



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas**  
**Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada**

“Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en la metodología del  
Balanced Scorecard y Gestión de procesos en una Cooperativa de Ahorro y  
Crédito”

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del Título de:**  
**INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**AUTORIZADA**

**Presentado por:**

CARLOTA ELIZABETH CARRIÓN CERNA  
MARÍA CRISTINA CHIRIBOGA AYALA  
YALENNY ALEXANDRA OJEDA PONCE

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2015**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y la Virgen seres quienes han guardado mis pasos durante toda mi vida. A mis padres: Víctor y Beatriz quienes con su apoyo, han sido los pilares fundamentales para la culminación de esta gran meta. A Freddy por el gran apoyo brindado en todos los momentos y por sus sabias palabras durante todo el camino para poder llegar a la gran meta. A mis hermanas y sobrino quienes contribuyeron con un granito de arena para este gran logro. A mis compañeras de tesis Yale y Cristy por ser un gran equipo de trabajo. A la Ing. Alice Naranjo por ser nuestra directora de tesis y por su gran colaboración. A todos los docentes del ICM quienes contribuyeron con su sabios conocimientos, y paciencia para mi formación académica y profesional. A mis grandes amigos quienes a lo largo de mi camino estudiantil conocí.

**Carlota Carrión Cerna.**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento más profundo es con Dios por haberme dado las fuerzas necesarias para alcanzar una de mis metas. A mis padres por haberme educado y apoyado a lo largo de mi vida, a mis hermanas por brindarme su ayuda, comprensión en ocasiones que las necesitaba. A la Ing. Alice Naranjo por su ayuda durante el proceso de preparación de la tesis así como al personal de la cooperativa “El Ahorrador” por facilitarnos y colaborarnos con la información necesaria. A mis profesores de los cuáles he adquirido todo el conocimiento teórico, a mis compañeras de tesis que sin ellas por todo su esfuerzo y empeño en este proyecto, así como a todos mis amigos que llegue a conocer a lo largo de la vida universitaria y que hicieron esta experiencia una de las más inolvidables de mi vida.

**Yalenny Ojeda Ponce.**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a Dios, mis padres, amigos y maestros, por las fuerzas, consejos, ánimos y enseñanzas que han estado presentes durante cada circunstancia de mi carrera y que han hecho posible que se cumpla una de mis grandes metas. Agradecimiento especial a Yalenny Ojeda y Carlota Carrión por su amistad incondicional y sincera.

**María Cristina Chiriboga.**

## **DEDICATORIA**

Con todo mi cariño y amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, Mis padres Beatriz y Víctor y a esa gran persona que nunca olvidare por su paciencia y comprensión, quien sacrifico de su tiempo para que yo pudiera cumplir con mis metas, Freddy Ch.

**Carlota Carrión Cerna.**

## **DEDICATORIA**

A Dios verdadera fuente de amor y sabiduría, a mis padres Wilson y María por darme la mejor educación y enseñarme a luchar para conseguir mis metas, a mis hermanos y amigos por estar en los buenos y malos momentos de mi vida, a todos quienes han sido pilares fundamentales para mi desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional.

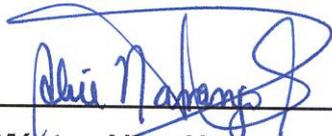
**Ma. Cristina Chiriboga.**

## **DEDICATORIA**

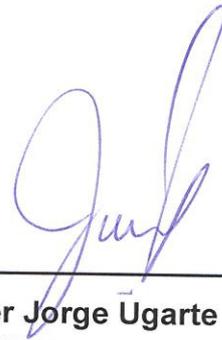
Este trabajo va dedicado a mis padres que sin duda alguna sin su ayuda y comprensión no podría seguir cada día y estuvieron para mí en todo momento y a todas las personas que han hecho lo que este gran día llegue.

**Yalenny Ojeda Ponce.**

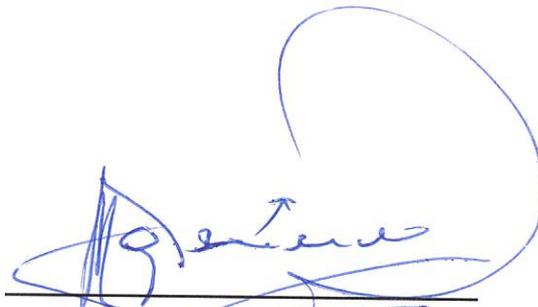
## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Máster Alice Naranjo  
DIRECTORA DE TESIS



Máster Jorge Ugarte  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



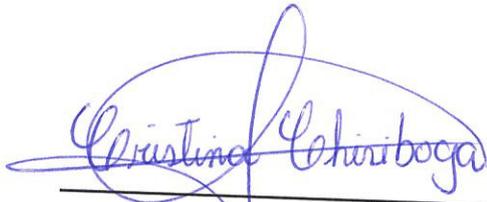
MAE Julio Aguirre  
VOCAL

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, corresponde exclusivamente a las autoras; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica Del Litoral”

  
\_\_\_\_\_  
Carlota Elizabeth Carrión Cerna

  
\_\_\_\_\_  
Yalenny Alexandra Ojeda Ponce

  
\_\_\_\_\_  
María Cristina Chiriboga Ayala

## RESUMEN

El trabajo desarrollado a continuación, fue aplicada en la Cooperativa de Ahorros y Crédito “El Ahorrador”<sup>1</sup> dedicada a la prestación de servicio de ahorro y crédito interno a los trabajadores de dicha entidad. La organización decidió adoptar el Diseño de un Sistema de Control de Gestión, el cual se basa en la metodología del Balanced Scorecard y Gestión de procesos, los cuales, en conjunto ayudarán a la organización como una herramienta para la gestión y toma de decisiones.

En este proyecto se desarrollarán ocho capítulos, en los cuales se detallan las etapas para el diseño de un sistema de control de gestión, donde se utilizará y aplicará la metodología del Balanced Scorecard y gestión por procesos.

En el **Capítulo I:** Se presenta una Introducción sobre el uso del Balanced Scorecard en una cooperativa de ahorro y crédito.

En el **Capítulo II:** Marco Teórico se presenta una descripción de Conceptos Básicos del Sistema Balanced Scorecard y gestión por procesos.

---

[1] “El Ahorrador” nombre genérico que toma la Cooperativa de Ahorro y Crédito, debido a que no se permitió revelar la identidad de la misma.

En el **Capítulo III**: Descripción de la empresa se describe el macro entorno y micro entorno de la cooperativa de ahorro y crédito (historia, misión, visión, objetivos estratégicos, organigrama, clientes ), así como la situación actual de la empresa antes del diseño del sistema y de los procesos.

En el **Capítulo IV**: Enfoque estratégico se empieza a aplicar la metodología Balanced Scorecard al desarrollar el enfoque estratégico en el cual se realiza un análisis FODA y la identificación de los Stakeholders.

En el **Capítulo V**: Se describe el traslado al Balanced Scorecard mediante la determinación de la propuesta de valor, objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas.

**Capítulo VI**: Se describe la gestión por procesos y la reconcepción fundamental de los mismos mediante la reingeniería de procesos.

**Capítulo VII**: Diseño del sistema de control mediante indicadores de gestión.

**Capítulo VIII**: Se detalla las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis realizado a la empresa.

**Anexos**: Se encontrarán los documentos utilizados como soporte del proyecto, manuales de funciones y procesos, estructura organizacional entre otros.

# ÍNDICE GENERAL

## CAPÍTULO I

|  |          |
|--|----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                    | <b>1</b> |
| <b>1.1. BALANCED SCORECARD</b>         | <b>1</b> |
| <b>1.2. OBJETO DE ESTUDIO</b>          | <b>3</b> |
| <b>1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> | <b>3</b> |
| <b>1.4. OBJETIVO GENERAL</b>           | <b>5</b> |
| <b>1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>      | <b>5</b> |
| <b>1.6. HIPÓTESIS</b>                  | <b>6</b> |
| <b>1.7. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b> | <b>6</b> |
| 1.7.1. Justificación Teórica           | 6        |
| 1.7.2. Justificación Metodológica      | 6        |
| 1.7.3. Justificación Práctica          | 7        |
| <b>1.8. ALCANCE</b>                    | <b>7</b> |

## CAPITULO II

|   |           |
|---|-----------|
| <b>MARCO TEÓRICO</b>  | <b>8</b>  |
| <b>2.1. ANTECEDENTES DEL BALANCED SCORECARD</b>                 | <b>8</b>  |
| <b>2.2. CONCEPTO DE BALANCE SCORECARD</b>                       | <b>10</b> |
| <b>2.3. PERSPECTIVAS</b>  | <b>11</b> |
| 2.3.1. Perspectiva Financiera                                   | 12        |
| 2.3.2. Perspectiva del Cliente                                  | 13        |
| 2.3.3. Perspectiva de Procesos Internos                         | 14        |
| 2.3.4. Perspectiva del Desarrollo de las Personas y Aprendizaje | 15        |
| <b>2.4. OBJETIVOS DEL BALANCED SCORECARD</b>                    | <b>17</b> |
| <b>2.5. CARACTERÍSTICA DEL BALANCED SCORECARD</b>               | <b>17</b> |
| <b>2.6. DETERMINACIÓN DEL BALANCED SCORECARD</b>                | <b>18</b> |
| <b>2.7. ELEMENTOS DEL BALANCED SCORECARD</b>                    | <b>18</b> |

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| <b>2.8.</b>                            | <b>LAS CUATRO VISIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS OBJETIVOS--</b> | <b>19</b> |
| <b>2.9.</b>                            | <b>INDICADORES-----</b>   | <b>20</b> |
| 2.9.1.                                 | Definición -----  | 20        |
| 2.9.2.                                 | Características de un Indicador -----                                     | 21        |
| 2.9.3.                                 | Elementos para el Diseño de Indicadores de Gestión -----                  | 22        |
| 2.9.4.                                 | Ventajas del correcto uso de indicadores -----                            | 24        |
| 2.9.5.                                 | Tipos de Indicadores -----  | 24        |
| 2.9.6.                                 | Construcción de Indicadores -----   | 26        |
| 2.9.7.                                 | Indicadores en la Perspectiva Financiera -----                            | 27        |
| 2.9.8.                                 | Indicadores de la Perspectiva del Cliente -----                           | 28        |
| 2.9.9.                                 | Indicadores de la Perspectiva de los Procesos Internos -----              | 29        |
| 2.9.10.                                | Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento -----         | 30        |
| <b>2.10.</b>                           | <b>GESTIÓN POR PROCESOS -----</b>   | <b>31</b> |
| 2.10.1.                                | Definición de la Gestión por Procesos. -----                              | 31        |
| 2.10.2.                                | Objetivos de la Gestión de Procesos -----                                 | 32        |
| 2.10.3.                                | Conceptualización de Proceso. -----                                       | 34        |
| 2.10.4.                                | Característica de los procesos. -----                                     | 35        |
| 2.10.5.                                | Mapa de procesos -----  | 36        |
| 2.10.6.                                | Clasificación de los Procesos -----                                       | 36        |
| 2.10.7.                                | Principios que deben cumplir los Procesos -----                           | 37        |
| 2.10.8.                                | Metodología de la Gestión de Procesos -----                               | 37        |
| 2.10.9.                                | Elementos que Comprende la Gestión por Procesos -----                     | 39        |
| <b>2.11.</b>                           | <b>ORIENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN.-----</b>     | <b>42</b> |
| <b>2.12.</b>                           | <b>CONCEPTOS CLAVES -----</b>   | <b>43</b> |
| 2.13.1.                                | Diagrama de flujo -----   | 46        |
| 2.13.2.                                | Diagrama Causa - Efecto -----   | 48        |
| <br><b>CAPÍTULO III</b>                |   |           |
| <b>DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA -----</b> |   | <b>50</b> |
| <b>3.1.</b>                            | <b>INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO-----</b>                                      | <b>50</b> |
| <b>3.2.</b>                            | <b>LA COOPERATIVA -----</b>   | <b>50</b> |
| 3.2.1.                                 | Operaciones-----  | 52        |
| 3.2.2.                                 | Principales Servicios que brinda La Cooperativa “El Ahorrador” -----      | 52        |
| 3.2.3.                                 | Reseña Histórica -----  | 53        |
| 3.2.4.                                 | Principales Clientes de la Cooperativa “El Ahorrador” -----               | 54        |
| 3.2.5.                                 | Cobertura -----   | 55        |

|             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| 3.2.6.      | Cultura Organizacional                            | 55        |
| 3.2.7.      | Mercado y competencia de cooperativas.            | 55        |
| 3.2.8.      | Tamaño de la empresa.                             | 57        |
| <b>3.3.</b> | <b>SECTOR COOPERATIVISTA</b>                      | <b>58</b> |
| 3.3.1.      | Características Cooperativistas                   | 60        |
| 3.3.2.      | Sistema Financiero Popular y Solidario            | 61        |
| <b>3.4.</b> | <b>ANÁLISIS MEDIANTE EL DIAGRAMA CAUSA-EFECTO</b> | <b>62</b> |
| 3.4.1.      | Descripción de los Problemas Encontrados          | 63        |

## CAPÍTULO IV

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ENFOQUE ESTRATÉGICO</b>                              | <b>69</b> |
| <b>4.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO</b>                    | <b>69</b> |
| <b>4.2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</b>                     | <b>69</b> |
| 4.2.1. Estrategia                                       | 70        |
| 4.2.2. Definición el Marco Institucional                | 72        |
| <b>4.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>                | <b>72</b> |
| 4.3.1. Misión   | 73        |
| 4.3.2. Visión   | 75        |
| 4.3.3. Valores Centrales                                | 76        |
| <b>4.4. ANÁLISIS INTERNO</b>                            | <b>79</b> |
| 4.4.1. Técnicas para el levantamiento de la información | 79        |
| 4.4.2. Recurso Humano                                   | 82        |
| 4.4.3. Instalaciones, Recursos Tecnológicos             | 84        |
| 4.4.4. Control de Existencias de Recursos Materiales    | 86        |
| 4.4.5. Estructura organizacional                        | 87        |
| 4.4.6. Recursos Económicos o Financieros.               | 89        |
| 4.4.7. Procesos Internos de la Empresa                  | 95        |
| <b>4.5. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>    | <b>96</b> |
| 4.5.1. Asamblea General de Socios:                      | 96        |
| 4.5.2. Consejo de Administración:                       | 97        |
| 4.5.3. Comisión de Crédito:                             | 97        |
| 4.5.4. Comisión de Vigilancia:                          | 98        |
| 4.5.5. Comisión Social:                                 | 98        |
| 4.5.6. Presidente:                                      | 98        |
| 4.5.7. Empleados:                                       | 99        |
| 4.5.8. Comisión De Educación:                           | 99        |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| <b>4.6.</b> | <b>ANÁLISIS EXTERNO</b>                                  | 100 |
| 4.6.1.      | Elemento Económico:                                      | 100 |
| 4.6.2.      | Créditos que proporcionan las Cooperativas en el Ecuador | 102 |
| 4.6.3.      | Captaciones de depósitos a la vista y a plazo            | 103 |
| 4.6.4.      | Proyecto de Ley de Economía Popular y Solidaria          | 104 |
| 4.6.5.      | Tasa De Inflación del Ecuador                            | 106 |
| 4.6.6.      | Análisis Económico.                                      | 109 |
| 4.6.7.      | Análisis Socio Cultural                                  | 112 |
| 4.6.8.      | Análisis Político Legal                                  | 112 |
| 4.6.9.      | Análisis de las cinco fuerzas de Porter                  | 114 |
| <b>4.7.</b> | <b>ANÁLISIS FODA</b>                                     | 119 |
| 4.7.1.      | Fortaleza  | 119 |
| 4.7.2.      | Oportunidades  | 120 |
| 4.7.3.      | Debilidades  | 121 |
| 4.7.4.      | Amenazas   | 123 |
| 4.7.5.      | Matriz Relacional  | 124 |
| <b>4.8.</b> | <b>ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA</b>           | 128 |
| 4.8.1.      | Objetivos Estratégico                                    | 129 |
| 4.8.2.      | Formulación de las Estrategias                           | 130 |
| <b>4.9.</b> | <b>ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS</b>                      | 132 |

## CAPÍTULO V

|                                       |  |     |
|---------------------------------------|--|-----|
| <b>TRASLADO AL BALANCED SCORECARD</b> | <b>134</b>   |     |
| <b>5.1.</b>                           | <b>INTRODUCCIÓN</b>                                  | 134 |
| <b>5.2.</b>                           | <b>PROPUESTA DE VALOR</b>                            | 134 |
| 5.2.1.                                | Características de una Propuesta de Valor            | 135 |
| 5.2.2.                                | Factores para formular una propuesta de valor        | 135 |
| <b>5.3.</b>                           | <b>DETERMINACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO</b>            | 141 |
| <b>5.4.</b>                           | <b>DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES</b>              | 142 |
| 5.4.1.                                | Perspectiva Financiera                               | 143 |
| 5.4.2.                                | Perspectiva Cliente                                  | 144 |
| 5.4.3.                                | Perspectiva De Procesos Internos                     | 145 |
| 5.4.4.                                | Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento             | 147 |
| <b>5.5.</b>                           | <b>MATRIZ DE IMPACTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b> | 148 |
| <b>5.6.</b>                           | <b>DISEÑO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>            | 149 |

## CAPÍTULO VI

|                             |                     |     |
|-----------------------------|---------------------|-----|
| <b>GESTIÓN POR PROCESOS</b> | <b>152</b>          |     |
| <b>6.1.</b>                 | <b>INTRODUCCIÓN</b> | 152 |

|        |                                  |     |
|--------|----------------------------------|-----|
| 6.2.   | ENFOQUE POR PROCESOS             | 152 |
| 6.3.   | DISEÑO DE MANUAL DE PROCESOS     | 153 |
| 6.4.   | CADENA DE VALOR                  | 154 |
| 6.5.   | MAPA DE PROCESOS                 | 156 |
| 6.5.1. | Análisis de los Procesos Claves. | 157 |
| 6.6.   | DIAGRAMA DE PROCESOS.            | 160 |
| 6.6.1. | Diagramas de Flujos              | 161 |
| 6.7.   | MEDIDAS DE CONTROL               | 162 |
| 6.8.   | MANUAL DE FUNCIONES              | 166 |

## **CAPÍTULO VII**

### **DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL MEDIANTE INDICADORES -----168**

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 7.1.   | INTRODUCCIÓN   | 168 |
| 7.2.   | INDICADORES DE GESTIÓN                                 | 169 |
| 7.3.   | PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN                     | 169 |
| 7.4.   | DISEÑO DE FICHA DE INDICADOR                           | 171 |
| 7.5.   | DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA FICHA DEL INDICADOR | 172 |
| 7.5.1. | Descripción de los Colores del Semáforo.               | 173 |
| 7.6.   | INDICADORES DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS                 | 174 |
| 7.7.   | TABLERO DE CONTROL.                                    | 180 |

## **CAPÍTULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES**

|      |                            |     |
|------|----------------------------|-----|
| 8.1. | INTRODUCCIÓN               | 187 |
| 8.2. | JUSTIFICACIÓN DE HIPÓTESIS | 187 |
| 8.3. | CONCLUSIONES               | 188 |
| 8.4. | RECOMENDACIONES            | 190 |

## **ANEXOS**

## **SIMBOLOGÍA**

**FECCAC:** Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

**SBS:** Superintendencia de Bancos y Seguros.

**BCE:** Banco Central del Ecuador

**BANCOOP:** Banco de Cooperativas.

**COOPSEGUROS:** Cooperativas de Seguros del Ecuador.

**LOEPS:** Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.

**ROE:** Rendimiento Sobre el Patrimonio (Por sus siglas en Inglés).

**ROA:** Rendimiento Sobre los Activos (Por sus siglas en Inglés).

**BSC:** Balanced ScoreCard.

**FODA:** Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas.

**KPI:** Key Performance Indicators.

**NIIF:** Normas Internacionales de Información Financiera.

**PYMES:** Pequeñas y Medianas Empresas.

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| FIGURA 1: Representación simple del Cuadro de Mando Integral. ....   | 10  |
| FIGURA 2: Perspectiva de aprendizaje y mejora.....   | 16  |
| FIGURA 3: Secuencia de los componentes de un proceso.....  | 35  |
| FIGURA 4: Descripción gráfica de la gestión por procesos. ....   | 41  |
| FIGURA 5: Distribución geográfica del sector cooperativo.....  | 56  |
| FIGURA 6: Diagrama general de Causa-Efecto.....  | 63  |
| FIGURA 7: Diagrama de Causa-Efecto “Deficiencia en el procesamiento de los datos”. 66                      |     |
| FIGURA 8: Diagrama de causa-efecto “Mala imagen proyectada de la cooperativa. ....                         | 67  |
| FIGURA 9: Diagrama de Causa- Efecto “Carencia de direccionamiento estratégico y cultura estratégica” ..... | 68  |
| FIGURA 10: Tipos de estrategias. ....  | 70  |
| FIGURA 11: Comunicación de objetivos y planes a futuro de los empleados. ....                              | 88  |
| FIGURA 12: Liquidez cooperativista del año 2009 al 2012 .....  | 90  |
| FIGURA 13: Nivel de endeudamiento cooperativista. ....   | 92  |
| FIGURA 14: Retorno sobre los activos. ....   | 93  |
| FIGURA 15: Retorno sobre el capital.....   | 94  |
| FIGURA 16: Producto Interno Bruto en el Ecuador.....   | 101 |
| FIGURA 17: Cartera bruta de cooperativas en el Ecuador.....  | 103 |
| FIGURA 18: Depósitos a la vista y a plazo cooperativas en el Ecuador. ....                                 | 104 |
| FIGURA 19: Las cinco fuerzas de PORTER. ....   | 115 |
| FIGURA 20: Objetivos estratégicos basadas en las perspectiva del BSC .....                                 | 129 |
| FIGURA 21: Factores básicos para una propuesta de valor. ....  | 136 |
| FIGURA 22: Mapa estratégico .....  | 141 |

|   |     |
|---|-----|
| FIGURA 23: Cadena de valor de la cooperativa de ahorro y crédito “El Ahorrador” . ... | 154 |
| FIGURA 24: Procesos de planificación o estratégicos. ....                             | 155 |
| FIGURA 25: Procesos para la gestión de recursos o de apoyo. ....                      | 155 |
| FIGURA 26: Procesos claves. ....  | 156 |
| FIGURA 27: Proceso captación.....   | 157 |
| FIGURA 28: Proceso de otorgamiento de crédito.....                                    | 158 |
| FIGURA 29: Proceso para la gestión de Cobranza. ....                                  | 159 |
| FIGURA 30: Mapa de procesos de la cooperativa de ahorro y crédito “El Ahorrador” .    | 160 |
| FIGURA 31: Descripción de los procesos cooperativa de ahorro y crédito. ....          | 161 |
| FIGURA 32: Ficha técnica de indicadores.....  | 172 |
| FIGURA 33: Significado de resultados indicadores de gestión. ....                     | 173 |
| FIGURA 36: Ficha del indicador – Rotación de la cartera. ....                         | 175 |
| FIGURA 37: Ficha del indicador – Rotación de la cartera. ....                         | 175 |
| FIGURA 38: Ficha del indicador – Crecimiento de socios. ....                          | 176 |
| FIGURA 39: Ficha del indicador – Preferencia de los socios. ....                      | 176 |
| FIGURA 40: Ficha del indicador – Eficacia en el otorgamiento de créditos.....         | 177 |
| FIGURA 41: Ficha del indicador – Eficacia en el otorgamiento de créditos.....         | 177 |
| FIGURA 42: Ficha del indicador – Eficacia en el otorgamiento de créditos.....         | 178 |
| FIGURA 43: Ficha del indicador – Eficacia en el otorgamiento de créditos.....         | 178 |
| FIGURA 44: Ficha del indicador – Eficacia en el otorgamiento de créditos.....         | 179 |
| FIGURA 45: Ficha del indicador – Eficacia en el otorgamiento de créditos.....         | 179 |
| FIGURA 46: Descripción del indicador – Retorno sobre la inversión.....                | 180 |
| FIGURA 47: Descripción del indicador – Crecimiento del patrimonio.....                | 181 |
| FIGURA 48: Descripción del indicador – Periodo de cobranza. ....                      | 181 |
| FIGURA 49: Descripción del indicador – Tasa de clientes satisfechos.....              | 182 |

|   |     |
|---|-----|
| FIGURA 50: Descripción del indicador – Índice de crecimiento de socios.....                         | 182 |
| FIGURA 51: Descripción del indicador – Índice de preferencia de los socios.....                     | 183 |
| FIGURA 52: Descripción del indicador – Eficacia en el otorgamiento de créditos. ....                | 183 |
| FIGURA 53: Descripción del indicador – Tasas de nuevos servicios .....                              | 184 |
| FIGURA 54: Descripción del indicador – Índice de eficiencia de marketing. ....                      | 184 |
| FIGURA 55: Descripción del indicador – Horas de capacitación.....                                   | 185 |
| FIGURA 56: Descripción del indicador – Productividad de las capacitaciones. ....                    | 185 |
| FIGURA 57: Descripción del indicador – Índice de satisfacción del personal con los incentivos. .... | 186 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| TABLA 1: Perspectiva Financiera. ....   | 13  |
| TABLA 2: Indicadores de la perspectiva financiera. ....   | 27  |
| TABLA 3: Indicadores de la perspectiva de clientes.....   | 29  |
| TABLA 4: Indicadores de la perspectiva de los procesos internos.....  | 30  |
| TABLA 5: Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento. ....  | 30  |
| TABLA 6: Simbología para diagramas de flujo. ....   | 47  |
| TABLA 7: Clasificación de empresas por número de empleados.....   | 57  |
| TABLA 8: Definición de la misión.....   | 74  |
| TABLA 9: Definición de la visión .....  | 76  |
| TABLA 10: Matriz axiológica de valores .....  | 78  |
| TABLA 11: Razón de liquidez. ....   | 90  |
| TABLA 12: Nivel de endeudamiento cooperativista. ....   | 91  |
| TABLA 13: Rendimiento sobre los activos.....  | 93  |
| TABLA 14: Retorno sobre el capital.....   | 94  |
| TABLA15: Índices de inflación en el Ecuador. ....   | 108 |
| TABLA 16: Matriz relacional de fortalezas. ....   | 124 |
| TABLA 17: Matriz relacional de oportunidades. ....  | 125 |
| TABLA 18: Matriz Relacional de Debilidades. ....  | 126 |
| TABLA 19: Matriz relacional de amenazas.....  | 127 |
| TABLA 20: Matriz Influencia – Poder. ....   | 133 |
| TABLA 21: Matriz Influencia – Poder de la Institución Principales Stakeholders de la Cooperativa El Ahorrador. .... | 133 |
| TABLA 22: Propuesta de valor para los socios. ....  | 137 |

|   |     |
|---|-----|
| TABLA 23: Propuesta de valor para los clientes.....   | 138 |
| TABLA 24: Propuesta de valor para los procesos internos. ....                                   | 139 |
| TABLA 25: Propuesta de valor de aprendizaje y crecimiento .....                                 | 140 |
| TABLA 26: Modelo de plantilla para indicadores de desempeño de cada perspectiva.                | 142 |
| TABLA 27: Indicadores generales de la perspectiva financiera. ....                              | 143 |
| TABLA 28: Indicadores generales de la perspectiva clientes. ....                                | 145 |
| TABLA 29: Indicadores generales de la perspectiva procesos internos .....                       | 146 |
| TABLA 30: Indicadores generales de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....             | 147 |
| TABLA 31: Iniciativas seleccionadas por puntaje. ....   | 149 |
| TABLA 32: Diseño de iniciativas estratégicas .....  | 150 |
| TABLA 33: Indicadores de gestión de acuerdo a las perspectivas del Balanced Scorecard.<br>..... | 170 |

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. BALANCED SCORECARD

La metodología del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es de gran ayuda para la planificación y gestión de los recursos con los que cuenta una empresa.

Esta metodología es utilizada como un modelo de gestión, el cual traslada la estrategia trazada por los directivos de la empresa en acciones necesarias para lograrla, ya que ayuda a la comunicación y conocimiento de las metas a todos los niveles de la empresa.

Las principales fases para el diseño de la metodología del Balanced Scorecard son las siguientes<sup>2</sup>:

- Etapa 1: Transformar la visión, misión y la estrategia en un sistema de objetivos equilibrado.
- Etapa 2: Comunicar la estrategia hacia todos los niveles jerárquicos.

---

<sup>[2]</sup> Horváth&Partners. (2003). Dominar El Cuadro De Mando Integral. España: Gestión 2000, 2003 pp.40.

- Etapa 3: Fijar la estrategia en la planificación con acciones estratégicas y presupuestos.
- Etapa 4: Aprender y adaptar (analizar los resultados).

Mediante el mapa estratégico que se utiliza en esta metodología se definen los indicadores financieros y no financieros, entre otros ayudando a evaluar la gestión que se está utilizando para lograr el cumplimiento de la estrategia trazada y a su vez a mejorar los procesos de la cadena de valor de la empresa para lograr la satisfacción de los clientes externos e internos.

El Balanced Scorecard incorpora conceptos y prácticas muy esenciales que ayudarán a las empresas a gestionar sus recursos financieros, materiales, humano, información o conocimiento mediante una correcta planificación estratégica, diseño organizacional y sistemas de información.

Por consiguiente esta metodología es importante implementarla en especial en empresas que necesitan tomar decisiones de forma oportuna. Cabe recalcar que cada empresa es única, por esto al diseñar el Cuadro de Mando Integral se lo realiza dependiendo de su entorno y estrategia, ya que el control de gestión moderno está en nivel estratégico, táctico y operativo logrando la participación de las personas enfatizando la iniciativa de la misma.

## **1.2. OBJETO DE ESTUDIO**

La presente tesis tiene como objeto el Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard y Gestión de procesos en una Cooperativa de Ahorro y Crédito, ubicada en la ciudad de Guayaquil.

## **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad, debido a las constante evolución del mundo moderno, las organizaciones han visto la necesidad de implementar un sistema de control de gestión que le permitirá a las mismas llevar un adecuado control de sus operaciones, empleados y del mercado donde se desarrollan, esto no solo involucra a las grandes empresas sino también se direcciona hacia las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

La mayoría de las organizaciones toman decisiones basadas en resultados de carácter financiero, sin embargo la gestión empresarial no debe basarse sólo en este tipo de resultados, ya que los directivos no podrían hacer las gestiones necesarias para una buena administración de los recursos de la empresa. Por esto, es importante identificar los factores claves para una buena gestión y

analizarlos desde las perspectivas que la metodología del Balanced Scorecard ofrece: la financiera, del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Es necesario identificar indicadores de gestión ajustados a las necesidades de la organización cuyos resultados sean comprensibles para una correcta toma de decisiones, tener un mejor control de los recursos con los que cuenta y así lograr una mayor satisfacción para el cliente, todo esto se logra mediante la implementación del Balanced Scorecard.

Esta empresa en estudio es la Cooperativa de Ahorro y Crédito que ha solicitado mantener su nombre en reserva pero para el desarrollo de la presente tesis se denomina como “El Ahorrador”. Esta empresa está situada en la ciudad de Guayaquil, su giro de negocio está enfocado en brindar servicios financieros como líneas de crédito y ahorro interno para sus colaboradores. Actualmente la empresa no dispone de una planificación organizacional y estratégica, esto involucra que no tiene procesos internos definidos que le permitan, llevar a cabo las actividades de la empresa de manera oportuna y eficiente.

El no contar con controles estandarizados dentro de la organización, impide a la administración detectar las fallas en los procesos y de esta manera poder tomar acciones correctivas para ofrecer a los clientes un servicio de calidad, cumpliendo con las leyes y normativas que regulan el mercado.

Mediante este proyecto de tesis se dará a conocer la utilidad de implementar la metodología del Balanced Scorecard en una PYME en Ecuador, aumentando la productividad en cada una de las áreas administrativas y una mejor toma de decisiones.

#### **1.4. OBJETIVO GENERAL**

Establecer un sistema de control de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Ahorrador” basado en un enfoque integral de procesos y la metodología del Balanced Scorecard que permita obtener una ventaja competitiva para la institución.

#### **1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Crear el mapa de procesos de la cooperativa de ahorro y crédito “El Ahorrador” con los procesos principales, estratégicos y de apoyo, entregando un mejor servicio y alcanzando mayor satisfacción en los clientes.
- Documentar los procedimientos operativos establecidos, para que los empleados puedan desarrollar su trabajo de manera eficiente y oportuna.
- Establecer los indicadores de gestión básicos que permitan controlar de manera adecuada la gestión dentro de la organización y poder tomar a tiempo decisiones correctivas.

- Determinar el cuadro de mando integral de la institución que de acuerdo a la metodología estará enfocado en las cuatro perspectivas: Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje Organizacional y Financiera.

## **1.6. HIPÓTESIS**

H1: El diseño de un sistema de gestión de procesos de la cooperativa de ahorro y crédito permitirá a la organización corregir las deficiencias operativas, aumentar la eficiencia y otorgar fuente de información útil a la dirección para la toma de decisiones.

## **1.7. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.7.1. Justificación Teórica**

Por medio del desarrollo de este proyecto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL AHORRADOR” se busca cubrir la necesidad de contar con una herramienta que le permita a la organización controlar la gestión administrativa en cada área de la empresa, logrando eficiencia, eficacia y calidad en cada una de las operaciones basándose en indicadores que midan el rendimiento tanto financiero como no financiero.

### **1.7.2. Justificación Metodológica**

Implantar la metodología del Balanced Scorecard para que la administración pueda tomar sus decisiones basadas en los indicadores

que apropiadamente midan el desempeño de la misma desde las cuatro perspectivas en las que se basa esta metodología.

Con la ayuda del mapa de procesos se podrá hacer un enfoque en aquellos procesos que ayuden a lograr las metas planteadas por la administración y permitan además dar un buen servicio al cliente.

### **1.7.3. Justificación Práctica**

Al aplicar la presente metodología se podrá medir cuantitativa y cualitativamente el desempeño en las áreas administrativas de la empresa. Tradicionalmente se había tenido un enfoque financiero para el análisis de gestión, sin embargo éste solo constituye una cuarta parte de lo que analiza esta herramienta de control de gestión, ya que también es importante medir el desarrollo de su personal, de sus procesos internos, aprendiendo mejora continua y así lograr la satisfacción del cliente.

## **1.8. ALCANCE**

Se determinará el cuadro de mando integral de la institución que estará enfocado en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional.

Se presentarán resultados a la alta gerencia en vías de la implementación en esta organización a futuro de un tablero de control balanceado.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DEL BALANCED SCORECARD

**(kaplan & Norton, 2002)**<sup>3</sup> Kaplan y Norton afirmaron que a principios de los ochenta, la administración de los negocios estaba cambiando constantemente, por lo que la administración mejoró la dirección, porque ya no solo se basaba en aspectos financieros para la toma de decisiones, sino se incluiría los avances tecnológicos, sociales, políticos que también ayudaría a la toma de decisiones llegar a ser más competitivos con el pasar de los años.

Es por esto que reducir costos directos de fabricación en las grandes industrias fue perdiendo relevancia y los costos indirectos aumentaron obteniendo mayor importancia en las empresas.

Los factores que comenzaron a tener mayor relevancia para la gestión del negocio y que no están ligados específicamente a minimizar los costos son: la satisfacción del cliente, la innovación en los procesos internos, la flexibilidad, la

---

<sup>[3]</sup>Kaplan, R. S.& Norton, D. P. (2002). Cuadro de Mando Integral.Barcelona, pp.3-5 España: Gestión 2000.

calidad de producto o servicio que se brinda al cliente, el plazo de entrega y la productividad. Con esto surge la necesidad de implantar un sistema de gestión estratégica con el que se pueda controlar y medir estos factores.

En 1990 Nolan Norton Institute mediante un estudio llamado “La medición de los resultados en la empresa del futuro” afirma que las empresas perdían poder para generar un valor económico debido al enfoque financiero de las organizaciones.

En el transcurso de los dos años siguientes Kaplan (Asesor Académico) y David Norton (Director General de Nolan Norton), basaron su estudio en el análisis de empresas con sistemas innovadores, uno de los casos que se puede resaltar es el de Analog la cual utilizaba un Cuadro de Mando Corporativo que tenía indicadores financieros tradicionales además de ciertos aspectos relevantes como calidad y eficacia de los avances de nuevos productos, de aquí nace el Cuadro de Mando Integral, el cual se basa en cuatro perspectivas fundamentales obtenidas a partir de la recopilación de ideas y experiencias de este grupo de trabajo.

El cuadro de mando integral desarrollado por Kaplan y Norton este ayudaría a traducir la estrategia del negocio en indicadores, lo cual facilitaría la gestión del

mismo, cuya finalidad es la toma de decisiones a tiempo que permitiría alcanzar las metas de la organización mediante su planificación estratégica.

En 1992 esta metodología fue publicada e implementada en más empresas permitiendo, el desarrollo del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones no sólo como un sistema de mediciones, sino también como un nuevo sistema de gestión y control.

## 2.2. CONCEPTO DE BALANCE SCORECARD

Según (Macros, 2014)<sup>4</sup> Es una herramienta de gestión que mediante la utilización de indicadores permite lograr el cumplimiento de la estrategia planificada por la dirección, cuyo objetivo es proporcionar información para la toma de decisiones y alcanzar los objetivos determinados por la organización.

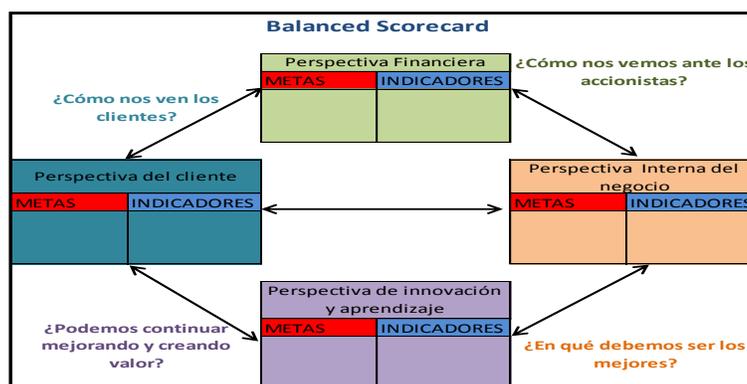


FIGURA 1: Representación simple del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Cuadro de Mando Integral3.

<sup>[4]</sup> Web & Macros, Cuadro de Mando Integral, obtenido desde <http://www.webandmacros.com>.

El Balance ScoreCard es un sistema de gestión estratégico de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia con referencia a los objetivos que se deben alcanzar a largo plazo.
- Organizar los recursos de la empresa conforme a la estrategia establecida.
- Convertir la estrategia en trabajo de todos y para todos dentro de la organización.
- Realizar mediciones periódicas mediante la utilización de indicadores para verificar la realización de los objetivos planteados, y si se presentase algún problema tomar las acciones correctivas oportunas.

### **2.3. PERSPECTIVAS**

**Perspectivas Básicas.-** Son las directrices esenciales para garantizar la creación de valor a los diferentes Stakeholders de la organización (personas o entidades de una organización interesadas en la marcha del negocio).

El BSC se centra en las actividades de la empresa alrededor de las siguientes perspectivas:

- 1.- Financiera.
- 2.- Clientes.

3.- Procesos Internos.

4.- Aprendizaje y Crecimiento

### **2.3.1. Perspectiva Financiera**

Por lo general esta perspectiva se basaba en la contabilidad de las compañías y mostraban el pasado de la misma, hoy en día por medio del uso de medidas financieras contribuyen a ver si la estrategia de la empresa se está desarrollando según los parámetros mínimo aceptables que han sido planteados por la organización. Los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad por ejemplo el rápido crecimiento de las ventas o la generación de flujos de caja.

A continuación podemos citar algunos indicadores en la perspectiva financiera **(Kaplan & Norton, 1996)**<sup>5</sup>

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Metodología DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido (en la mayoría de los casos).

---

<sup>[5]</sup> Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press.

**TABLA 1:** Perspectiva Financiera.

| <b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b> |  |
|-------------------------------|--|
| <b>OBJETIVOS</b>              | <b>MEDIDAS</b>                             |
| SOBREVIVIR                    | FLUJO DE CAJA                              |
| TENER EXITO                   | CRECIMIENTO EN VENTAS TRIMESTRALES         |
| PROSPERAR                     | INCREMENTAR LA PARTICIPACION EN EL MERCADO |

**Fuente:** Edgar A. Vega Briceño.

### 2.3.2. Perspectiva del Cliente

En la perspectiva del cliente los directivos deben de conocer su segmento de clientes dentro del mercado. Esta perspectiva permite a los directivos mejorar e impulsar nuevas estrategias para obtener rendimientos futuros con ayuda de los indicadores de satisfacción del cliente, la fidelidad de los clientes y la adquisición de nuevos clientes, ya que con esto se tendrá un mayor conocimiento de los mismos.

A continuación podemos citar algunos indicadores en la perspectiva del cliente (**kaplan & Norton, 1996**)<sup>6</sup>

<sup>[6]</sup> Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Satisfacción de clientes.
- Desviaciones en acuerdos de servicio.
- Reclamos resueltos del total de reclamos.
- Incorporación y retención de clientes.

### **2.3.3. Perspectiva de Procesos Internos**

En esta perspectiva se trata de analizar y adecuar los procesos internos que tiene que ver con la organización, teniendo en cuenta el cumplimiento de las necesidades de los clientes y el logro de los objetivos financieros. Para alcanzar el cumplimiento de los objetivos en esta perspectiva se debe de hacer un análisis de los procesos internos del negocio y a su vez lograr determinar cuáles son los procesos claves en la organización y trabajar más en ellos.

En esta perspectiva se distinguen cuatro tipos de procesos que detallaremos a continuación:

- **Procesos de operaciones:** Se basan en el desarrollo de las actividades operativas mediante análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

- **Procesos de gestión de clientes. Indicadores:** Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- **Procesos de innovación (difícil de medir):** Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- **Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad:** Se denominan sociales porque tienen que ver con la responsabilidad social, aquí podemos apreciar Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

#### **2.3.4. Perspectiva del Desarrollo de las Personas y Aprendizaje**

Esta perspectiva pone intensidad en los resultados a largo plazo , consiste en la utilización de los activos intangibles de la organización debido a que son los menos utilizados y no desarrollados, Por lo general las organizaciones cuentan con gran cantidad de activos tangibles, por lo que es indispensable para el mejor desempeño y rendimiento de las personas que laboran ahí, se cuente con la habilidad de desarrollar el mejoramiento continuo y aprendizaje, pueda ser esto la implementación tecnológica y debida capacitación al personal y brindar una buena cultura y clima organizacional y laboral.

Esta perspectiva clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- **Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados).** Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- **Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo).** **Indicadores:** bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright (marcas registradas) entre otras.
- **Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.** **Indicadores:** iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.



**FIGURA 2:** Perspectiva de aprendizaje y mejora

**Fuente:** Gestipolis.

## 2.4. OBJETIVOS DEL BALANCED SCORECARD

Según **(Fernandez, 2001)**<sup>7</sup> El BSC es una herramienta cuya finalidad es convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, mediante la alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento.

## 2.5. CARACTERÍSTICA DEL BALANCED SCORECARD

- La información obtenida de la parte operativa de la organización ayuda a informar a las demás secciones, una correcta toma de decisiones o a su vez permite corregir errores.
- Ayuda a que la información fluya más rápido hacia los distintos niveles jerárquicos de la organización.
- Afianza la estrategia de la organización, visión y misión.
- Permite entender en forma concreta la razón de ser de la organización.
- Los indicadores ayudan a conocer el desarrollo de desempeño para cada meta, para que la toma de decisiones sea acertada permitiendo que los resultados sean entendidos por la alta gerencia de la organización y sus colaboradores.

---

<sup>[7]</sup> Fernández. Alberto, (2001). El Balanced Scorecard, Madrid, IESE.

## 2.6. DETERMINACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

1. Objetivos que se desean alcanzar.
2. Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos.
3. Metas o valor específico de la medición que queremos alcanzar.
4. Iniciativas que serán tomadas para lograr alcanzar esas metas.

## 2.7. ELEMENTOS DEL BALANCED SCORECARD

Los elementos que componen a un BSC son los siguientes:

- Misión, Visión, Valores y Temas Estratégicos.
- Propuesta de Valor
- Perspectivas.
- Objetivos Estratégicos.
- Mapas Estratégicos.
- Indicadores y sus Metas.
- Iniciativas Estratégicas con sus responsables y recursos necesarios.
- Software.

**Misión.-** Se define como el propósito general de la organización, es decir la razón de ser a la que se dedicará la organización a ofrecer productos o servicios para un segmento de mercado o un mercado específico.

**Visión.-** Se define como el camino a seguir de la empresa u organización, es decir lo que desea ser en un tiempo definido (3 a 5 años).

**Valores.-** Son los juicios éticos con los cuales se dirige o se norma la conducta de los empleados en la organización al realizar sus actividades.

**Propuesta de Valor.-** Es una estrategia empresarial en la cual la empresa entrega a sus clientes productos y servicios con una combinación particular de características.

**Mapa estratégico.-** Es una representación gráfica que describe a los objetivos que la organización debe alcanzar en sus áreas de Administración de Recursos, Aprendizaje-Crecimiento, Procesos Internos y Partes Interesadas descomponiéndolas en relaciones causa- efecto.

## **2.8. LAS CUATRO VISIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS OBJETIVOS**

1. Los objetivos financieros deben estar acorde a la fase de desarrollo que se encuentre la organización, es decir crecimiento, sostenimiento, cosecha.
2. Las perspectivas de los clientes que se basan en el crecimiento del mercado, retención y adquisición de nuevos clientes deben ser satisfechas.

3. Los objetivos internos que deben medirse en términos de eficacia y eficiencia, así mismo se debe medir los resultados en el tiempo de mejora de los procesos, la calidad del proceso y costes.
4. Los objetivos de formación y crecimiento deben ir asociados a la satisfacción del empleado y su aprendizaje.

## **2.9. INDICADORES**

### **2.9.1. Definición**

Desde el punto de vista de **(Torres, A y Gonzalez, F, 2003)**<sup>8</sup>, se puede definir a los indicadores como: “elementos que permiten medir y hacer seguimiento al desarrollo de la estrategia y/o al logro de los objetivos propuestos en los programas o proyectos”.

Un indicador es una referencia numérica que resulta de la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que sirven para medir el desempeño del área que se desee llevar un control o seguimiento para poder y tomar acciones correctivas a tiempo, ya que los indicadores son un medio, no un fin.

---

<sup>[8]</sup>Torres, A. & Gonzalez, F. (2003). Cuadernos de planeación.

### 2.9.2. Características de un Indicador

Al momento de crear indicadores de gestión se debe tener en cuenta que cumplan las siguientes características (**Amado, 2001**)<sup>9</sup>:

- **Simples e Identificables.**- Deben ser lo más fácil y comprensibles para quienes los usen y para que no se encuentre dificultad alguna al momento de hacer la medición.
- **Relevantes y Representativos.**- Se deben de referir sólo aquello representativo de lo que se quiere evaluar para lograr su mejora, así como su resultado debe de ser oportuno para la toma de decisiones. Sólo hay que tener los indicadores necesarios ya que un exceso de los mismos puede confundir a la gerencia sobre lo que en realidad se está evaluando.
- **Contrastables:** Todo indicador debe de tener una fuente de información que permita la verificación o contrastación.
- **Periódicos:** Se debe de establecer un plazo (tiempo) es decir un monitoreo periódico, de acuerdo a los objetivos planteados en el plan estratégico.
- **Específicos:** Los indicadores deben ser los más definidos posibles.

---

<sup>[9]</sup> Amado, S. (2001). "Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando". Madrid, Espana: Díaz de Santos S.A. pp. 11-12.

- **Cuantificables:** Los indicadores deben poder expresarse en número y en una unidad de medida de manera que se puedan comparar y así poder medir y llevar un control de su evolución.

### 2.9.3. Elementos para el Diseño de Indicadores de Gestión

Los indicadores deben de ser diseñados en base a los siguientes datos **(Vargas Q. & Aldana de la Vega)<sup>10</sup>**:

- Nombre del Indicador: Es por medio del cual se va a identificar al indicador y debe de ser auto interpretativo.
- Variables Cualitativas y Cuantitativas: Son la representación de una característica, que tomará distintos valores, los cuales dependerán del momento que se realice la medición.
- Índice: Es el ponderado que permite medir la evolución de una variable en el tiempo.
- Fórmulas: Es la relación entre las variables, que permiten medir el estado de ejecución de una meta.
- Unidad de Medida: Es la clase de medida que resulta del uso de los indicadores.

---

<sup>[10]</sup>Vargas, Q. M.& Aldana de la Vega, L. (2007). "Calidad y Servicio: Conceptos y Herramientas". Bogotá, Colombia : Ecoe Ediciones.

- Objetivo: Es lo que se desea lograr mediante el uso del indicador.
- Metas: Son estándares de desempeño que se pretenden lograr en un determinado tiempo mediante el desarrollo de actividades.
- Tendencia: Son los cambios que van experimentando a través del tiempo los parámetros medidos por el indicador.

El uso de indicadores dentro de una organización puede traer muchas ventajas para la misma ya que se cuenta con información que como ya se indicó anteriormente cumple características importantes que ayuda a la gerencia para la oportuna toma de decisiones.

Para Elizabeth Vidal (**Arizableta, Elizabeth., 2004**)<sup>11</sup> los indicadores permiten:

- Obtener información significativa de aspectos críticos de la organización mediante la relación de dos o más datos.
- Formular suposiciones sobre los resultados de las acciones para mejorar el desempeño.
- Expresar gráficamente el análisis de la evolución de los resultados que fueron sujetos a medición y que requieren seguimiento.

---

<sup>[11]</sup>Arizableta V., E. (2004). Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

La forma más eficaz que una organización puede emplear para mejorar los resultados integrales de la misma, es llevando un control de las acciones que se están realizando para poder tomar acciones correctivas.

#### **2.9.4. Ventajas del correcto uso de indicadores**

A continuación se menciona ventajas que proporcionan el correcto uso de indicadores dentro de una organización:

- Control y seguimiento del progreso de la organización o de un área determinada.
- Impulso y control para lograr las metas establecidas en la planificación estratégica.
- Incentiva el trabajo en equipo.
  - Permite la oportuna identificación de oportunidades de mejora.
  - Ayudan al crecimiento y desarrollo de las organizaciones.
- Reorientación de las políticas y estrategias de la organización.

#### **2.9.5. Tipos de Indicadores**

La clasificación de los indicadores varía dependiendo de lo que se quiera medir, se clasifican desde el punto de vista de su desempeño, del proceso productivo, entre otras.

### **Indicadores de las “3 Es”**

Desde el punto de vista del desempeño (**Miranda M., 2005**)<sup>12</sup> son aquellos que se conocen como las “3 Es” que son: Eficiencia, Eficacia, Economía.

- **Eficacia:** Estos indicadores son hechos concretos verificables, medibles, evaluables establecidos a partir de cada objetivo, es decir miden el grado de cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la organización.
- **Eficiencia:** Estos indicadores asumen la tarea de valorar los resultados o la productividad física de los insumos, recursos, esfuerzos, encaminados a obtener los objetivos planteados por la gerencia. La eficiencia se la relaciona con el concepto de producir la mayor cantidad de bienes o servicios con los recursos que se dispone para la producción.
- **Economía:** La capacidad de una organización para generar y movilizar los recursos financieros para cumplir con los objetivos planteados.

### **Indicadores de los elementos de un proceso**

- **Indicadores de Insumos (Inputs):** Ofrecen información sobre los recursos utilizados por un área o programa, considera los recursos

---

<sup>[12]</sup> Miranda.M., J. (2005). Gestión de Proyectos(Quinta ed.). Bogotá, Colombia.,pp.163-164

tanto físicos, humanos y financieros que se utilizan en el proceso de generación de productos o servicios.

- **Indicadores de Producto:** Estos indicadores revelan las cantidades de productos o servicios producidos al final del proceso productivo.
- **Indicadores de resultado final o impacto:** Evalúan los resultados a nivel último esperado que tiene que ver con la entrega de los productos y servicios.
- **Indicadores de Procesos o actividades:** Son aquellos indicadores que evalúan el desempeño de las acciones relacionadas con la manera en que el trabajo es elaborado. Estos indicadores son muy útiles en el caso que los productos o resultados son complicados de medir.

#### **2.9.6. Construcción de Indicadores**

En el proceso de construcción de indicadores para medir el desempeño no existe un procedimiento estándar ideal, ya que las diferentes organizaciones crearán los mismos dependiendo de lo que deseen evaluar, sin embargo hay ciertos requisitos que deben cumplir para asegurar la coherencia de los indicadores que se construyan.

Los pasos sugeridos para la creación de indicadores de desempeño son los siguientes:

1. Definir las estrategias que servirán como referente para la medición.
2. Establecer las áreas en las cuales se realizarán las mediciones.
3. Formular el indicador y hacer una descripción de dicha fórmula.
4. Validar los indicadores empleando juicios críticos.
5. Recopilar datos necesarios.
6. Determinar el valor deseado del indicador e indicar la periodicidad de la medición.
7. Evaluar, establecer referentes comparativos y juicios.
8. Informar el desempeño logrado.

Otra metodología muy utilizada es la que López y Gadea (**López & Gadea, 1992**)<sup>13</sup>, la cual consistía en identificar primero las actividades de la organización con el fin de conocer las necesidades de información con lo que esperan los clientes y los directivos.

### **2.9.7. Indicadores en la Perspectiva Financiera**

En esta perspectiva se determinan los objetivos financieros a alcanzar para compensar los intereses de los accionistas, por lo general proporciona información acerca de los rendimientos del capital invertido.

---

<sup>[13]</sup> R.B., E., & Soldevila G., P. (2004). La contabilidad de gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro. Madrid, España : Universidad Pontificia Comillas., pp. 84-85.

Algunos de los objetivos que se suelen plantear en esta perspectiva son **(Rivera L., 2010)<sup>14</sup>**:

**TABLA 2:** Indicadores de la perspectiva financiera.

| OBJETIVOS                            | INDICADORES   |
|--------------------------------------|---|
| Incrementar la rentabilidad.         | Retorno sobre la Inversión (ROI),<br>Retorno sobre los Activos (ROA),<br>Margen De Contribución |
| Incrementar los ingresos.            | Volumen de Ventas   |
| Lograr un crecimiento en el mercado. | Número de clientes nuevos.  |

**Fuente:** Indicadores Financieros.

Ejemplo de otros indicadores usados en esta perspectiva:

- Porcentaje de ingresos procedentes de las ventas.
- Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes, mercados o líneas productivas.
- Indicadores de Liquidez
- Índice Du Pont, entre otros.

### **2.9.8. Indicadores de la Perspectiva del Cliente**

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes, ya que la organización necesita de los mismos para lograr los ingresos financieros propuestos.

<sup>[14]</sup> Rivera L., J. (2010). Gestión de la RSC. Netbiblo, S.L., pp.48.

Estos indicadores tienen el objetivo de medir, evaluar, controlar las relaciones de la organización con sus clientes, así como las expectativas de los mismos para poder satisfacer sus necesidades e ir adquiriendo, desarrollando una posición en el mercado y lograr la fidelidad de los clientes y como consecución mejorar el panorama financiero de la organización.

Entre los indicadores más utilizados tenemos:

**TABLA 3:** Indicadores de la perspectiva de clientes

| OBJETIVOS                                    | INDICADORES                    |
|--|--------------------------------|
| Incrementar la satisfacción de los clientes. | % de Satisfacción de clientes. |
| Incrementar el rendimiento por cliente.      | Ventas por Cliente             |
| Aumentar número de clientes                  | Volumen de Clientes            |

**Fuente:** Indicadores para clientes

### **2.9.9. Indicadores de la Perspectiva de los Procesos Internos**

Estos indicadores analizan los procesos internos de la organización por medio de los cuales se obtiene la satisfacción de los clientes sean estos internos o externos y se realiza la predeterminación de los procesos claves dentro de la cadena de valor. Se puede tomar como ejemplo algunos objetivos e indicadores principales para esta perspectiva:

**TABLA 4:** Indicadores de la perspectiva de los procesos internos

| OBJETIVOS  | INDICADORES                      |
|--|----------------------------------|
| Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos principales | % Tiempo de procesamiento        |
| Reducir los tiempos en actividades innecesarias.             | Tiempo promedio de cada proceso. |
| Reducir el costo por transacción                             | Costo promedio por transacción   |

**Fuente:** Indicadores para procesos internos.

### 2.9.10. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

Estos indicadores evalúan la capacidad y la competencia por parte de los empleados de la organización, así como las necesidades, productividad de los mismos. Ejemplos de estos indicadores:

**TABLA 5:** Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento.

| OBJETIVOS   | INDICADORES                           |
|---|---------------------------------------|
| Incrementar la capacidad del personal clave.              | % de retención de las capacitaciones. |
| Aumentar la motivación de los empleados.                  | Tasa de rotación de los empleados.    |
| Aumentar la productividad del personal con temas actuales | Horas de capacitación por empleado.   |

**Fuente:** Indicadores de aprendizaje.

## **2.10. GESTIÓN POR PROCESOS**

La gestión por procesos abarca en esencia la gestión integral de la organización donde representa la base de la empresa en un ámbito estratégico para mejorar su crecimiento y competitividad.

### **2.10.1. Definición de la Gestión por Procesos.**

Afirma (TBL)<sup>15</sup> que la gestión por procesos es la modelización 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, personal, proveedores, sociedad en general).

También se define la gestión por procesos como:

Una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora

---

<sup>[15]</sup> Corporación Microempresaria TBL, La Gestión Tradicional y la Gestión por procesos. Recuperado el 15 de febrero del 2014, [www.tblgroup.com](http://www.tblgroup.com).

continua de los procesos los cuales hay que gestionarlos" (**Peper, 2011**)<sup>16</sup>.

La gestión por procesos se pueden aplicar a pequeñas, como medianas y grandes empresas, lo que difiere entre cada una de ellas sin duda es la herramienta que utilizan en la operatividad de la organización.

Es necesario el trabajo en equipo puesto que constituye una de las claves para poder trabajar en el enfoque directivo a los procesos y en el cambio de las personas a través del uso de herramientas metodológicas que pueden gestionar su mejora o rediseño.

Una vez que hayan sido identificados y sistematizados los procesos de la empresa mediante la identificación y dilucidación, el siguiente paso es gestionar eficazmente el enfoque basado en procesos.

### **2.10.2. Objetivos de la Gestión de Procesos**

Según (**Gis, 2013**)<sup>17</sup> el objetivo principal de la gestión por procesos se fundamenta en mejorar el desempeño de la organización haciéndola migrar desde una operación funcional a una operación de administración de procesos.

---

<sup>[16]</sup> Pepper, S. (2011). Definición de gestión por procesos. Recuperado el 15 de febrero del 2014, de <http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032> pp.3.htm.

<sup>[17]</sup> Gis Consultoría, Gestión por Procesos, Gis Consultoría, Recuperado desde <http://www.gisconsultoria.es>.

En la actualidad, las organizaciones necesitan un lineamiento para llevar a cabo sus operaciones, muy independientemente de su tamaño y del sector de actividad en que se desarrollen, estas deben hacer frente a la actual competencia, buscando ser los primeros para lograr la satisfacción de sus clientes, utilizando el mínimo de los recursos, como la eficiencia económica de sus actividades.

La gestión por procesos cumple con algunos requerimientos esenciales para que esta pueda alinearse hacia los objetivos de las organizaciones.

- Mejorar los procesos de trabajo.
- Mejorar las actividades del personal.
- Brindar a los clientes internos y externos, productos o servicios de calidad.
- Reducir costos internos.
- Minimizar los tiempos de entrega.
- Mejorar la calidad de los productos o servicios.

La Gestión de Procesos incide en la existencia con la administración funcional, asignando responsables a los procesos claves, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente, al que se le satisface sus expectativas, determinando qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados; estableciendo prioridades; y

proveyendo de un contexto para unir y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.

Cada uno de los colaboradores de la organización debe entender el modo en que están estructurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades para saber cómo actuar en el manejo de los mismos, mediante el uso de políticas y manuales que disponga la organización.

### **2.10.3. Conceptualización de Proceso.**

Se considera proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que transforman elementos de entrada, agregándoles valor en cada una de las actividades que se llevan a cabo, convirtiéndolos en productos y servicios o elementos de salida, que satisfacen necesidades explícitas de clientes.

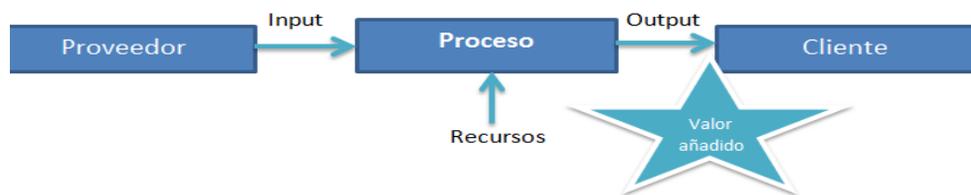
Para **(ISO, 1946)**<sup>18</sup>, es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados con un valor añadido (expresa lo que hay que hacer y para quién).

---

<sup>[18]</sup> ISO 9000-2000, Sistema de Gestión de la Calidad, 1946, Cánada.

De forma general podemos definir un proceso como: “... Un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad”. **(Stoner & Wankel, 1990)<sup>19</sup>**

A continuación representamos gráficamente el concepto idealizado como procesos.



**FIGURA 3:** Secuencia de los componentes de un proceso.

#### 2.10.4. Característica de los procesos.

Los procesos tienen tres características importantes que se detallan a continuación:

- a) Los procesos son transversales en la organización jerárquica
- b) Cada proceso tiene una entrada y una salida.
- c) Cada proceso tienen un cliente que puede ser interno o externo.

<sup>[19]</sup> Stoner & Wankel, Administration, 1996, Prentice I Hall.

### 2.10.5. Mapa de procesos

El mapa de procesos nos ofrece una visión general del sistema organizativo y nos sirve para representar los procesos que componen el sistema y sus relaciones, estos son los procesos estratégicos, claves, y de apoyo.

Para poder elaborar un mapa de procesos:

Se debe partir de la misión y visión de la organización, clientes, usuarios y de las necesidades y expectativas de los mismos, partiendo de esta base se identifican los procesos y se organiza el mapa de procesos. **(Macias & Alvarez, 2007)<sup>20</sup>**.

### 2.10.6. Clasificación de los Procesos

Según **(Bravo, 2008)<sup>21</sup>** para establecer el mapa de procesos debemos conocer la clasificación de los mismos, como se detalla a continuación:

- **Procesos Estratégicos:** Los procesos estratégicos son procesos genéricos que permiten definir y especificar las estrategias y objetivos de la organización en la mayor parte de negocios, generalmente estos intervienen en la visión de una organización.

---

<sup>[20]</sup> Macias.M, Alvarez.J, Rojas.C., (2007). Guía para la identificación y análisis de los procesos. España. Recuperado el 18 de febrero del 2014.[http://servicio.uca.es/personal/guia\\_procesos](http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos)

<sup>[21]</sup> Bravo, Juan, Gestión por Procesos, 2008, Santiago de Chile, Evolución.

- **Procesos Claves:** Son los que añaden valor para el cliente o actúan directamente en su satisfacción o insatisfacción.
- **Procesos de Apoyo:** Son los necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión. Están relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Los procesos de apoyo no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

#### **2.10.7. Principios que deben cumplir los Procesos**

- Los procesos pueden ser industriales, en los que entran y salen materiales, o de gestión, en los que entra y sale información.
- Los procesos existen en toda organización aunque no se hayan identificado ni definido.
- Todo proceso está integrado de actividades o tareas.
- Los procesos dan como finalidad un producto o servicio.

#### **2.10.8. Metodología de la Gestión de Procesos**

La gestión por procesos comprende cuatro fases para una mejora en los procesos de la organización, a continuación detallaremos cada una de las

fases que comprenden esta metodología. (Roure, Monino, & Rodriguez, 1997)<sup>22</sup>

- **Identificación.**- Su objetivo es identificar e interrelacionar los procesos de la organización, y a la vez seleccionar qué procesos deben de mejorarse debido a que se consideran procesos críticos para la consecución de su visión y objetivos. En esta fase de identificación solo participan los altos directivos de la organización, debido a que deberán definir a la organización en término de procesos, seleccionar los procesos a mejorar, nombrar responsables y equipos de los procesos y establecer objetivos para cada proceso.
- **Planificación.**-En esta fase participa el responsable y el equipo de proceso, aquí su rol es el de analizar la situación actual de los procesos y de preparar un diseño de gestión adecuado. Es de suma importancia esta fase debido a que aquí se define las necesidades del proceso y de sus clientes, se establecen indicadores, se analiza y mejora el proceso.
- **Transferencia.**- Su propósito es transferir a la línea el proceso mejorado. Participa el responsable y su equipo. Se identifican y analizan los problemas potenciales y se establece e implanta un plan de acción.

---

<sup>[22]</sup> Roure.J, Monino.M, Rodriguez.M., (1997) "Gestión de procesos"; Biblioteca IESE No. 47; Estudio y Ediciones IESE. Barcelona, pp.90.

- **Gestión operacional.**-En esta etapa se debe verificar que se satisfaga los requerimientos de los clientes y de la organización, como también comprobar que el proceso se desarrolla con los mínimos costes.  
Participa el responsable, su equipo y toda persona involucrada en él.  
Aquí el proceso se debe poner bajo control, se revisa periódicamente y se mejora continuamente.

#### **2.10.9. Elementos que Comprende la Gestión por Procesos**

La Gestión por procesos cuenta con los siguientes elementos principales:

**Personas que intervienen:** Son aquellas personas que están relacionadas directamente con el proceso y que intervienen en el mismo para obtener resultados, a continuación se detallan los siguientes **(Roure, Monino, & Rodriguez, 1997)<sup>23</sup>**:

- **Clientes:** Hay dos tipos de clientes, los clientes internos son aquellos que son integrantes de la organización y los clientes externos los cuales son ajenos a la organización es decir nuestros consumidores y los cuales requieren del servicio de la misma. Todos estos son destinatarios del resultado que se obtiene del proceso, estos resultados deberán satisfacer los requerimientos de los clientes.

---

<sup>[23]</sup>Roure.J, Monino.M, Rodriguez, M., (1997) "Gestión de procesos"; Biblioteca IESE No. 47; Estudio y Ediciones IESE. Barcelona, pp. 90.

- **Proveedores:** Hay dos tipos de proveedores al igual que lo clientes, los proveedores internos son los trabajadores de la empresa cuya responsabilidad es proporcionar de recursos a las distintas áreas de la organización y los proveedores externos son quienes distribuyen los insumos necesarios para el desarrollo de la organización.
- **Responsable del proceso o subprocesso:** Es la persona que tiene conocimientos y comprensión total del proceso, esto es fundamental debido a que se encarga del control y buen funcionamiento del mismo, verificando que los resultados alcancen los objetivos con eficacia, eficiencia y mejora continua.
- **Otras personas que intervienen:** son las personas que tienen interés en la eficacia y rendimiento de los procesos, ya que de alguna forma se ven afectados por los resultados que estos presentan, excluyendo a los clientes, proveedores y responsables.

Los procesos se caracterizan por estar formados por los siguientes elementos **(ISO 9001-2008)<sup>24</sup>**:

- Unas entradas o “inputs”, provienen del proveedor del proceso, que responden a los estándares o criterios de aceptación previamente definidos. Estas entradas consisten en información procedente de un

---

<sup>[24]</sup> Norma ISO Calidad ISO 9001- 2008.

suministrador interno, como una unidad administrativa diferente a la que desarrolla el proceso.

- Unos medios y recursos adecuados para el desarrollo óptimo de las actividades del proceso, pero que no se transforman durante el mismo.
- Sistema de Control, son un conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes clientes (internos y externos).
- Alcance o límites del proceso: Son aquellos que delimitan el comienzo y la finalización del mismo. El proceso debe comenzar a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, y terminar con la satisfacción efectiva del cliente.



**FIGURA 4:** Descripción gráfica de la gestión por procesos.

**Fuente:** Guía para la gestión por procesos.

## 2.11. ORIENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN.

La norma (ISO 9000:2000)<sup>25</sup>, define proceso como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

En el ámbito administrativo se entiende por Proceso “la secuencia ordenada de actividades, incluidos los trámites de los procedimientos administrativos, interrelacionadas entre sí, precisas para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario de servicios o prestaciones” y que crean valor intrínseco para el cliente (interno y externo).<sup>26</sup>

Los aspectos que caracterizan a los procesos son los siguientes:

- Están orientados a obtener resultados, Crear valor para los destinatarios (clientes) y dar respuesta a la misión de la organización
- Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los ciudadanos/clientes.
- Muestran cómo se organizan los flujos de información, documentos y materiales.

---

<sup>[25]</sup> ISO 9000-2000, Sistema de Gestión de la Calidad., Canadá 1946.

<sup>[26]</sup> Campo, J. V. (2004). Trabajando con los procesos: Guía para Gestión por Procesos. Catilla y León - España: Junta de Castilla y León.

- Reflejan las relaciones con destinatarios: clientes, proveedores y entre diferentes unidades, clientes internos u otras organizaciones, mostrando cómo se desarrolla el trabajo.
- Tienen un inicio y un final definidos.
- Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso.

## 2.12. CONCEPTOS CLAVES

A continuación detallaremos conceptos claves que se utilizan en la gestión por procesos según afirma **(Herrera, 2004)**<sup>27</sup>

- **Sistema**

El conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo común.

- **Subprocesos**

Son partes que se desprenden de los procesos y están bien definidas en base al proceso.

Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

---

<sup>[27]</sup> Herrera, Vicente., (2004). Guía para la Gestión por procesos. Junta de Castilla y León. Recuperado desde [www.jcyl.es/dgmodernizacion.](http://www.jcyl.es/dgmodernizacion/), pp.19-20.

- **Procedimiento**

Es la manera o forma específica de llevar a cabo un proceso, subproceso o actividad. De forma generalizada, los procedimientos se describirán siempre en documentos es decir a modo de manual, que contienen el objeto y su campo de aplicación; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

- **Procedimiento Administrativo**

El proceso mediante el cual un órgano administrativo adopta decisiones sobre las pretensiones formuladas por los ciudadanos o sobre las prestaciones o servicios cuya satisfacción o tutela tiene encomendadas dicho órgano. A tal efecto, el procedimiento administrativo consta de al menos las siguientes tres fases: iniciación, instrucción y finalización. De esta forma se entenderá por fases dentro del procedimiento administrativo el conjunto de trámites caracterizados por ser consecutivos y responder a una misma finalidad en el circuito de tramitación.

- **Actividad**

Son un conjunto de tareas dentro de un procedimiento, para facilitar su gestión. Si las actividades se las realiza en una secuencia ordenada da como resultado

un subproceso o un proceso. Generalmente, es desarrollada por un mismo departamento o unidad administrativa.

- **Tarea**

Son una serie de pasos que se debe cumplir para una actividad. Es la parte más pequeña en la que se puede descomponer una actividad.

- **Simplificación de procesos**

Consiste en la mejora continua e incremental de los procesos.

- **Reingeniería de procesos**

Es una revisión fundamental y un rediseño radical de los procesos clave que transforma el modo de trabajar de una organización, consiguiendo grandes mejoras en: coste, calidad, flexibilidad, servicio y rapidez.

- **Procesos Críticos.**

Aquellos procesos que inciden en los resultados que alcance la organización, de tal manera que cualquier variación en los mismos repercute de manera significativa en la prestación de servicio a los ciudadanos o clientes externos.

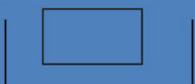
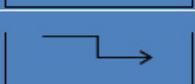
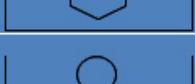
## **2.13. HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS DE PROCESOS**

### **2.13.1. Diagrama de flujo**

El diagrama de flujo es una herramienta necesaria para el análisis de procesos, utilizando una representación gráfica ayuda a describir el proceso de trabajo y da una idea global acerca de su funcionamiento. El flujograma permite a la administración organizar las actividades y tareas dentro del proceso, además identifica a las personas responsables de los mismos, detecta las áreas de mejora visualizando todo el proceso en conjunto y finalmente utiliza símbolos estándar traducidos al lenguaje común que facilitan la comprensión incluso a personas no familiarizadas con la organización y sus procesos.

Para la elaboración de los diagramas de flujo se utiliza de cierta simbología como la norma ANSI (American National Standards Institute) mediante la cual los procesos se presentan con mayor claridad las actividades a ejecutar

TABLA 6: Simbología para diagramas de flujo.

| SIMBOLOGIA USADA PARA DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS                                 |   |
|---|---|
| NORMA ANSI  |   |
| SIMBOLOGIA  | SIGNIFICADO   |
|    | <b>Límites:</b> Círculo alargado indica el Inicio o el Final de un proceso.   |
|    | <b>Operación:</b> Rectángulo se lo utiliza para denotar cualquier clase de actividad.   |
|    | <b>Movimiento Transporte:</b> Flecha ancha indica el movimiento de un output entre locaciones.  |
|    | <b>Documento:</b> Rectángulo con la parte inferior en forma de onda. Implica que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.  |
|    | <b>Dirección de flujo:</b> Flecha indica dirección y el orden que corresponde a los pasos del proceso.  |
|    | <b>Espera:</b> Rectángulo obtuso indica que un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.                              |
|   | <b>Base de Datos:</b> Cilindro se lo utiliza para indicar que existe almacenamiento de información de forma magnética.  |
|  | <b>Documentación múltiple:</b> Rectángulos con parte inferior en forma de onda. Implica que el output de una actividad incluye múltiple documentos.   |
|  | <b>Inspección:</b> Círculo grande indica que el flujo del proceso se ha detenido de la manera que pueda evaluarse la calidad del output, involucra típicamente una inspección por parte de alguien que no realizó la tarea. |
|  | <b>Decisión:</b> Diamante, punto del en que existe una decisión que hará variar al flujo de trabajo. Hay diversos outputs del diamante.   |
|  | <b>Almacenamiento:</b> Triángulo. Se usa cuando existe una condición de almacenamiento controlado de un ítem.   |
|  | <b>Conector con otra página:</b> Se lo utiliza para conectar con otra página que siga el flujograma.  |
|  | <b>Conector:</b> Círculo pequeño, se pone una letra dentro del mismo al final de cada ciclo de un proceso para indicar que el output de ese ciclo es el input para otro ciclo proceso.                                      |
|  | <b>Transmisión:</b> Flecha quebrada, identifica aquellos casos en que ocurre transmisión inmediata de información (fax, llamada telefónica, transferencia electrónica, etc.)  |

**Fuente:** Gestión por procesos y creación de valor público: Un enfoque analítico.

### 2.13.2. Diagrama Causa - Efecto

Éste análisis para el autor **(Arturo, 1995)**<sup>28</sup> define al análisis de causa-efecto como el proceso que parte de la definición del problema o el efecto que se desea estudiar o analizar y a través de la fotografía de la situación de la empresa obtenida mediante la elaboración del diagrama de causa-efecto se puede realizar el análisis de las causas o factores que influyen sobre el problema o el efecto.

Los pasos a seguir para elaborar el análisis causa-efecto definidos por **(López Trujillo & Correa Ospina, 2007)**<sup>29</sup> son los siguientes:

- a) Definir el efecto o el problema a analizar.
- b) Situar el efecto o el problema en el lado derecho del diagrama en un cuadro con una breve descripción.
- c) Dibujar una línea hacia la izquierda que tienda hacia el cuadro que se encuentra el efecto o problema.
- d) Identificar las posibles causas principales que inciden sobre el efecto, a éstas colocarlas sobre las ramas principales sobre las cuales irán las causas que inciden en las causas principales.

---

<sup>[28]</sup>Arturo, G. (1995). Los 7 Instrumentos de la Calidad Total. Madrid, España: Díaz de Santos.

<sup>[29]</sup>López Trujillo, M., & Correa Ospina, J. (2007). Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información (Primera ed.). Manizales, Colombia: Universidad de Caldas.

- e) Colocar cada una de las categorías principales de causas en cuadros que estén conectados por medio de líneas inclinadas que se dirigen sobre la línea principal que se conecta con el efecto,
- f) Identificar por cada rama otros factores, para lo cual se puede usar la lluvia de ideas.
- g) Analizar el diagrama para identificar las causas reales. Lo que se recomienda una recolección de datos posterior para así poder llegar a conclusiones sólidas y poder tomar acciones correctivas oportunas que beneficien a la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO**

En este capítulo se tratará la situación actual de la empresa, se brindará una amplia visión para los interesados, además de dar a conocer sobre su creación, sus miembros activos y servicios que presta la cooperativa en beneficio de sus socios.

Es de suma importancia saber el micro entorno de la organización, ya que esta será la base fundamental para el desarrollo posterior de nuestro proyecto, en base a los datos proporcionados por la Cooperativa “El Ahorrador”. Así mismo se presentará a la alta gerencia opiniones que se puedan incluir en la parte organizativa.

#### **3.2. LA COOPERATIVA**

La cooperativa de Ahorro y Crédito es una organización que surgió de la unión de varios trabajadores de una empresa con la idea de tener un lugar donde puedan tener varios beneficios mientras ahorran.

La cooperativa de Ahorro y Crédito se encuentra afiliada a los siguientes Organismos de Integración: Federación de Cooperativas de Ahorro y crédito (FECCAC), Banco de Cooperativas (BANCOOP), Cooperativas de Seguros del Ecuador (COOPSEGUROS) y es regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria través de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero popular (LOEPS) y, su Reglamento.

La finalidad de esta cooperativa es satisfacer las necesidades de sus socios tanto económicas como sociales, permitiéndoles ahorrar, además brindar préstamos con una baja tasa de interés; periódicamente fomenta la integración de los socios por medio de actividades de recreación semanales y adquisición de un seguro mutual y solidario tanto para ellos como para su familia, esposa e hijos.

La cooperativa de Ahorro y Crédito "El Ahorrador" realiza sus operaciones en la ciudad de Guayaquil, cuenta con una matriz ubicada al sur de la ciudad, donde sus socios son exclusivamente trabajadores de una empresa de la ciudad de Guayaquil, según la condición del socio éste puede hacer la contribución directamente desde su rol mensual y en el caso de los jubilados acercarse a ventanilla para realizar algún retiro o depósito de su cuenta de ahorros.

### **3.2.1. Operaciones**

La cooperativa de Ahorro y Crédito “El Ahorrador” realiza sus actividades y operaciones regidas por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

El objetivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito es la de satisfacer las necesidades de sus socios ya sean estas económicas, sociales o culturales con la prestación de los siguientes servicios financieros:

Conceder créditos a sus socios en el momento que lo soliciten, los mismos que no podrán exceder del 2% de lo que los socios tengan ahorrado en la cooperativa.

### **3.2.2. Principales Servicios que brinda La Cooperativa “El Ahorrador”**

La cooperativa brinda otros servicios/beneficios como ayuda mortuoria que les brindan a los familiares designados por el socio en el momento de su fallecimiento.

Los servicios que brinda la cooperativa son:

- Créditos (Préstamos).

En un acto de solidaridad y confianza, los socios reciben préstamos y se garantizan mutuamente. Los préstamos los conceden como mérito de la cooperación y aportaciones de los socios.

- Servicios Financieros

Dentro de estos tipos de servicios la cooperativa cuenta con los siguientes:

Ahorro: Las cuentas de ahorro que abren los socios generan un 4% de interés anual.

Pólizas: La tasa de interés se calcula dependiendo al plazo y al monto depositado.

- Ayuda Mortuoria.- Se les otorga a los familiares designados por el socio, a su fallecimiento.

- Seguro De Vida y Accidentes Personales.-Mediante este servicio el socio de la cooperativa protege en caso de su fallecimiento o invalidez a sus familiares.

- Organización de agasajos y encuentros deportivos para los socios de la cooperativa.

### **3.2.3. Reseña Histórica**

La cooperativa de Ahorro y Crédito, se fundó el 5 de Octubre de 1967.

Esta Cooperativa empezó brindando sus servicios a los trabajadores de

una empresa estatal del Ecuador, después de algunas transformaciones finalmente en 1992 esta cooperativa brinda sus servicios directos a los empleados de una empresa estatal de Guayaquil.

#### **3.2.4. Principales Clientes de la Cooperativa “El Ahorrador”**

La cooperativa de ahorro y crédito “El Ahorrador” cuenta con cliente internos y externos.

- **Clientes internos**

Los clientes internos de una empresa son aquellos que están vinculados internamente con la gestión de la misma.

Entre los principales clientes internos la empresa cuenta con:

- Asamblea General de socios
- Directivos
- Personal

- **Clientes externos**

Son las organizaciones o personas que solicitan servicios de la empresa y la cooperativa cuenta con las siguientes:

- Socios (trabajadores de una empresa estatal de Guayaquil).
- Organismos de control.

### **3.2.5. Cobertura**

La cobertura de la cooperativa “El Ahorrador” es limitada solo para los trabajadores de una empresa estatal localizada en la ciudad de Guayaquil.

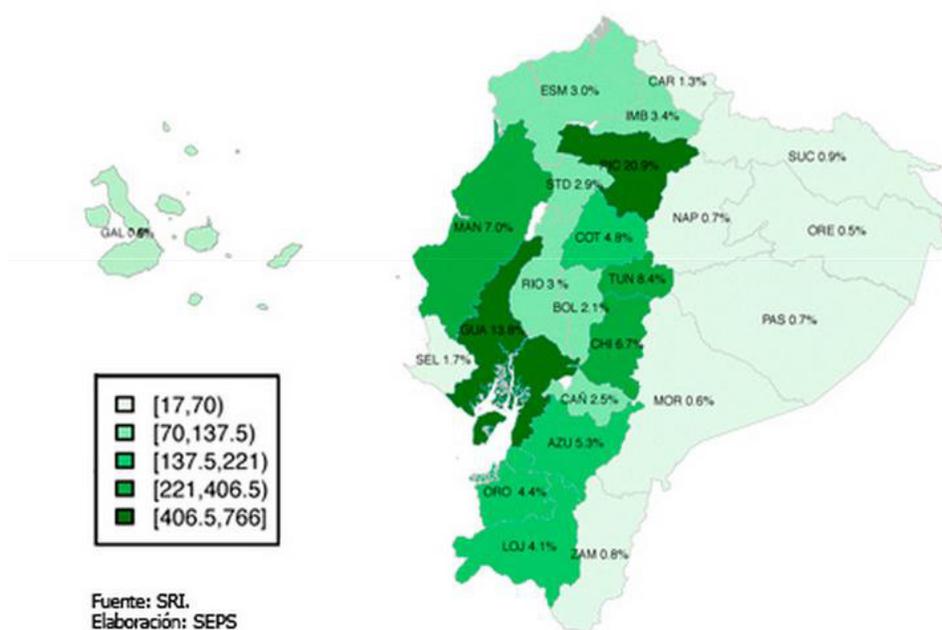
### **3.2.6. Cultura Organizacional**

Objetivos:

1. Promover el desarrollo económico y social de sus socios, mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua.
2. Fomentar la educación cooperativa.
3. Brindar sólo a sus socios en forma eficiente y oportuna, los servicios de ahorro y crédito con arreglo a las condiciones que señalan las normas al respecto. Así mismo, educación, previsión social y otros que apruebe la Asamblea General.

### **3.2.7. Mercado y competencia de cooperativas.**

El sector cooperativo en el Ecuador se encuentra distribuido de forma porcentual de acuerdo al siguiente gráfico:



**FIGURA 5:** Distribución geográfica del sector cooperativo.

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La mayor concentración de cooperativas en el Ecuador se muestran en Pichincha con el 20,9% del total de cooperativas, la principal competencia a nivel local para cooperativa “El Ahorrador” se ve identificada por el 13,8% de cooperativas localizadas en la provincia del Guayas. Actualmente en el Ecuador se encuentran registradas 6050 organizaciones categorizadas como cooperativas y asociaciones, las cuales se encuentran bajo la supervisión de la SEPS.

### 3.2.8. Tamaño de la empresa.

La Cooperativa “El Ahorrador “cuenta con 7 empleados, los cuales actualmente se encuentran afiliados al Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social, debido a que la cooperativa se rige con las leyes vigentes en el Ecuador, que exige el ministerio de relaciones laborales.

En el Ecuador no se cuenta con un instituto que ayude a categorizar a las organizaciones que se encuentran dentro de las Pymes, de acuerdo al glosario de términos que utiliza el Consejo Nacional de Competitividad, el factor que se toma en cuenta para determinar si una empresa es Micro, Pequeña o Mediana, es el número de empleados, aclarando que esta clasificación no está legalmente aprobada .A continuación mostraremos un cuadro resumen de dicha clasificación.

**TABLA 7:** Clasificación de empresas por número de empleados.

| Tipo De Empresa | Número De Trabajadores |
|-----------------|------------------------|
| MICROEMPRESA    | 1 a 9                  |
| PEQUEÑA EMPRESA | 10 a 49                |
| MEDIANA EMPRESA | 50 a 99                |
| GRAN EMPRESA    | 100 o más.             |

**Fuente:** Glosario de términos del Consejo Nacional de competitividad.

Por lo que podemos concluir que la Cooperativa “El Ahorrador” se encuentra dentro de la categoría de microempresa, la misma que cuenta con 7 empleados.

### **3.3. SECTOR COOPERATIVISTA**

El sector cooperativo, es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática<sup>30</sup> y el trabajo conjunto de sus cooperados. Realizan actividades de interés común tales como producción, distribución, circulación, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para lo cual comparten recursos, se abastecen de insumos, captan y administran ahorros, venden bienes y servicios en el mercado, que resultan del trabajo conjunto de sus cooperados o propietarios.

En la actualidad el Sector Financiero Cooperativo del Ecuador está integrado por más de 3.000 cooperativas de ahorro y crédito, de las cuales 41 está regularizadas por la Superintendencia de Bancos y son consideradas como Cooperativas abiertas. El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria promueve el fortalecimiento de los actores de la Economía popular y solidaria como son Asociaciones, Comunidades, Cooperativas y Unidades Económicas

---

<sup>[30]</sup> Ley de Economía Popular y Solidaria Art. 21.

Populares mediante procesos de participación, educación, formación de los diferentes actores con enfoque de equidad, derechos, transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos económicos, sociales, culturales y ambientales.

El sector cooperativo se compone de 3.827 organizaciones a nivel nacional<sup>31</sup> conformadas por 4,4 millones de socios, éstas se distribuyen en las actividades de transporte (49%), Ahorro y crédito (26%), vivienda (12%), producción (11%) además de otros servicios y consumo (3%).

Tres provincias concentran el 49 de estas organizaciones, Pichincha (20.9%), Guayas (13.8%) y Tungurahua (8.4)<sup>32</sup>.

En este sector se encuentra 981 cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al sector financiero popular y solidario, las cuales cuentan con activos que ascienden a USD\$4.727 millones, que correspondientes al 95% del total de activos del sector cooperativo. A octubre del 2012, este sector mantuvo una cartera total aproximada de 3.622 millones de USD y un saldo de depósitos de alrededor de 3.016 millones de USD.

Entre los años 2009 al 2011, se puede observar un crecimiento sostenido de activos pasivos, patrimonio y utilidades de las cooperativas de ahorro y crédito.

---

<sup>[31]</sup> Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Boletín Estadístico N°1., octubre 2012, pp. 7.

<sup>[32]</sup> SEPS, Boletín Estadístico N°1., pp.7-10.

En los activos, el crecimiento en el 2011 respecto al año anterior es del 23%, los pasivos se incrementan en un 24,8% y el patrimonio en un 14% en igual período.

Adicionalmente, el sector financiero popular y solidario cuenta con cerca de 12.000 bancos y cajas comunales que refleja la capacidad de autogestión y ahorro de mujeres en todo el territorio nacional.

### **3.3.1. Características Cooperativistas**

Las cooperativas constituyen entes económicos de interés social y con administración democrática, conformado por personas que se reunieron de manera voluntaria para satisfacer las necesidades sociales, culturales y económicas de sus socios y constituyentes, por lo tanto poseen las siguientes características:

- Están constituidas basándose en el derecho constitucional de asociarse a los principios cooperativos.
- Cuenta con recursos humanos y materiales que le permite cumplir con sus funciones.
- Distribución equitativa, proporcional y justa de los excedentes.
- Brinda la oportunidad de asociación y retiro libre y voluntario de los socios.

- Busca mejorar las condiciones de vida de sus asociados.
- Todos los socios tienen igualdad en derechos y obligaciones.

### **3.3.2. Sistema Financiero Popular y Solidario**

En el Ecuador a partir de la creación de la Ley Popular y Solidaria, la cual se hizo vigente desde el 10 de mayo del 2011, busca promover e impulsar la economía popular y solidaria en el país acogiendo las cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro, asociaciones solidarias y bancos comunales.

La Ley determina que se conformarán entidades que controlarán y vigilarán el trabajo y el apoyo que se dará a este sector, así:

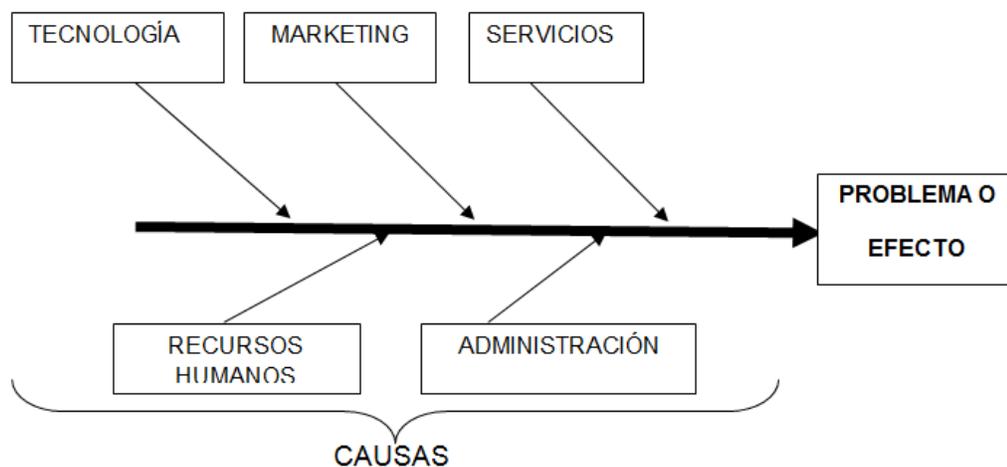
- Comité Interinstitucional de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario: dictará y coordinará las políticas de fomento, promoción, incentivos, funcionamiento y control de actividades económicas.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: Controlará las actividades económicas, vigilará la estabilidad, solidez y funcionamiento de las instituciones sujetas a su control. Además, otorgará personería jurídica y autorizará las actividades financieras en el sector.

- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria: Se encargará de ejecutar la política pública, coordinar, organizar y aplicar los planes y programas. Busca fomentar y promocionar a las personas y organizaciones amparadas en la normativa.
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias: Brindará servicios financieros, que dependerán de la política acordada en el Comité Interinstitucional.

#### **3.4. ANÁLISIS MEDIANTE EL DIAGRAMA CAUSA-EFECTO**

Para el autor Arturo Galgano en su libro “Los 7 Instrumentos de la Calidad Total” define al diagrama de causa y efecto como un gráfico en las que se muestra las relaciones entre un problema (efecto) y sus causas.

Al diagrama de causa-efecto se lo conoce también como el diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado. Una vez elaborado el diagrama de causa-efecto de una forma ordenada y completa éste diagrama se constituye en una utilísima base de trabajo para poder buscar y analizar las verdaderas causas mediante el análisis causa-efecto.



**FIGURA 6:** Diagrama general de Causa-Efecto.

**Fuente:** Los siete Instrumentos de la calidad total.

### 3.4.1. Descripción de los Problemas Encontrados

Una vez realizado los diferentes análisis y por medio de las diferentes técnicas de levantamiento de información empleadas se obtuvo un mejor conocimiento del ambiente interno y externo de la empresa. En base a esto se enlistan los principales problemas encontrados dentro de la cooperativa “El Ahorrador”.

Mediante observación directa se evidenció algunos problemas como es la carencia de manuales de políticas, procesos definidos y procedimientos para el personal que labora en las instalaciones de la cooperativa, observamos que no hay segregación de funciones, es de suma

importancia que no se delegue funciones incompatibles a los empleados para evitar que se provoque la colusión entre empleados.

En la cooperativa “El Ahorrador” es necesario que se implemente un sistema de capacitaciones a los empleados y esta sea evaluada con el fin de que se mejore los procesos internos de la organización. En cuanto al software de la cooperativa se pudo evidenciar que es un sistema muy antiguo y necesita ser reemplazado con un software más actualizado y acorde a las necesidades de la cooperativa debido a que evidenciamos todavía que muchos registros se hacen manuales.

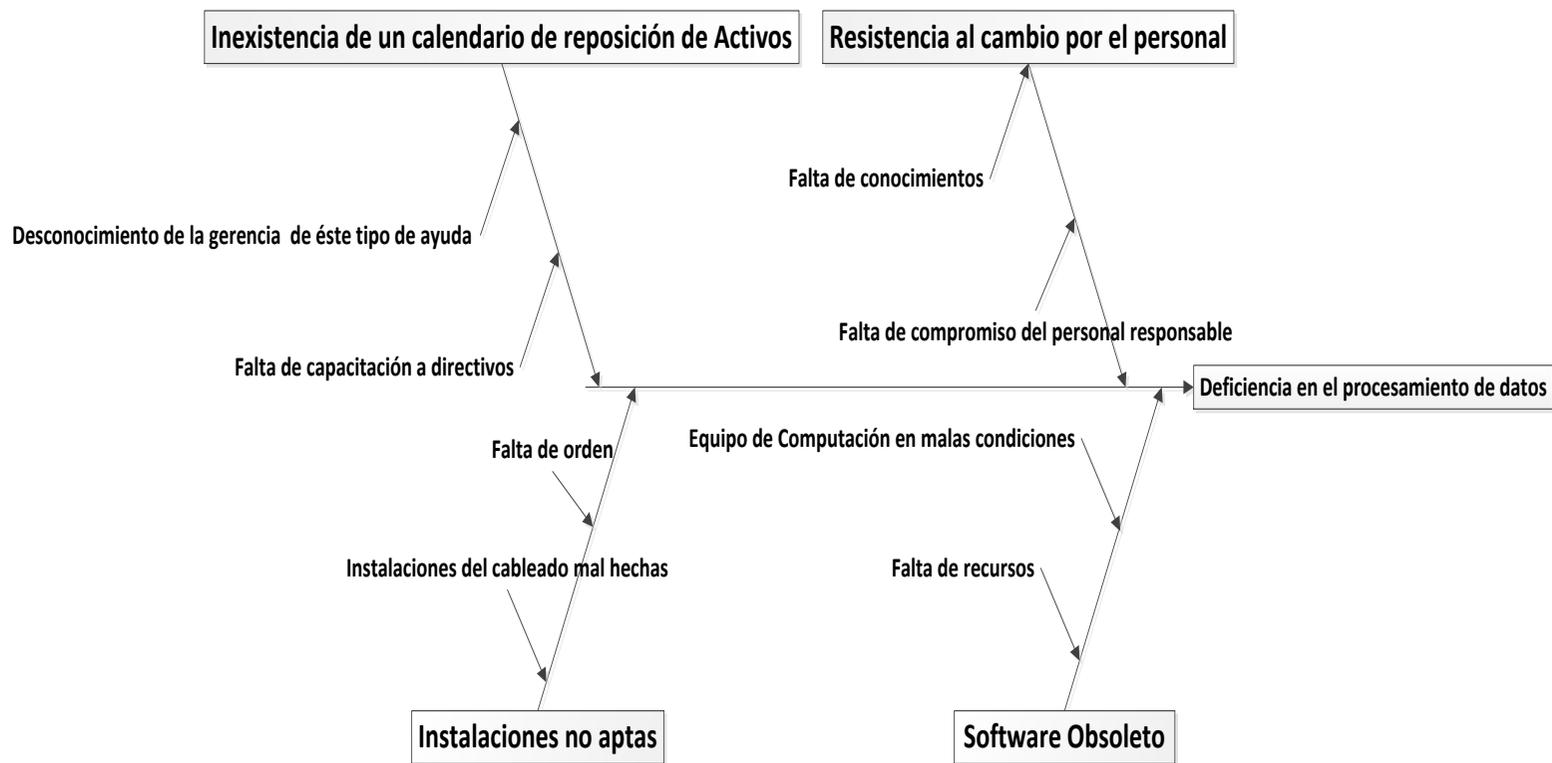
En lo que se refiere a la parte de infraestructura se evidencio que cuenta con instalaciones propias pero debería optarse por una remodelación para brindar una mejor perspectiva a los socios.

Mediante entrevistas y encuestas se encontró otro tipo de problemas dentro de la cooperativa como los siguientes:

- Falta de comunicación a los empleados de las decisiones, objetivos, planes, etc. que el Consejo de Administración planea para el futuro de la cooperativa.
- No existe una misión y visión definidos formalmente por parte de los directivos de la cooperativa.

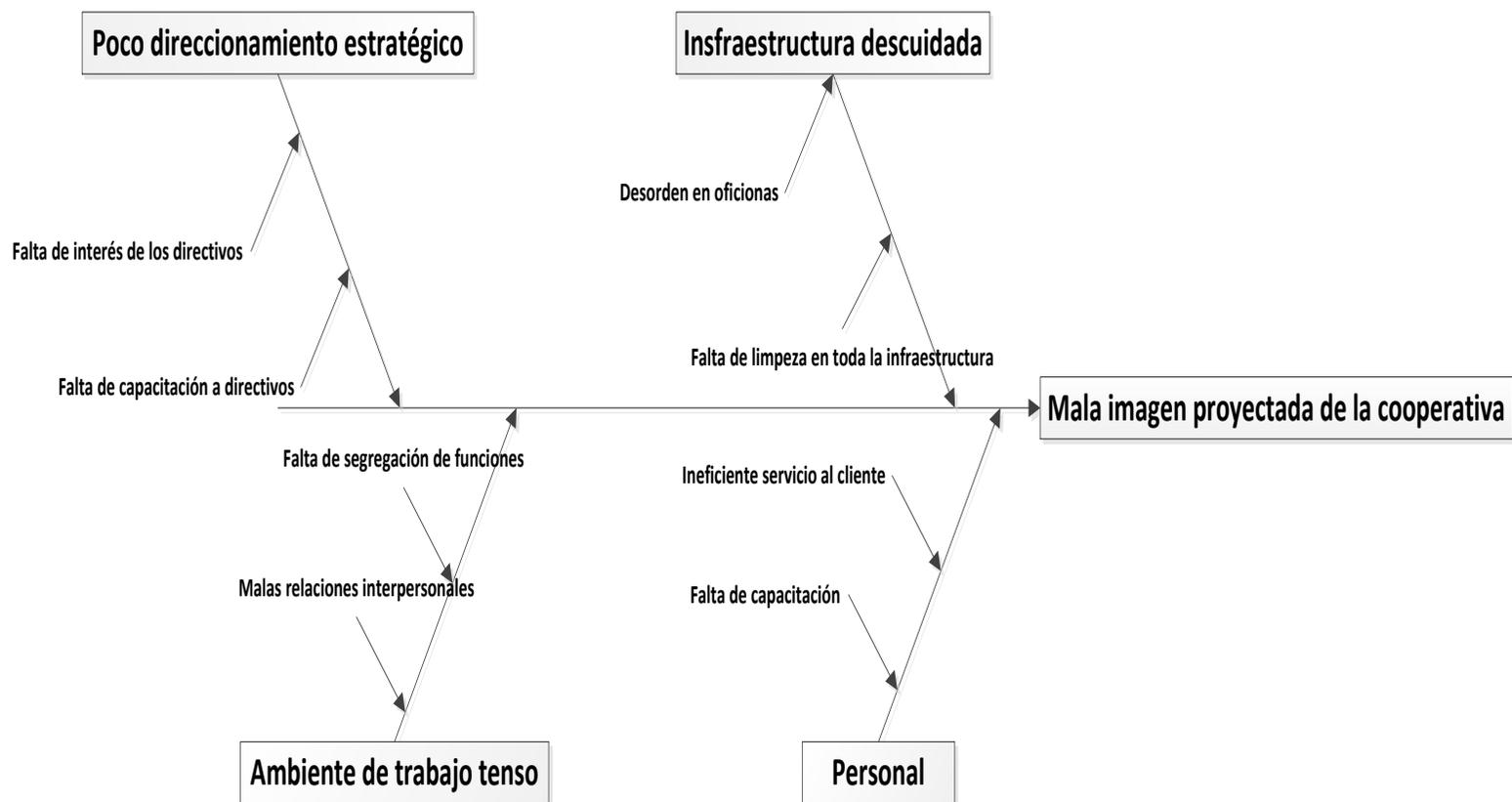
- Disminución de los socios en los últimos años debido a que la mayoría que conoce de la cooperativa se está jubilando.
- Falta de medios de promoción para dar a conocer a los posibles socios los beneficios adicionales con los cuáles podrían contar.

A continuación se ha elaborado los diagramas de causa-efecto de los principales problemas que enfrenta la cooperativa de ahorro y crédito “El Ahorrador”:



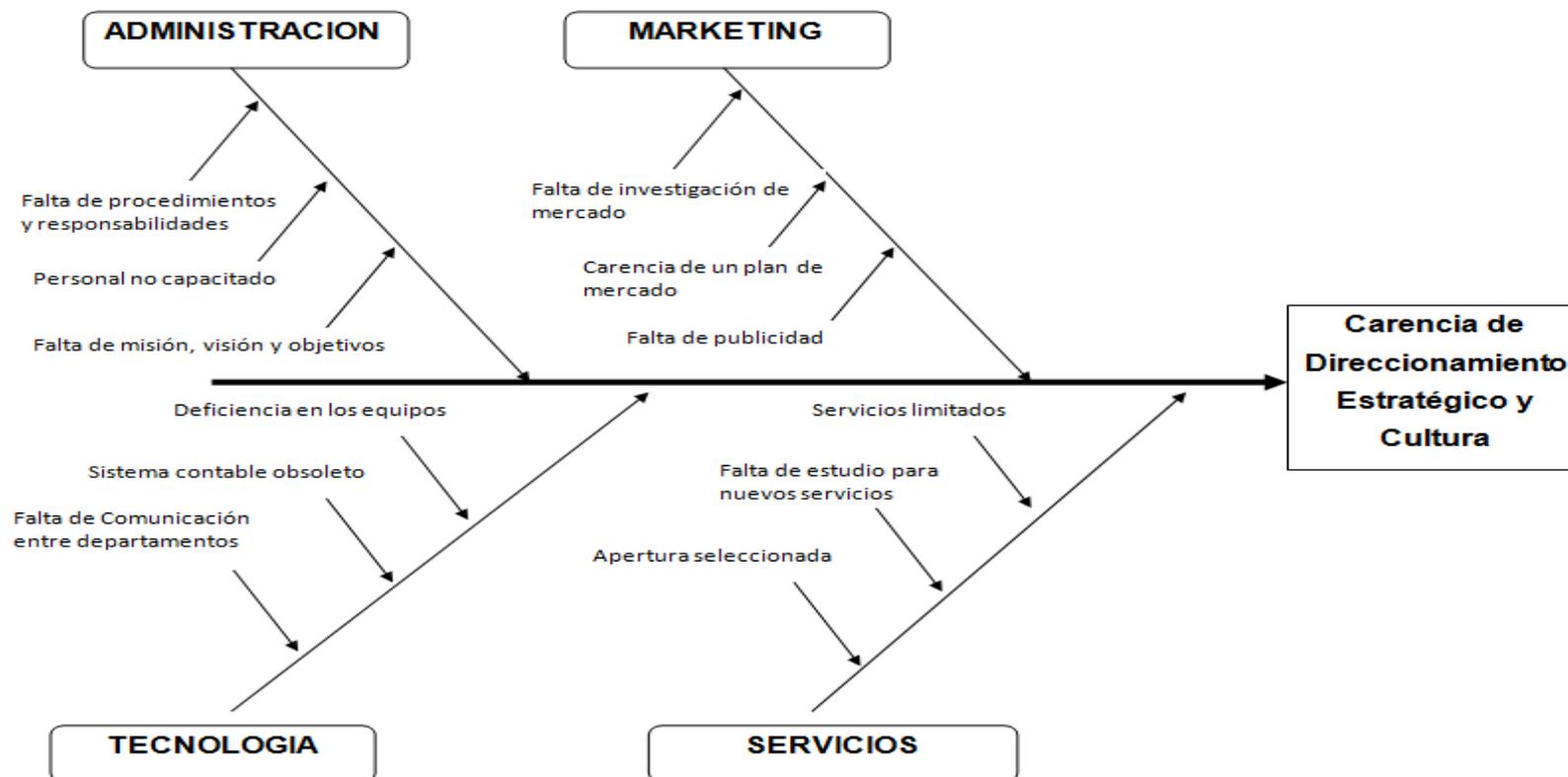
**FIGURA 7:** Diagrama de Causa-Efecto “Deficiencia en el procesamiento de los datos”.

**Elaborado por:** Las Autoras.



**FIGURA 8:** Diagrama de causa-efecto "Mala imagen proyectada de la cooperativa.

**Elaborado por:** Las Autoras.



**FIGURA 9:** Diagrama de Causa- Efecto “Carencia de direccionamiento estratégico y cultura estratégica”.

**Elaborado por:** Las Autora

## **CAPÍTULO IV**

### **ENFOQUE ESTRATÉGICO**

#### **4.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO**

En este capítulo se tratará sobre el enfoque estratégico por lo que se realizará un análisis de los factores internos y externos a la organización, los cuales nos servirán de apoyo para realizar el respectivo análisis FODA de la cooperativa El Ahorrador, el cual comprende analizar factores que derivan a las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, así como también el análisis a los Stakeholders, el mercado y la competencia.

Finalmente se desarrollarán los temas estratégicos que serán de base para determinar las estrategias empresariales de la organización.

#### **4.2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

En esta fase se definió una estrategia a seguir para la cooperativa “El Ahorrador” la cual se basará en los objetivos institucionales y se procederá a formular los elementos básicos para un adecuado direccionamiento estratégico.

#### 4.2.1. Estrategia

Para los autores (Hax & Majluf, 2004) definen a la estrategia como medio para encaminar objetivos a largo plazo, planes de acción y recursos para un mejor beneficio o direccionamiento de un negocio. Existen varios tipos de estrategias (AMAYA, 2005)<sup>33</sup>:



**FIGURA 10:** Tipos de estrategias.

**Fuente:** "Gerencia: Planeación & Estrategia"

<sup>[33]</sup> Amaya, J. (2005). Gerencia: Planeación & Estrategia. Universidad Santo Tomás.

Para el caso de la cooperativa “El Ahorrador” se define como una institución que se enmarca dentro del sector financiero la cual se dedica a la prestación, colocación de dinero a una tasa baja de interés de acuerdo a la normativa que rigen al sector cooperativista , también se debe mencionar que la cooperativa “El Ahorrador”, ya es una empresa que lleva tiempo en el mercado, y debido a que sus socios han ido disminuyendo por el motivo de la jubilación de los mismos es conveniente implementar una estrategia intensiva la cual nos ayudaría a aumentar participación en el mercado.

Para poder alcanzar la estrategia de aumentar participación en el mercado se deben de emprender varias acciones:

1. Realizar un estudio de mercado a los socios de la empresa “El Ahorrador” de la ciudad de Guayaquil para poder verificar las necesidades de éstos y analizar la factibilidad de introducir nuevos servicios.
2. Aumentar la publicidad para dar conocer los servicios que ofrece la cooperativa “El Ahorrador”.
3. Uso de medios electrónicos o redes sociales para dar a conocer los objetivos y actividades definidas por los directivos de la cooperativa

para que las personas externas interesadas tengan el conocimiento, así como los logros obtenidos.

4. Dar apertura para el crecimiento de los socios (ampliar su cartera de socios), es decir abrir las puertas al público en general, para que ya no sea específicamente dirigida para un solo segmento definido por la cooperativa y así se pueda incrementar su rentabilidad.

#### **4.2.2. Definición el Marco Institucional**

La Cooperativa no contaba con una definición expresa de su misión y visión, valores institucionales, objetivos estratégicos, objetivos operacionales, estructura organizacional, así como los demás componentes de su marco institucional. Es de suma importancia que la cooperativa cuente con su marco institucional porque constituye la identidad de la organización como también permite que sus trabajadores conozcan sobre el giro de la organización y a su vez permite involucrarlos y comprometerlos con las actividades propias de la empresa.

#### **4.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El direccionamiento estratégico ayuda a la empresa a definir a dónde quiere llegar (**AMAYA, 2005**)<sup>34</sup>, ya que para que las organizaciones puedan crecer,

---

<sup>[34]</sup> Amaya, J. (2005). Gerencia: Planeación & Estrategia. Universidad Santo Tomás.

generar utilidades, posicionarse y mantenerse en el mercado deben saber a dónde dirigirse y esto se logra por medio del direccionamiento estratégico.

Los elementos que integran el direccionamiento estratégico son:

- Misión
- Visión
- Principios Corporativos

Se presenta a continuación la definición de cada uno de estos componentes, en base a formularios trabajados con la directiva de la empresa (**Anexo 1**).

#### **4.3.1. Misión**

La definición de la misión es el primer paso para la planificación estratégica (**Rodríguez, 2006**), la cual debe de reflejar la intención de satisfacer las necesidades de los clientes, puede ser modificada con el paso del tiempo como consecuencia de los cambios que puede afectar al entorno de la empresa.

Así como (**Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997**) establecen en su libro a la misión como la descripción de todo aquello que la empresa piensa hacer, y para quienes lo hará, así como las premisas filosóficas centrales de las cuales girarán las operaciones de la empresa. La implementación de la

misión debe de ser una forma visible mediante un documento que permita a los empleados conocerla y enfocar sus esfuerzos para cumplirla. Y para los grupos externos como a los clientes, proveedores, comunidad, consejo de administración, socios representa un comunicado formal.

Para formular la misión para la cooperativa “El Ahorrador” se procedió a realizar varias preguntas para poder tener un mejor conocimiento de las operaciones, clientes y las premisas filosóficas de la empresa.

**TABLA 8:** Definición de la misión

| Preguntas Elaboradas  | Respuestas del personal de la empresa   |
|---|---|
| ¿Quiénes somos?   | Una cooperativa cerrada de ahorro y crédito   |
| ¿Quiénes son los clientes de la cooperativa?                        | Los socios de la cooperativa son los empleados de una empresa estatal de la ciudad de Guayaquil.  |
| ¿Qué servicios ofrece la Cooperativa a sus socios?                  | La cooperativa les permite a los socios ahorrar y la prestación de créditos a corto y largo plazo; Seguros de vida; Ayuda mortuoria; Beneficios sociales adicionales. |
| ¿Cuál es la filosofía de calidad con lo que trabaja la institución? | Responsabilidad, Tasas interés de acuerdo a lo establecido por las entidades reguladores, Confianza.  |

**Fuente:** El personal de la Cooperativa.

Por medio de las respuestas obtenidas por el personal de la cooperativa se pudo formular la siguiente misión:

## DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que busca brindar servicios financieros a nuestros socios y clientes para contribuir con calidad, transparencia y responsabilidad social.

### 4.3.2. Visión

Para los autores de la monografía sobre un capítulo del Libro "La Elaboración del Plan Estratégico Y su implantación a través Del Cuadro De Mando Integral"(Martínez & Gutiérrez, 2012)<sup>35</sup> definen a la visión como una declaración en la cual se determina a dónde queremos llegar al futuro. El éxito o el logro de la visión dependerán de la estrategia seleccionada para la empresa.

En la elaboración de la visión hay que evitar expresarla en términos económicos, los altos directivos son los encargados de su definición, una vez definida debe de ser conocida por todos.

La visión de la empresa sirve como guía para la elaboración, definición de las estrategias y debe de reflejarse en ella la misión, objetivos, estrategias de la empresa.

---

<sup>[35]</sup> Martínez, D., & Gutiérrez, M. (2012). Metas Estratégicas. "La Elaboración Del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral" ., Madrid, España: Díaz Santos.

Para poder formular una visión acorde para la cooperativa “El Ahorrador” se procedió hacer algunas preguntas al gerente general de la cooperativa.

**TABLA 9:** Definición de la visión

| Preguntas Elaboradas   | Respuestas del personal de la empresa   |
|--|---|
| ¿Quiénes queremos ser en el futuro?  | Ser una de las cooperativas de ahorro y crédito cerradas más sólidas.                         |
| ¿Cuál es el plazo establecido para alcanzarla?   | El plazo establecido para cumplir con esta meta es de 5 años.                                 |
| ¿Qué elementos serían primordiales para el cumplimiento de la visión dentro de la cooperativa? | Tener un buen direccionamiento estratégico, procesos claros, incursionar en nuevos servicios. |

**Fuente:** Gerente General de la cooperativa “El Ahorrador”

### DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

“Afianzar nuestro liderazgo para llegar a ser una de las cooperativas de ahorro y crédito más sólidas del Guayas por medio de un adecuado direccionamiento estratégico y procesos estandarizados que permitan ampliar nuestros servicios a las demás provincias del país, siempre comprometidos con nuestros socios orientados a una cultura social responsable.”

#### 4.3.3. Valores Centrales

La Cooperativa como organización ya formada por directivos y empleados, tiene valores que gobiernan su operatividad. Los valores centrales están

alineados con el pensamiento de la directiva y con lo que se busca transmitir, y que desean brindar como organización a sus clientes internos y clientes externos.

Se presentan a continuación los valores centrales de la Cooperativa “El Ahorrador”, que fueron obtenidos mediante una entrevista a la directiva de la empresa (**ver Anexo 2**).

- **Compromiso.**- La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.
- **Disciplina.**-Cumpliendo a cabalidad normas, políticas y procedimientos que constituyen los pilares del accionar de la cooperativa.
- **Integridad.**- Proceder con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.
- **Responsabilidad.**-Nuestra cooperativa se basa en la responsabilidad tanto con los usuarios internos y externos a la organización para asumir sus acciones, brindando siempre información clara y precisa sobre las actividades ejecutadas, de manera que el socio incremente su confianza en la capacidad del personal y de la cooperativa como institución sólida y transparente.
- **Honestidad.**-Brindando a los asociados, recursos financieros, documentos, que sean de la cooperativa, estos serán utilizados con

absoluta rectitud e integridad organizacional. Trabajamos con transparencia y ética buscando siempre el bienestar de nuestros socios e Institución.

- **Solidaridad.-** Somos una cooperativa que emite principios de ayuda mutua hacia nuestros socios y la comunidad ecuatoriana.
- **Equidad.-** Brindamos igualdad a nuestros socios a través de un ambiente de justicia y transparencia para el otorgamiento de servicios a nuestros socios, antes de control y talento humano.
- **Responsabilidad Social.-** Orientándonos siempre al bienestar social, comportarnos ajustados a la ética y respeto por las personas, la sociedad y el medio ambiente.

**TABLA 10:** Matriz axiológica de valores

| GRUPOS DE REFERENCIA   | Consejo de Crédito | Consejo de Vigilancia | Consejo Administrativo | Empleados | Socios | Organismos Gubernamentales | Competencia | Sociedad |
|------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|-----------|--------|----------------------------|-------------|----------|
| VALORES                |                    |                       |                        |           |        |                            |             |          |
| Compromiso             | X                  | X                     | X                      | X         | X      | -                          | -           | -        |
| Disciplina             | X                  | X                     | X                      | X         | X      | X                          | -           | -        |
| Integridad             | X                  | X                     | X                      | X         | X      | X                          | X           | X        |
| Responsabilidad        | X                  | X                     | X                      | X         | X      | X                          | X           | X        |
| Honestidad             | X                  | X                     | X                      | X         | X      | X                          | X           | X        |
| Solidaridad            | X                  | X                     | X                      | X         | X      | X                          | X           | X        |
| Responsabilidad Social | X                  | X                     | X                      | X         | X      | X                          | X           | X        |

Fuente: Cooperativa "El Ahorrador"

#### **4.4. ANÁLISIS INTERNO**

Para poder tener un mejor conocimiento de la cooperativa “El Ahorrador” y poder realizar un análisis interno de los elementos organizacionales principales se procedió a elegir como área piloto a los principales departamentos de la organización como caja, contabilidad y computo (roles) para conocer los principales procesos, metas, objetivos, planes y problemas para poder ofrecer sugerencias oportunas para mejorar el funcionamiento de la cooperativa.

##### **4.4.1. Técnicas para el levantamiento de la información**

Para poder realizar el análisis interno de la cooperativa “El Ahorrador” se utilizará las herramientas necesarias para el levantamiento de la información.

Para los autores **(Malagón-Londoño, Morena, & Laverde, 2006)**<sup>36</sup> en su obra Gestión Calidad en Salud definen al levantamiento de la información como un proceso para conocer cómo se realizan las actividades, los recursos económicos, humanos y poder detectar problemas y oportunidades de mejora.

Las técnicas que se pueden emplear para el levantamiento de la información tenemos las siguientes:

---

<sup>[36]</sup>Malagón-Londoño, Morena, G., & Laverde, P. (2006). Garantía de la Calidad en Salud. pg, 38 (Segunda edición ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Medica Panamericana.

- Observación.- Es un tipo de levantamiento dinámico ya que por medio de esta técnica se puede evidenciar lo que realmente se está realizando en el área estudiada.
- Encuestas.- Es una técnica que se la utiliza para la recolección masiva de datos, puede ser un complemento a las observaciones y entrevistas realizadas al personal involucrado en el área estudiada.
- Entrevista.- Consiste en mantener una conversación con los jefes de departamentos por medio de preguntas antes formuladas sobre un tema puntual para poder conocer la situación actual de un área en particular.

Las técnicas utilizadas para el levantamiento de la información de la cooperativa “El Ahorrador” fueron las técnicas de observación directa y encuestas a los empleados de la empresa para poder realizar un adecuado análisis interno.

La observación directa es de gran ayuda para poder conocer los procesos y evidenciar del uso de los recursos que utilizan los empleados para cumplir con su trabajo dentro de la cooperativa.

La encuesta realizada al personal de la cooperativa, tanto a jefes departamentales como subordinados, se la realizó con el objetivo de tener

conocimiento de la percepción que tienen los empleados con el ambiente laboral que existe dentro de la cooperativa y para conocer detalladamente sus funciones.

Además también se realizó una entrevista al principal directivo de la cooperativa “El Ahorrador” (Gerente General), para poder tener conocimiento de los objetivos establecidos por el consejo de administración que se esperan lograr a largo plazo.

Para el análisis interno se realizó una inspección a los elementos internos que influyen en la empresa para así tener conocimiento de las principales fortalezas que se deben de mantener para tener una ventaja competitiva en el mercado y de las debilidades para tomar acciones correctivas y mejorar dicha situación.

Este análisis abarca tanto la calidad como la cantidad de los diferentes recursos que tiene la empresa para poder generar sus ingresos, lo cual permite fijar con mayor exactitud las fortalezas y debilidades como lo establece **(Hill & Gareth, 2011)**<sup>37</sup>

Los elementos analizar dentro de la entidad son las siguientes:

---

<sup>[37]</sup>Hill, C., & Gareth, J. (2011). Administración Estratégica un enfoque integrado. Mexico: McGraw-Hill.

- El recurso humano.
- Instalaciones, Recursos Tecnológicos.
- Estructura Organizacional.
- Recursos económicos o financieros.

#### **4.4.2. Recurso Humano**

Para analizar éste elemento se toma en cuenta los diferentes procesos que se llevan con el personal como lo es la selección del personal, los programas de capacitación, su sistema de incentivos, así como las relaciones laborales, promociones y el giro del personal dentro de la cooperativa “El Ahorrador”

- **Selección del personal**

La empresa no tiene establecido un procedimiento para la selección del personal formalmente, cuando existe una vacante se publica por medio de los diferentes periódicos de la ciudad de Guayaquil, se receptan las hojas de vida y la secretaria del presidente selecciona las mejores y los aspirantes seleccionados pasan a la entrevista con jefe de área que existe el puesto vacante.

- **Programas de capacitación**

Los programas de capacitación van dirigidos a los jefes de los diferentes departamentos de la cooperativa “El Ahorrador” para mejorar el conocimiento de los empleados y actualizarlos de acuerdo a los cambios en las leyes, políticas que rigen al sector cooperativista que existen en el país.

Para que los empleados designados a las capacitaciones asistan, la cooperativa “El Ahorrador” les brinda facilidades de acuerdo a las entrevistas realizadas a varios trabajadores de la empresa, aunque las capacitaciones no son tan frecuentes.

- **Sistema de Incentivos**

La cooperativa “El Ahorrador” no cuenta con muchos incentivos económicos, más bien aplican otro tipo de incentivos como brindarles a sus empleados reuniones (fiestitas) en fechas importantes, juegos deportivos los fines de semana y ayudan a sus empleados cuando se les presenta alguna calamidad doméstica.

Para los empleados estos beneficios adicionales reconocen que son importantes ya que perciben que para la cooperativa su personal es importante y se lleva un buen ambiente laboral.

- **Giro del Personal**

Los directivos son los funcionarios que rotan dentro de la cooperativa “El Ahorrador” ya que son elegidos cada año por la asamblea general de los socios; mientras que el personal administrativo no tiene mucha rotación, a pesar que la mayoría de los empleados administrativos llevan años laborando en la cooperativa y todos tienen un conocimientos de las diferentes funciones de cada puesto que existe en la cooperativa.

**Conclusión:** Del elemento de recursos humanos se puede tener como fortaleza el buen ambiente de trabajo que existe dentro de la cooperativa, como las facilidades que se les brinda a los empleados para que asistan a los diferentes programas de capacitación. También se puede notar que la empresa no cuenta con un procedimiento formal para la selección del personal, aunque no existe mucha rotación de los mismos.

#### **4.4.3. Instalaciones, Recursos Tecnológicos**

Esto abarca el análisis de las instalaciones con que cuenta la cooperativa, así como los recursos tecnológicos que utiliza para el procesamiento de su información y el control de las existencias dentro de la entidad.

- **Instalaciones**

La cooperativa “El Ahorrador” tiene instalaciones propias las cuales necesitan remodelación para brindar un mejor servicio a sus socios durante las asambleas generales y para la atención de los mismos.

Las instalaciones de la cooperativa no cuentan con un sistema de seguridad y un conserje que solicita su identificación a las personas que deseen ingresar al edificio.

- **Recursos Tecnológicos**

El software que utilizan los trabajadores en la cooperativa está obsoleto (lenguaje de programación M-DOS), debido a la falta de actualización y lento desempeño, el cual se basa en módulos para las diferentes funciones que realizan dentro de la cooperativa:

- Módulo de Cartera.- En este módulo se lleva toda la información referente a los préstamos que realiza la cooperativa “El Ahorrador”. Se puede realizar el ingreso, consultas, modificar, eliminar y permite realizar las tablas de amortización correspondiente de cada préstamo.
- Módulo de Ahorros.- Éste módulo permite el manejo de la información de los ahorros que tienen los socios en la cooperativa y así poder verificar el monto mínimo a solicitar en préstamo por cada socio cuando lo requieran.

- Módulo de Socios.- Permite el ingresar, modificar, eliminar los datos personales de los socios a la base de datos de la cooperativa.
- Módulo de Nómina.- Permite llevar el control de los empleados de la empresa por medio de sus datos personales y también permite realizar el rol de pagos para cancelar la misma.
- Módulo de Contabilidad.- Éste módulo es aquel que se nutre de las transacciones diarias y de la información que se registra en los otros módulos y es de gran importancia para poder realizar los estados financieros de la cooperativa.
- En cuanto a sus equipos de cómputo los van renovando a medida que se le presentan algún problema mientras se realiza el trabajo el empleado.

#### **4.4.4. Control de Existencias de Recursos Materiales**

Para la adquisición de los diferentes insumos que se necesitan para realizar el trabajo en la organización como por ejemplo papelería, equipos y demás materiales de oficina se lo realiza con un proveedor que la empresa ya trabaja años, y se lleva un control del uso de los mismos.

También se lleva un control mediante archivo de los documentos importantes que se utiliza dentro de la cooperativa, los cuales son guardados en el archivador de la cooperativa.

**Conclusión:** La empresa no ha realizado una inversión en sus recursos tecnológicos, que les permita llevar un mejor procesamiento de sus datos mediante software, base de datos actualizados y equipos necesarios. Pero a pesar de esto podemos señalar que una de sus fortalezas es el control que tienen sobre los documentos que se utilizan en los diferentes procesos que se lleva a cabo dentro de la cooperativa.

#### **4.4.5. Estructura organizacional**

Para el análisis de éste componente se debe tener conocimiento del tipo de red de comunicaciones, la jerarquización, estructura organizacional (organigrama), objetivos, procedimientos, políticas, reglamentos.

- **Análisis de la Estructura Organizacional**

La estructura organizacional vigente de la cooperativa “El Ahorrador” es un organigrama funcional vertical, el mismo que cumple con las disposiciones vigentes para el sector cooperativista dentro de lo que establece el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

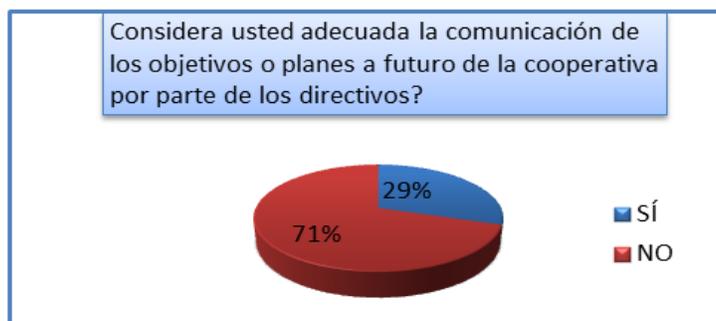
- **Red de Comunicación**

La comunicación dentro de la cooperativa “El Ahorrador” se la maneja de una forma verbal entre empleados y directivos salvo los trámites que se necesita tener evidencia por escrito y en los casos cuando se realiza una

asamblea extraordinaria se les envía un correo electrónico a los socios para su asistencia a la misma.

Una debilidad que tienen en su red de comunicación es que los empleados solo conocen el trabajo que tienen que realizar mientras que los objetivos, planes que se plantean los directivos no tienen conocimiento.

Mediante una encuesta (**ver Anexo 3**) se les realizó la pregunta a los empleados de la cooperativa la cual consistía en saber si ellos tenían conocimientos de los objetivos, planes a futuro que tienen los directivos para la cooperativa y los resultados fueron los siguientes:



**FIGURA 11:** Comunicación de objetivos y planes a futuro de los empleados.

**Fuente:** Información de la Cooperativa "El Ahorrador".

Según resultados obtenidos se puede evidenciar que los directivos de la cooperativa no dan a conocer a sus empleados los objetivos establecidos mediante las reuniones semanales del consejo de administración.

**Procedimientos, Políticas, Reglamentos.**

La cooperativa “El Ahorrador” posee algunas tareas que deben de realizar el personal, las cuales deben estar descritas en un manual de funciones, así como los reglamentos aprobados por los socios y por el ente regulador de la cooperativa, las políticas de la cooperativa están definidas verbalmente, no por escrito.

**Conclusión:** La falta de comunicación por parte de los directivos, de los principales objetivos y planes estratégicos a los empleados representa una debilidad para la cooperativa porque esto impide el logro de los mismos. Una fortaleza para la cooperativa es que tienen bien definida su estructura organizacional y cuentan con un manual de funciones informal en sus archivos de texto, donde se detalla alguna de las tareas que debe cumplir cada empleado dentro de la cooperativa.

**4.4.6. Recursos Económicos o Financieros.**

Para analizar los recursos económicos o financieros se utilizó indicadores de liquidez, nivel de endeudamiento (solventia), ROA (Retorno sobre los activos) y el ROE (Retorno sobre el capital propio). Éste tipo de análisis es muy útil para la toma de decisiones ya que son parámetros que sirven para evaluar la situación de las empresas.

De acuerdo a las decisiones que se necesiten tomar por parte de los acreedores, inversionistas y administradores las razones financieras se clasifican en cinco:

- Razón de Liquidez:

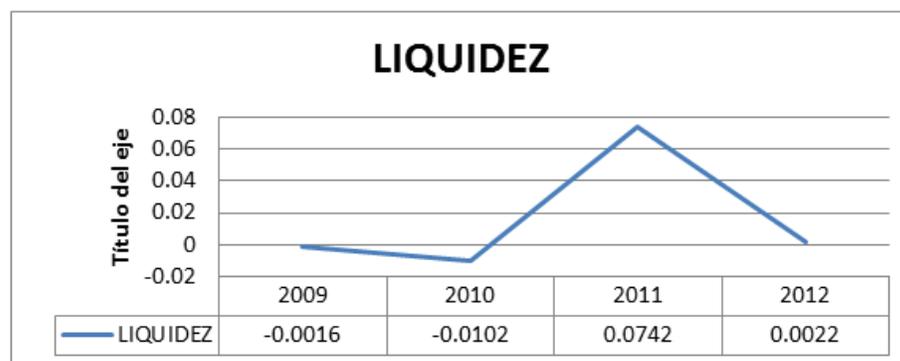
**TABLA 11:** Razón de liquidez.

| RAZÓN FINANCIERA | FÓRMULA   | 2,009  | 2,010  | 2,011 | 2,012 |
|------------------|---|--------|--------|-------|-------|
| LIQUIDEZ         | $\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$ | -0.16% | -1.02% | 7.42% | 0.22% |

**Fuente:** Información de la Cooperativa “El Ahorrador”

**Elaborado por:** Las Autoras.

**FIGURA 12:** Liquidez cooperativista del año 2009 al 2012.



**Fuente:** Información de la Cooperativa “El Ahorrador”

**Elaborado por:** Las Autoras.

El índice de liquidez es la capacidad de pago de las obligaciones a corto plazo que tienen las empresas, el resultado de éste indicador es

preocupante cuando es menor a uno significa que la empresa no tiene suficiente activo circulante para cancelar sus obligaciones más próximas, mientras que si es muy elevado el resultado indica que se está utilizando de una manera ineficiente el activo circulante de la empresa.

La liquidez de la cooperativa de ahorro y crédito “El Ahorrador” ha cambiado cada año dentro de los últimos cuatro años, esto quiere decir que la cooperativa ha tenido un comportamiento irregular ya que en el 2009 y 2010 el índice es negativo el resultado, en el 2011 éste índice tiene una alza significativa y en el 2012 la empresa vuelve a perder liquidez para afrontar sus obligaciones.

**Conclusión:** Éste indicador permite ver la debilidad que tiene la empresa con respecto a la capacidad de cumplir razonablemente sus obligaciones a corto plazo.

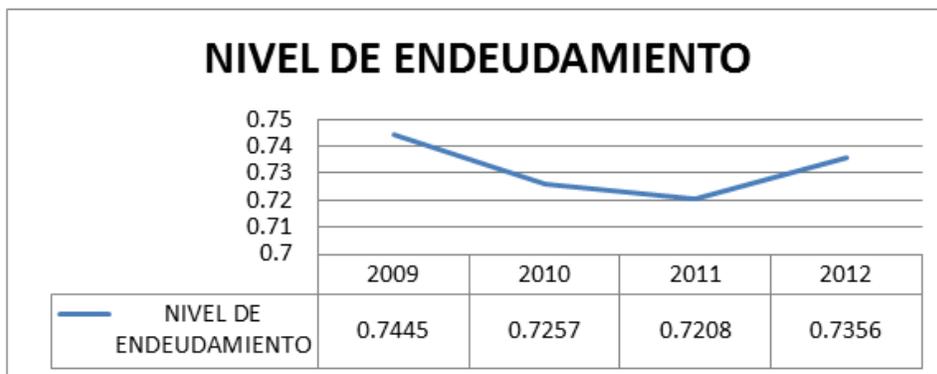
- Nivel de Endeudamiento (Solvencia)

**TABLA 12:** Nivel de endeudamiento cooperativista.

| RAZÓN FINANCIERA       | FÓRMULA   | 2,009  | 2,010  | 2,011  | 2,012  |
|------------------------|---|--------|--------|--------|--------|
| NIVEL DE ENDEUDAMIENTO | $\frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$ | 74.45% | 72.57% | 72.08% | 73.56% |

**Fuente:** Información de la Cooperativa “El Ahorrador”

**Elaborado por:** Las Autoras.

**FIGURA 13:** Nivel de endeudamiento cooperativista.

**Fuente:** Información de la Cooperativa "El Ahorrador"

**Elaborado por:** Las Autoras.

Éste indicador pertenece a las razones que permite medir la solvencia de una empresa, mide el porcentaje de los bienes adquiridos con las obligaciones tanto a corto plazo como largo plazo. La interpretación de éste indicador es por cada dólar que tiene la empresa, hay una cantidad en centavos invertida por terceros y el resto por los accionistas.

Para la cooperativa su nivel de endeudamiento es elevado y la empresa está dentro de un campo alto de riesgo, en el gráfico se puede observar que el nivel de endeudamiento no ha tenido un cambio significativo.

**Conclusión:** Al tener la cooperativa un alto nivel de endeudamiento y el mismo se ha mantenido representa una debilidad de la empresa al no poder incrementar su patrimonio técnico mediante la implementación de nuevas estrategias para atraer nuevos socios hacia la empresa.

- Rendimiento sobre los Activos (ROA)

**TABLA 13:** Rendimiento sobre los activos.

| RAZÓN FINANCIERA | FÓRMULA  | 2,009 | 2,010 | 2,011 | 2,012 |
|------------------|--|-------|-------|-------|-------|
| ROA              | $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$ | 5.56% | 7.03% | 6.03% | 1.67% |

**Fuente:** Información de la Cooperativa “El Ahorrador”

**Elaborado por:** Las Autoras.

**FIGURA 14:** Retorno sobre los activos.



**Fuente:** Información de la Cooperativa “El Ahorrador”

**Elaborado por:** Las Autoras.

El índice de retorno sobre los activos (ROA) es uno de los indicadores que permiten medir la rentabilidad de una empresa, lo cual representa la eficiencia de la empresa en utilizar los activos para generar sus actividades., mientras más alto es este índice es mejor.

Para la cooperativa “El Ahorrador” este indicador indica que la rentabilidad de la cooperativa ha ido disminuyendo, esto podría ser el resultado de que las captaciones han ido disminuyendo.

**Conclusión:** La baja de la rentabilidad sobre los activos representa una debilidad para la cooperativa, una de estas causas es porque la empresa no ha tenido nuevos socios, los socios jubilados han aumentado y por ende el retiro de los mismos de la empresa.

- **Retorno sobre el capital Propio (ROE)**

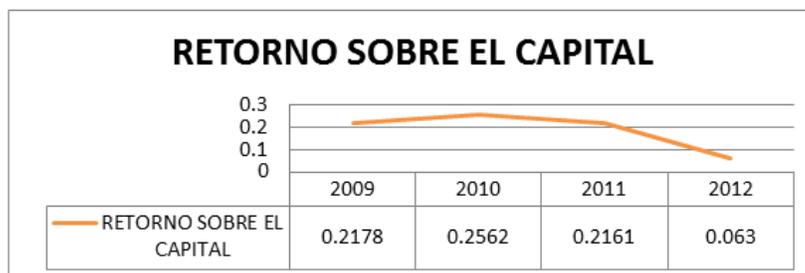
**TABLA 14:** Retorno sobre el capital.

| RAZÓN FINANCIERA | FÓRMULA  | 2,009  | 2,010  | 2,011  | 2,012 |
|------------------|--|--------|--------|--------|-------|
| ROE              | $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO TOTAL}}$ | 21.78% | 25.62% | 21.61% | 6.30% |

**Fuente:** Información de la Cooperativa “El Ahorrador”

**Elaborado por:** Las Autoras.

**FIGURA 15:** Retorno sobre el capital.



**Fuente:** Información de la Cooperativa “El Ahorrador”

**Elaborado por:** Las Autoras.

El retorno sobre el capital propio (ROE) mide la rentabilidad generada por la empresa sobre sus fondos propios.

En la cooperativa el ROE al igual que el ROA ha ido disminuyendo en los últimos cuatro años de análisis, para que la empresa pueda mejorar esta situación es necesario pensar en nuevas estrategias para incrementar los aportes de capital para invertirlos de una manera más eficiente.

**Conclusión:** La empresa no es muy rentable y esto representa una debilidad ya que esto no permite que la cooperativa pueda adquirir nuevos inversionistas al analizar el ROE.

#### **4.4.7. Procesos Internos de la Empresa**

Los procesos que se realizan en los departamentos de Contabilidad, Caja y Cómputo (Roles) dentro de la cooperativa de crédito “El Ahorrador” son los de captaciones (inscripción de socios), manejo de roles, descuentos, crédito, recepción de pagos, cobros, servicios adicionales para los socios. La cooperativa no posee documentación de los procesos internos de la empresa.

**Conclusión:** La inexistencia de un manual de los principales procesos que se realizan dentro de la cooperativa de crédito “El Ahorrador” dificulta

el control y el poder realizar las actividades de una mejor manera los recursos económicos, financieros, materiales, humanos con lo que cuenta la empresa de manera eficiente y eficaz.

#### **4.5. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La cooperativa El Ahorrador es una organización que ha venido funcionando en la ciudad de Guayaquil por lo que cuenta con un número de 7 empleados.

Para cada área o departamento se requiere de un grupo de trabajo multidisciplinario integrado por personal de diferentes áreas funcionales, por lo que la cooperativa requiere mejorar su estructura organizacional, la cual se adapte mejor a sus necesidades para representar las relaciones de autoridad y responsabilidad en la organización.

A continuación se detallan las áreas existentes en la cooperativa El Ahorrador y el personal que las maneja.

##### **4.5.1. Asamblea General de Socios:**

- Es la máxima autoridad de la Cooperativa, en ella se aprueba y nombra los principales consejos para el correcto manejo de la cooperativa
- Los socios forman Asamblea General al menos una vez al año o cuando los Estatutos lo señalan.

#### **4.5.2. Consejo de Administración:**

- Es el organismo encargado de ejecutar las decisiones y políticas de la Asamblea.
- Es elegido por la Asamblea General para desempeñar funciones durante un año.
- Lo conforman un número de socios no inferior a 3 ni superior a 9, con sus respectivos suplentes.
- Se acostumbra que el número de sus integrantes sea siempre impar.
- En su primera reunión, el Consejo debe elegir entre sus miembros un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario

#### **4.5.3. Comisión de Crédito:**

- La Cooperativa tendrá un Comité de Crédito, cuya integración y atribuciones se establecerán en el Reglamento de Crédito.
- El Comité de Crédito estará integrado por tres miembros, dos de los cuales serán designados por el Consejo de Administración de entre los funcionarios de la Cooperativa, y por el Gerente General quien lo presidirá.

**4.5.4. Comisión de Vigilancia:**

- Tiene a su cargo controlar el funcionamiento de la Cooperativa en lo económico, social y cultural.
- La comisión de Vigilancia es elegida por la Asamblea General para el período de un año, y está integrada por dos socios hábiles con sus respectivos suplentes.

**4.5.5. Comisión Social:**

La Comisión de Asuntos Sociales, estará integrada por tres miembros con sus respectivos suplentes, designados por el Consejo de Administración de entre los socios de la Cooperativa. Cada dos años se procederá al reemplazo. Todos los miembros de la Comisión de Asuntos Sociales, podrán ser reelegidos indefinidamente.

**4.5.6. Presidente:**

- Es el representante legal de la Cooperativa
- Es nombrado por el Consejo de Administración.
- Ejecuta las disposiciones y acuerdos del Consejo
- Puede ser destituido o reelegido libremente en cualquier tiempo por el Consejo de Administración.
- Puede ser o no socio de la Cooperativa

**4.5.7. Empleados:**

- Todo Funcionario y Empleado deberá enmarcar sus actividades hacia la consecución de los objetivos fijados en el Plan Operativo Anual y Presupuesto general sujetándose a las directrices impartidas por el mando jerárquico inmediato superior

**4.5.8. Comisión De Educación:**

- La principal responsabilidad de esta comisión es impulsar permanentemente la capacitación integral de los socios de la cooperativa.
- Esta capacitación y formación debe contemplar todos los aspectos necesarios para el desarrollo y fortalecimiento de la Cooperativa como empresa económica de interés social y administración democrática.
- El Comité de Educación lo conforma como mínimo tres miembros principales con sus respectivos suplentes, todos deben ser socios de la cooperativa, su nombramiento es por un año.

A continuación después de haber analizado la estructura organizacional de la cooperativa “El Ahorrador” se detectaron los siguientes problemas:

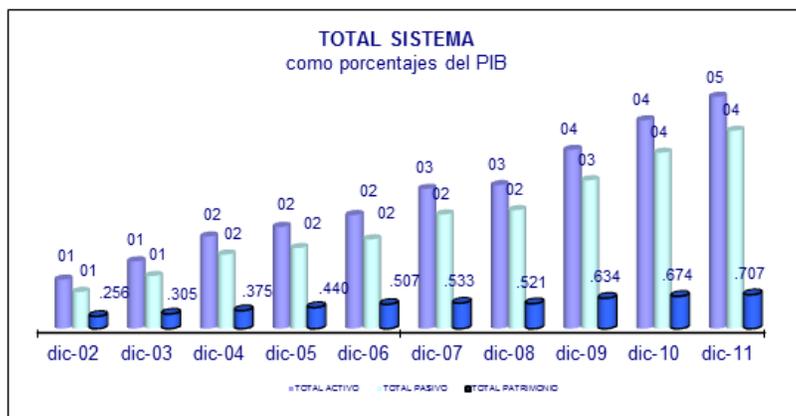
- El consejo de vigilancia y de administración deben ser independiente, se sugiere que estén como un staff.
- No existe algún tipo de auditoría interna o externa como mecanismo de control.
- En su estructura no se definen las funciones de los principales departamentos como son contabilidad, cómputo (roles) y caja.
- A pesar de ser una estructura distribuida no existe consistencia con las actividades de cada empleado y las labores designadas. **(Ver Anexo 4).**

#### **4.6. ANÁLISIS EXTERNO**

Es el ambiente general de la organización de largo alcance y que contiene elementos a largo plazo los cuales permiten identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización, sus componentes son: económico, social, político, tecnológico y ético.

##### **4.6.1. Elemento Económico:**

Muestra la forma en que se encuentran distribuidos los recursos de la sociedad mediante el análisis de factores como la tasa de inflación del Ecuador, el producto interno bruto, el ingreso del consumidor y los niveles de empleo.



**FIGURA 16:** Producto Interno Bruto en el Ecuador.

**Fuente:** Dirección Nacional de estudios /Subdirección de estadísticas

Como se puede observar en la presente tabla los porcentajes del PIB que se muestran desde el año 2002 al 2011 con respecto a los activos del sistema cooperativo ha ido incrementándose de forma casi simultánea en relación al PIB de los pasivos dando como resultado que el patrimonio se mantenga entre el 0.3 y 0.7 porcientos. La economía popular y solidaria en general integra el 13% del Producto Interno Bruto, esto significa que esta economía es de vital importancia para el desarrollo económico y productivo del país.<sup>38</sup>

Desde el año 2007 hasta la actualidad la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria junto con la Corporación de Finanzas Populares han financiado 754 emprendimientos económicos a 69.000 familias por cerca

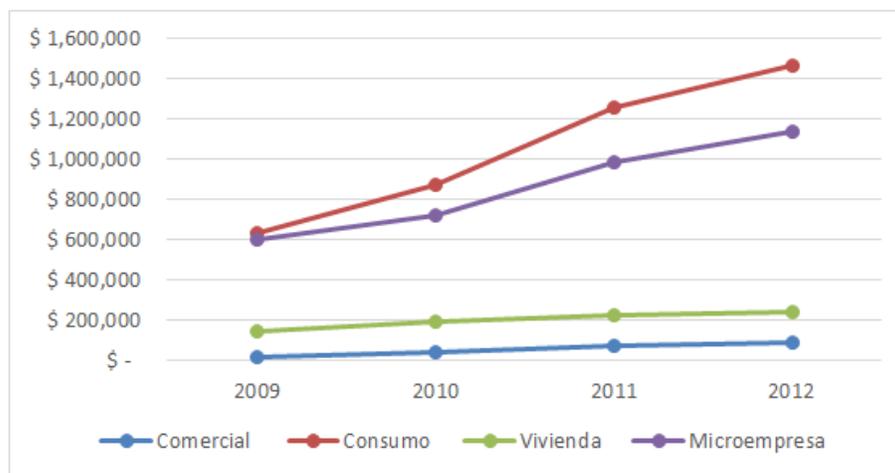
<sup>[38]</sup> Soliz, Doris.,(2013). Ministra de Inclusión Económica y Social.

de 33 millones de dólares, y en conjunto con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) se ha consolidado a lo largo del tiempo una inversión aproximadamente 600 millones de dólares destinados a créditos de desarrollo humano.

Conclusión: Se considera el PIB como una oportunidad debido al crecimiento económico y productivo que este proporciona de manera simultánea y moderada al país.

#### **4.6.2. Créditos que proporcionan las Cooperativas en el Ecuador**

La presente tabla muestra los tipos de créditos que se ha efectuado desde el año 2009 hasta el primer semestre del 2012, en la línea de consumo del último periodo se registran 1'466,775.16 créditos otorgados, le siguen los créditos por microempresa que ascienden a 1'135,9126, créditos destinado a compra, construcción y mejoramiento de vivienda por \$ 236,404.08 y en último lugar encontramos los créditos a las actividades comerciales valorados en \$ 86,063.04.



**FIGURA 17:** Cartera bruta de cooperativas en el Ecuador.

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

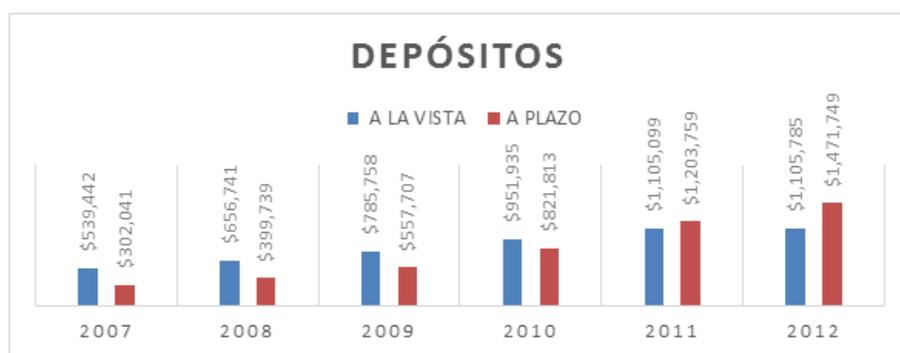
Este análisis da como resultado de acuerdo al comparativo de estado de resultados nominal del sistema de ahorro y crédito proporcionado por un boletín de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria una ganancia neta luego de impuesto y participación a empleado a finales del primer semestre del 2012 de \$ 33'168.824 totales.

**Conclusión:** Se considera una oportunidad aquellos créditos de consumo y microempresa ya que alcanzan el 89% del total de cartera bruta concedida por las cooperativas.

#### 4.6.3. Captaciones de depósitos a la vista y a plazo

A partir del año 2007 se muestran variable en los depósitos a la vista al 2008 crecieron un 22% manteniéndose hasta el 2010, en el 2012

incrementaron los depósitos a plazo un 16% y para julio del 2012 no se ve un incremento significativo, en cuanto a lo que se refiere a depósitos a plazo encontramos un crecimiento desde el 2008 a 2012 de 32%, 40%, 47%, 46% y 22% respectivamente, llegando a sobrepasar la cantidad de depósitos a la vista vigentes a la fecha.



**FIGURA 18:** Depósitos a la vista y a plazo cooperativas en el Ecuador.  
**Elaboración:** Dirección Nacional de Estudios.

**Conclusión:** Existe una estabilidad en los depósitos a la vista y a plazo presentando crecimiento a nivel general del sector cooperativo, es decir que el ahorro en los ecuatorianos ha incrementado confiándole su dinero en las cooperativas de ahorro y crédito.

#### 4.6.4. Proyecto de Ley de Economía Popular y Solidaria

El Ecuador permite reconocer en su constitución básicamente tres niveles de economía: la pública, la privada y la popular y solidaria, es así como en

los últimos años se ha visto consolidado el proyecto de Ley de Economía Popular y Solidaria la cual reconoce a comunas, asociaciones y unidades económicas individuales como “otras organizaciones productivas”, el cual nos menciona en su artículo 311:

“El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.”

Paralelamente el sector cooperativista en el Ecuador cuenta con el apoyo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que se encarga de la supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria la cual busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector, la cual inició sus funciones el 5 de junio del 2012 bajo el cargo de Hugo Jácome.

Los beneficios de la SEPS, al realizar una comparación de la economía popular y solidaria con las corporaciones más grandes del país el 63% de

cooperativas no financieras está dentro de los 150 primeros lugares de clasificación por activos y dos cooperativas tienen activos equivalentes a los de 6 corporaciones privadas de las 100 más grandes.<sup>39</sup>

**Conclusión:** La creación de un organismo que permite potenciar las prácticas de la economía para así alcanzar el Sumak kawsay (Buen vivir) que menciona la reforma del Ecuador constituye una oportunidad de crecimiento y competencia leal ante otras organizaciones que se encuentran dentro de la misma línea, ya que antes las cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos (SBS) no poseían la atención que tienen ahora independientemente de que la SEPS brinde el mismo esquema de supervisión y regulación de la SBS.

#### **4.6.5. Tasa De Inflación del Ecuador**

La inflación es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios en un tiempo determinado que afecta la capacidad adquisitiva de la población, el Índice de Precios al Consumidor indica de forma porcentual la variación de precios efectiva usando como referencia la canasta familiar en dos periodos de tiempos.

---

<sup>[39]</sup> El Diario 3 de enero del 2013.

Cuando la unidad de precios sube se produce una pérdida del valor real del medio interno de intercambio, en este caso se refiere a la moneda utilizada por el país, para el caso de Ecuador sería el dólar, esto ocasiona que la unidad de moneda alcance a comprar menos valores o servicios debido a un crecimiento excesivo de la oferta del dinero.

La inflación puede causar a la economía de un país efectos tanto positivos como negativos, son positivos porque le permite al Banco Central del Ecuador poder establecer una tasa nominal un interés nominal y así evitar una recesión, son negativos debido a que trae desconfianza de ahorro e inversión por la incertidumbre del valor futuro del dinero.

En la actualidad el Ecuador ha logrado estabilizar sus variables macro económicas frente a la inflación, con una economía dolarizada hace más de una década el año 2012 cerró con una inflación acumulada de 4,16% la cual es mucho mejor al año 2011. A continuación se presenta el resumen de inflación e Ecuador para los últimos años:

**TABLA15:** Índices de inflación en el Ecuador.

| <b>FECHA</b>              | <b>VALOR</b> |
|---------------------------|--------------|
| <b>Agosto-31-2013</b>     | 2.27 %       |
| <b>Julio-31-2013</b>      | 2.39 %       |
| <b>Junio-30-2013</b>      | 2.68 %       |
| <b>Mayo-31-2013</b>       | 3.01 %       |
| <b>Abril-30-2013</b>      | 3.03 %       |
| <b>Marzo-31-2013</b>      | 3.01 %       |
| <b>Febrero-28-2013</b>    | 3.48 %       |
| <b>Enero-31-2013</b>      | 4.10 %       |
| <b>Diciembre-31-2012</b>  | 4.16 %       |
| <b>Noviembre-30-2012</b>  | 4.77 %       |
| <b>Octubre-31-2012</b>    | 4.94 %       |
| <b>Septiembre-30-2012</b> | 5.22 %       |
| <b>Agosto-31-2012</b>     | 4.88 %       |
| <b>Julio-31-2012</b>      | 5.09 %       |
| <b>Junio-30-2012</b>      | 5.00 %       |
| <b>Mayo-31-2012</b>       | 4.85 %       |
| <b>Abril-30-2012</b>      | 5.42 %       |
| <b>Marzo-31-2012</b>      | 6.12 %       |
| <b>Febrero-29-2012</b>    | 5.53 %       |
| <b>Enero-31-2012</b>      | 5.29 %       |
| <b>Diciembre-31-2011</b>  | 5.41 %       |
| <b>Noviembre-30-2011</b>  | 5.53 %       |
| <b>Octubre-31-2011</b>    | 5.50 %       |
| <b>Septiembre-30-2011</b> | 5.39 %       |

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Conclusión:** Con el pasar de los años la tasa de inflación ha ido descendiendo y ha estabilizado la economía del país esto es bueno ya que permite fomentar el ahorro en los ecuatorianos confiar en la inversión

y en la unidad monetaria. Haciendo un comparativo desde septiembre 2011 a agosto 2013 (2 años) se puede observar que el índice de inflación descendió a más de la mitad, tener una inflación baja permite promover de manera eficiente el uso de los recursos productivos del país, disminuye la incertidumbre afectando positivamente la rentabilidad que se espera por la inversión.

#### **4.6.6. Análisis Económico.**

Para el desarrollo de la planeación estratégica de la cooperativa, es importante conocer el sector económico de nuestro país, siendo el mercado financiero y de valores en el cual se desenvuelve la empresa.

Según nuestra constitución de la República del Ecuador publicada en el registro oficial del año 2008 nos dice en sus artículos sobre el sistema económico y política económica. A continuación algunos artículos relevantes para la economía.

**Art. 283.-** El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.<sup>40</sup>

Con respecto a los artículos de la constitución del Ecuador podemos inferir con respecto al Plan Nacional del Buen Vivir para la República del Ecuador vigente desde el 2009 hasta la actualidad.

En la constitución de la República del Ecuador se define la economía, como economías mixtas, las cuales definiremos a continuación:

1. Empresas privadas, motivadas por el afán de lucro, estructuradas alrededor de la relación patrón/empleados
2. Empresas públicas y entes del Estado, productores de bienes, servicios y en particular de bienes públicos con fines de asegurar la cohesión social y la redistribución de modo de avanzar en la realización de los derechos como camino al Buen Vivir.
3. Cooperativas, asociaciones con fines económicos no de lucro, y comunidades, todas ellas formas de organización en base a lazos comunitarios; denominadas economía popular y solidaria.

---

<sup>[40]</sup> Constitución de la República del Ecuador. (2008) Cap. IV. Soberanía Económica. Secc. 1. Sistema Económico y Política Económica.

4. Domésticas, reconociendo las formas de trabajo productor de bienes y servicios para el propio consumo, en particular la economía del cuidado en las unidades domésticas o sus extensiones vía asociación o lazos de comunidad.
5. Familiares, abarcando una multiplicidad de formas de acción económica organizada como emprendimientos con trabajo familiar.
6. Autónomas, abarcando una diversidad de trabajos autónomos de individuos no asociados.

Además podemos concluir que el Ecuador es un país que ha crecido progresivamente debido a las fuentes de ingresos generadas por el principal motor económico que es el petróleo. Según el Informe del Banco Mundial, la economía ecuatoriana creció un 3,6% en 2010 y un 4,8% en 2011, y en 5,35% en el 2012.

En cuanto al gobierno de la Administración tributaria en el Ecuador en el año 2012 la recaudación efectiva (sin considerar devoluciones de impuestos) a Diciembre 2012 se ubicó en US\$ 11.266,4 millones de dólares, con un crecimiento efectivo nominal de 17,8% frente al mismo período del 2011. Esta recaudación presenta un cumplimiento del 106,7% frente a la meta proporcional prevista para el período.

#### 4.6.7. Análisis Socio Cultural

El mercado objetivo de la cooperativa de ahorro y crédito “El Ahorrador” son los trabajadores de una empresa estatal, los cuáles aportan parte de sus sueldos para que en un futuro puedan acceder a beneficios que existen para sus socios.

Los socios de ésta cooperativa son personas de la clase media y baja, los cuáles quieren mejorar su calidad de vida para esto acceden a uno de los principales beneficios como son los préstamos que realiza la cooperativa. Por medio de los mismos pueden emprender un negocio y contarían con otra entrada de efectivo para mejorar su economía y la de su familia.

#### 4.6.8. Análisis Político Legal

A partir de la nueva Constitución del Ecuador en el 2008 al cooperativismo se le dio otro rumbo ya se dejó el concepto de la economía de mercado que existía en la Constitución de 1998, por tomar el de una economía social y solidaria.

La economía solidaria se sustenta en cinco principios esenciales (**Blacio Aguirre**)<sup>41</sup>:

---

<sup>[41]</sup>Blacio Aguirre, R. (2013). Universidad Técnica Particular de Loja. Recuperado desde <http://www.utpl.edu.ec/consultoriojuridico>

- Solidaridad, cooperación y democracia.
- Preferencia de trabajo sobre el capital.
- Trabajo Asociado como base de la producción y la economía.
- Propiedad social de los medios de producción.
- Autogestión

Se crea la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria norma que recoge la naturaleza y función de los sectores comunitarios, asociativos, cooperativos y de las unidades económicas populares y tiene como finalidad, el desarrollo de las normas constitucionales que determinan que el sistema económico ecuatoriano, es social y solidario, obligando al Estado visibilizar, fomentar, promocionar y controlar a las organizaciones de este sector, estructuradas y auto gestionadas por sus propios socios **(Mino Grijalva, 2013)<sup>42</sup>**.

Las Cooperativas se clasifican como cooperativas abiertas y cerradas. Las cooperativas cerradas son aquellas que trabajan exclusivamente con sus asociados y estas en la actualidad están bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (ente regulador del

---

<sup>[42]</sup>Mino Grijalva, W. (2013). Historia de Cooperativismo en el Ecuador (Primera ed.). pp. 111 Quito, Ecuador.

sector), mientras que las cooperativas abiertas están bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Con estos cambios en la normativa de las cooperativas en el Ecuador están ayudando a que las autoridades lleven un mejor control de las entidades que están bajo su control y que les permita al sector económico popular y solidario un mejor crecimiento y desarrollo que ayuda a la economía del país, ya que en este sector se mueven alrededor de diez millones de dólares por esto es importante la regulación.

#### **4.6.9. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter ayuda a terminar de comprender el ambiente externo que podría afectar o beneficiar a una empresa. Es así como Michael Porter determinó cinco fuerzas, las cuáles se representan en el siguiente gráfico:



**FIGURA 19:** Las cinco fuerzas de PORTER.

**Fuente:** Michael E. Porter, Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

**Fuerza 1: Amenaza de nuevos competidores:**

El ingreso de nuevos competidores es una amenaza potencial ya que esto tiende a aumentar el tamaño del sector económico al que pertenece la compañía y los precios tienden a bajar y es así como comienza una lucha para ganar participación en el mercado.

Para la cooperativa El Ahorrador el ingreso de nuevos competidores produce un alto impacto, debido a las regulaciones vigentes dificultan que surjan nuevos actores en este sector. Las barreras más difíciles

de superar es el de contar con un capital adecuado, trámites burocráticos, adquisiciones, realizar una fuerte inversión para adecuaciones del local, contratación de personal adecuado y en equipos de computación y vigilancia, así como los canales de distribución que poseen éste tipo de cooperativas son pocos, la mayoría de los socios acuden a las mismas por la publicidad de boca o boca por la experiencia de los socios fundadores o antiguos.

Se puede concluir que para la cooperativa El Ahorrador es una oportunidad que aún se encuentre vigente en el medio.

### **Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores:**

Los socios (clientes) son los principales proveedores de la cooperativa debido a que ellos proveen de recursos financieros (dinero) con el uso de los diversos servicios que les brinda la cooperativa, por esta razón se podría decir que los proveedores ejercen una influencia significativa dentro de la cooperativa

En conclusión en la cooperativa esta situación representa una gran amenaza, debido a que la gran mayoría de sus socios se han ido jubilando han dejado de utilizar los servicios de la cooperativa y por la poca promoción de la misma no se han captado clientes como se

los solía hacer en anteriores años por el motivo debido que prefieren buscar a instituciones que tienen una sólida imagen corporativa.

**Fuerza 3: Poder de negociación de los compradores:**

De acuerdo a lo manifestado en el análisis de la Fuerza 2( Poder de negociación con los proveedores), el amplio número de instituciones entre cooperativas de ahorro y crédito, bancos e instituciones públicas que brindan similares servicios en la ciudad de Guayaquil, provoca que los aumente el poder de negociación de los clientes (socios) de la cooperativa El Ahorrador , ya que los clientes tienen una gama de opciones para solicitar los servicios a instituciones sólidas y con años en el sistema financiera, a pesar de que la cooperativa tiene sus años en el mercado financiero pero no posee una imagen corporativa sólida ni publicidad para darse a conocer.

**Fuerza 4: Amenaza de productos o servicios sustitutos:**

Los principales servicios que ofrecen las cooperativas al público en general tienen sus servicios sustitutos que afectan seriamente a este sector del sistema financiero.

En la actualidad uno de los principales sustitutos de las cooperativas de ahorro y crédito son las instituciones financieras (bancos) privadas y públicas, las cajas de ahorro así como también las personas

naturales(usureros) que realizan préstamos a altas tasas de interés o las conocidas pirámides o cuadros.

**Fuerza 5: Rivalidad entre los competidores actuales:**

Ésta fuerza depende del número de competidores dentro de una empresa, la habilidad y de los recursos que se tenga para sobresalir en la misma.

Las cooperativas de Ahorro y Crédito cerradas al público en general se han incrementado con el pasar de los años y se han creado leyes y normas más acorde a las mismas para su correcta coordinación y funcionamiento, debido a esto la empresa tiende a incrementarse a pesar que las instituciones financieras públicas ofrece menores tasas de interés sobre los préstamos.

Es decir, que la rivalidad entre los competidores actuales produce un alto impacto para la cooperativa “El Ahorrador”, debido al alto número de cooperativas registradas en todo el país que ofrecen mejores tasas de interés, más servicios.

Hasta diciembre del 2013, las cooperativas reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) eran 946, mientras que en la ciudad de Guayaquil eran 47 cooperativas y con la apertura de nuevas sucursales de cooperativas de otra región.

Como consecuencia se puede evidenciar que la rivalidad que existe en el sector entre los competidores actuales dificulta que las cooperativas puedan mantener sus operaciones actuales en el sistema financiero actual. Esto puede generar que las cooperativas pequeñas y muy pequeñas (Segmento 1 y 2), resulten afectadas por la disminución de sus socios (clientes) lo que llevaría a disminuir sus captaciones lo que las llevaría a desaparecer del mercado financiero.

#### **4.7. ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA se lo realiza para conocer las principales fortalezas que tiene la empresa, así como las debilidades para poder tomar acciones correctivas para que la empresa pueda tener una ventaja competitiva dentro de su industria. El detectar las oportunidades y amenazas (factores externos) ayuda a ver los posibles problemas y ventajas que nos podrían ayudar.

##### **4.7.1. Fortaleza**

**F1:** Buen ambiente de trabajo para sus colaboradores.

**F2:** Capacitación al personal de manera eventual.

**F3:** La cooperativa cuenta con un sistema informático que ayuda a soportar las operaciones de la empresa.

**F4:** La cooperativa cuenta con personal motivado por comprensión por parte de la gerencia.

**F5:** La cooperativa cuenta con sus propias instalaciones donde desarrollan su actividad.

**F6:** La cooperativa cuenta con los suministros de oficina, equipos y muebles suficientes e indispensables para la operación de sus principales actividades.

#### **4.7.2. Oportunidades**

**O1:** Incremento de la demanda de créditos en el país.

**O2:** Desconfianza en las instituciones financieras bancarias, incrementa la participación de las cooperativas de ahorro créditos.

**O3:** Crecimiento del PIB, proyecciones favorables en los próximos años.

**O4:** Crecimiento del sector de las microempresas en la ciudad de Guayaquil.

**O5:** Promoción de la integración y participación social de los trabajadores de las empresas asociadas.

**O6:** Los recursos informáticos y de las TIC'S que se encuentran disponibles y que facilitarían comunicaciones eficientes y efectivas.

**O7:** La oportunidad de la creación de nuevos segmentos de mercado para ofrecer los servicios de la empresa.

#### **4.7.3. Debilidades**

**D1:** La cooperativa El Ahorrador no cuenta con una misión, visión, valores, objetivos, y estrategias por lo que la compañía no tiene una orientación de ser.

**D2:** El funcionamiento de la cooperativa se desarrolla basándose en la gestión por funciones, pero de manera inadecuada e ineficiente ya que no están totalmente definidas e implementadas las funciones para cada cargo.

**D3:** En ciertos departamentos se pudo evidenciar la ausencia o evasión de responsabilidades, es decir los empleados no están cumpliendo con sus actividades laborales.

**D4:** Los programas de capacitación no son muy frecuentes los cuales son indispensables para la actualización del empleado.

**D5:** La cooperativa no es muy conocida, actualmente no cuenta con su página web debido a una mala administración por lo que no se encuentra en funcionamiento ni actualización.

**D6:** Los socios no conocen todos los beneficios que poseen al formar parte de la cooperativa.

**D7:** La cooperativa no tiene definido sus procesos y las actividades de forma escrita o manuales.

**D8:** La cooperativa no tiene su plan anual de estrategias en forma escrita ni digital.

**D9:** En la estructura organizacional existe carencia de un departamento de control.

**D10:** La cooperativa no cuenta con hardware y software actualizados que ayuden a un buen funcionamiento o soporte todas las actividades del sistema.

**D11:** No cuenta con un manual de política de cobranzas y crédito de manera escrito.

**D12:** Las instalaciones de la cooperativa no se encuentran en buenas condiciones.

**D13:** El nivel de liquidez de la empresa es irregular con tendencia al descenso, nivel de endeudamiento alto y la rentabilidad de la cooperativa ha ido disminuyendo.

**D14:** Falta de un plan de continuidad y mejoramiento para el crecimiento efectivo y eficiente de la empresa.

#### **4.7.4. Amenazas**

**A1:** Situación política del país puede afectar la economía.

**A2:** Sobreendeudamiento de los clientes.

**A3:** Retiro de los socios por jubilación, los cuáles son los que tienen mayores fondos en la cooperativa.

**A4:** Cooperativas más atractivas para que los socios que brinden variedad de servicios y facilidades en otorgamiento de préstamos con restricciones mínimas.

**A5:** La inestabilidad económica de los socios delimita los aportes y depósitos de los mismos.

#### 4.7.5. Matriz Relacional

La matriz relacional es utilizada para priorizar los elementos de la matriz de FODA y poder formular las estrategias de para la cooperativa “El Ahorrador”.

Para elaborar la matriz relacional se utiliza una escala, al momento de evaluar cada factor de las filas con relación a los demás factores de las columnas.

1. No hay Relación
2. Relación Baja
3. Relación Media
4. Relación Alta
5. Total Relación

**TABLA 16:** Matriz relacional de fortalezas.

|    | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | TOTAL | PRIORIZACION |
|----|----|----|----|----|----|----|-------|--------------|
| F1 | 0  | 5  | 4  | 5  | 3  | 3  | 20    | F1           |
| F2 | 4  | 0  | 3  | 2  | 1  | 1  | 11    |              |
| F3 | 5  | 3  | 0  | 1  | 1  | 1  | 11    |              |
| F4 | 5  | 4  | 2  | 0  | 2  | 2  | 15    | F2           |
| F5 | 3  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 7     |              |
| F6 | 3  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 7     |              |

**Elaborado por:** Las Autoras.

#### **Fortalezas Priorizadas:**

**F1:** Buen ambiente de trabajo para sus colaboradores.

**F2:** La cooperativa cuenta con personal motivado por comprensión por parte de la gerencia.

**TABLA 17:** Matriz relacional de oportunidades.

|    | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | TOTAL | PRIORIZACIÓN |
|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|--------------|
| O1 | 0  | 5  | 3  | 4  | 2  | 2  | 4  | 20    | O2           |
| O2 | 4  | 0  | 2  | 3  | 4  | 1  | 3  | 17    | O4           |
| O3 | 3  | 3  | 0  | 2  | 3  | 1  | 2  | 14    |              |
| O4 | 5  | 3  | 3  | 0  | 3  | 1  | 4  | 19    | O3           |
| O5 | 5  | 2  | 3  | 2  | 0  | 1  | 3  | 16    | O5           |
| O6 | 2  |    | 3  | 2  | 2  | 0  | 2  | 12    |              |
| O7 | 5  | 5  | 3  | 4  | 4  | 3  | 0  | 24    | O1           |

**Elaborado por:** Las Autoras.

#### **Oportunidades Priorizadas:**

**O1:** La oportunidad de la creación de nuevos segmentos de mercado para ofrecer los servicios de la empresa.

**O2:** Incremento de la demanda de créditos en el país.

**O3:** Crecimiento del sector de las microempresas en la ciudad de Guayaquil.

**O4:** Desconfianza en las instituciones financieras bancarias, incrementa la participación de las cooperativas de ahorro créditos.

**O5:** Promoción de la integración y participación social de los trabajadores de las empresas asociadas.

**TABLA 18:** Matriz Relacional de Debilidades.

|     | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | D7 | D8 | D9 | D10 | D11 | D12 | D13 | D14 | TOTAL | PRIORIZACIÓN |    |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|--------------|----|
| D1  | 0  | 3  | 4  | 2  | 5  | 4  | 3  | 3  | 3  | 1   | 3   | 1   | 2   | 4   | 38    | D3           |    |
| D2  | 4  | 0  | 5  | 4  | 1  | 2  | 5  | 3  | 3  | 1   | 4   | 2   | 1   | 3   | 38    | D4           |    |
| D3  | 3  | 5  | 0  | 4  | 1  | 1  | 5  | 2  | 5  | 1   | 5   | 3   | 2   | 4   | 41    | D1           |    |
| D4  | 2  | 4  | 4  | 0  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1   | 2   | 1   | 2   | 4   | 27    |              |    |
| D5  | 4  | 2  | 3  | 1  | 0  | 4  | 2  | 4  | 1  | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 29    |              |    |
| D6  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 0  | 3  | 3  | 1  | 1   | 1   | 1   | 2   | 3   | 28    |              |    |
| D7  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 0  | 4  | 2  | 1   | 3   | 1   | 2   | 4   | 38    | D5           |    |
| D8  | 2  | 2  | 1  | 3  | 2  | 3  | 4  | 0  | 1  | 2   | 2   | 2   | 2   | 5   | 31    | D7           |    |
| D9  | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 0  | 1   | 1   | 1   | 4   | 3   | 28    |              |    |
| D10 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 1            |    |
| D11 | 0  | 1  | 1  | 3  | 3  | 4  | 1  | 3  | 4  | 1   | 0   | 1   | 3   | 2   | 5     | 32           | D6 |
| D12 | 1  | 3  | 3  | 2  | 3  | 1  | 1  | 5  | 2  | 2   | 3   | 0   | 1   | 1   | 3     | 30           |    |
| D13 | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1   | 1   | 0   | 2   | 4   | 22    |              |    |
| D14 | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 5  | 3  | 2  | 3  | 2   | 2   | 3   | 1   | 0   | 3     | 30           |    |
| D15 | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3   | 4   | 2   | 2   | 4   | 0     | 41           | D2 |

**Elaborado por:** Las Autoras.

### **Debilidades Priorizadas:**

**D1:** En ciertos departamentos se pudo evidenciar la ausencia o evasión de responsabilidades, es decir los empleados no están cumpliendo con sus actividades laborales.

**D2:** Falta de un plan de continuidad y mejoramiento para el crecimiento efectivo y eficiente de la empresa.

**D3:** La cooperativa El Ahorrador no cuenta con una misión, visión, valores, objetivos, y estrategias por lo que la compañía no tiene una orientación de ser.

**D4:** El funcionamiento de la cooperativa se desarrolla basándose en la gestión por funciones, pero de manera inadecuada e ineficiente ya que no están totalmente definidas e implementadas las funciones para cada cargo.

**D5:** La cooperativa no tiene definido sus procesos y las actividades de forma escrita o manuales.

**D6:** La cooperativa no cuenta con hardware y software actualizados que ayuden a un buen funcionamiento o soporte todas las actividades del sistema.

**D7:** La cooperativa no tiene su plan anual de estrategias en forma escrita ni digital.

**TABLA 19:** Matriz relacional de amenazas.

|    | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | TOTAL | PRIORIZACIÓN |
|----|----|----|----|----|----|-------|--------------|
| A1 | 0  | 3  | 3  | 3  | 4  | 13    | A3           |
| A2 | 2  | 0  | 3  | 4  | 5  | 14    | A2           |
| A3 | 3  | 4  | 0  | 3  | 3  | 13    | A4           |
| A4 | 2  | 4  | 4  | 0  | 3  | 13    | A5           |
| A5 | 4  | 5  | 4  | 3  | 0  | 16    | A1           |

**Elaborado por:** Las Autoras.

**Amenazas Priorizadas:**

**A1:** La inestabilidad económica de los socios delimita los aportes y depósitos de los mismos.

**A2:** Sobreendeudamiento de los clientes.

**A3:** Situación política del país puede afectar la economía.

**A4:** Retiro de los socios por jubilación, los cuáles son los que tienen mayores fondos en la cooperativa.

**A5:** Cooperativas más atractivas para que los socios que obtengan mejores servicios y facilidades en otorgarles los mismos.

**4.8. ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA**

Una vez determinado nuestro análisis FODA entraremos a realizar el respectivo análisis de las estrategias derivadas del análisis, teniendo las oportunidades y amenazas junto con las fortalezas y debilidades de la Cooperativa, se generarán una serie de alternativas estratégicas, las cuales deben basarse en potenciar las fortalezas y superar las debilidades para explotar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

#### 4.8.1. Objetivos Estratégico

Los objetivos de la cooperativa El Ahorrador se definieron enmarcados en la Estrategia intensivas para alcanzar la estrategia de aumentar su participación en el mercado propuesta anteriormente la cuales están ubicadas en el apartado 4.2.1. Consideraremos un horizonte de 5 años (2014-2019), a continuación detallaremos algunos objetivos estratégicos según las perspectivas del Balanced Scorecard.



**FIGURA 20:** Objetivos estratégicos basadas en las perspectiva del Balanced Scorecard.

**Elaborado por:** Las Autoras.

#### **4.8.2. Formulación de las Estrategias**

La elaboración de las estrategias se las realiza mediante las Estrategias Fortalezas Oportunidades (FO), Estrategias Fortalezas Amenazas (FA), Estrategias Debilidades Oportunidades (DO) y Estrategias Debilidades Amenazas (DA), las cuales se describen a continuación:

##### **Estrategias Fortalezas –Oportunidades**

- Brindar nuevos servicios que resulten atractivos para nuestros socios existentes, y poder captar nuevos socios para la cooperativa.
- Realizar una investigación de mercado que ayude a la toma de decisiones para la apertura en cantones cercanos a la ciudad de Guayaquil.
- Realizar alianzas estratégicas con supermercados y empresas aseguradoras de salud para brindarle nuevos beneficios a socios y familiares.

##### **Estrategias Debilidades –Oportunidades**

- Realizar análisis periódicos de los principales indicadores durante las juntas del consejo de administración y de las tasas de interés y costos de los servicios para atraer más socios.

- Implementar nuevos medios de difusión y publicidad para dar a conocer a la cooperativa y los beneficios que brinda la misma.
- Aplicar Gestión por Procesos a toda la organización.
- Elaborar manuales de políticas, procedimientos, funciones y planes de continuidad de la cooperativa.

### **Estrategias Fortalezas –Amenazas**

- Actualizar los estatutos y reglamentos que tiene la cooperativa para mejorar la atención de sus socios.
- Fomentar las capacitaciones los empleados, directivos y socios de las nuevas reformas que existan en el sector cooperativista.
- Plantear la política de crédito y cobranza que no excluyan al personal jubilado de la empresa telefónica estatal.

### **Estrategias Debilidades –Amenaza**

- Fortalecer la imagen y difundir los servicios de la cooperativa a nuevos socios.
- Actualizar los recursos tecnológicos de la empresa para agilizar el procesamiento de los datos.
- Fomentar el ahorro a sus socios y brindarles charlas informativas para que los socios elijan la mejor manera de endeudarse al momento de adquirir un bien o realizar inversiones.

#### 4.9. ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS

Los Stakeholders son personas u organizaciones que tienen un interés en un proyecto o en una empresa. En términos generales, también pueden incluir a los clientes, proveedores y miembros de la comunidad que pueden verse afectados por las acciones de una organización. En la gerencia, los Stakeholders constituyen aquellos individuos que desempeñan un papel directo en la gestión de los asuntos de una empresa o incluso en un proyecto. También se conocen como Stakeholders internos, las personas que toman las decisiones sobre el funcionamiento de un negocio<sup>43</sup>.

Es necesario que en la organización identifiquemos a los grupos de interés debido a que se deben considerar al momento de definir su estrategia, una vez que se haya identificado los Stakeholders determinaremos cuales son los grupos de interés importantes en la Cooperativa.

Para la identificación de los Stakeholders existe una herramienta que se utiliza para recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar de manera sistemática información cualitativa y cuantitativa referente a todas aquellas personas, instituciones u organizaciones involucradas o interesadas en la organización , mediante una matriz para la identificación de los principales Stakeholders, la cual se denomina Matriz Influencia – Poder, en la cual se establece el nivel de

---

<sup>[43]</sup> National Housing Institute: "Desarrollo de la comunidad de Stakeholder"; Roland V. Anglin.

influencia y poder de cada uno, tanto internos como externos lo que facilita su clasificación.

**TABLA 20:** Matriz Influencia – Poder.

|       |       | INFLUENCIA           |  |
|-------|-------|----------------------|--|
|       |       | BAJA                 | ALTA   |
| PODER | MUCHO | Mantener Satisfechos | Principales Grupos de Interés o Stakeholders |
|       | POCO  | Mínimo Esfuerzo      | Mantener Informados                          |

**Fuente:** Gestión de proyectos para resultados.

De acuerdo al análisis realizado, los Stakeholders de la Cooperativa “El Ahorrador” se presentan en la siguiente tabla:

**TABLA 21:** Matriz Influencia – Poder de la Institución Principales Stakeholders de la Cooperativa El Ahorrador.

| PRINCIPALES<br>STAKEHOLDERS | INTERNOS                    | EXTERNOS                    |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|                             | Comisión de Crédito         | Instituciones Financieras   |
|                             | Consejo de Vigilancia       | Organismos Gubernamentales. |
|                             | Consejo de administración   | Cooperativas                |
|                             | Mandos Medios               | Socios                      |
| Mantener satisfechos        | Gobierno Organizativo       |                             |
| Mantener Informados         | Altos Mandos- Mandos Medios |                             |
| Minino Esfuerzo             | Sociedad.                   |                             |

**Elaborado por:** Las Autoras

## **CAPÍTULO V**

### **TRASLADO AL BALANCED SCORECARD**

#### **5.1. INTRODUCCIÓN**

Luego de haber definido el enfoque estratégico, en el cual se conoció de una manera más profunda el negocio, el siguiente paso es trasladar la información obtenida a técnicas usadas para la elaboración del BSC.

Es importante conocer que para impulsar el plan estratégico la metodología Balanced Scorecard aplica elementos que permiten desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se logrará mediante los objetivos estratégicos que están determinados en cuatro perspectivas: clientes, financiera, procesos internos y aprendizaje. Estas perspectivas se vincularán mediante el mapa estratégico además el alineamiento de los mismos con indicadores, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada.

#### **5.2. PROPUESTA DE VALOR**

La propuesta de valor se define como estrategia empresarial la cual cumple con la función de maximizar la demanda a través de configurar óptimamente la

oferta. Además selecciona y jerarquiza los elementos específicos de un producto o servicio que son más valorados por la demanda, haciéndolos asequibles y replicables según las capacidades de la empresa que los ofrece (Broydrick, 1996)<sup>44</sup>.

### **5.2.1. Características de una Propuesta de Valor**

1. La propuesta de valor materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, es decir va describiendo la combinación única del producto, precio, servicio e imagen.
2. La propuesta de valor debe comunicar lo que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.
3. Ofrece una solución a los problemas de los consumidores y satisface sus necesidades (explícitas y latentes).

### **5.2.2. Factores para formular una propuesta de valor**

Mediante el siguiente gráfico proyectaremos los factores más importantes para formular una propuesta de valor para un segmento de clientes, el cual nos servirá de pauta para crear la propuesta de valor a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Ahorrador”.

---

<sup>[44]</sup> Broydrick. Stephen. (1996). The 7 universal laws of customer value (1ª edición). Irwin., pp.120.



**FIGURA 21:** Factores básicos para una propuesta de valor.

**Fuente:** Advenio, Empezar modelos de negocio y startups.

Las propuestas de valor para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Ahorrador” son las que se detallan a continuación:

### **Propuesta de Valor para Socios.**

Al ser una cooperativa cerrada, se establece que su objetivo principal es brindar mejores resultados financieros a sus socios, los cuales en este caso serían igual que accionistas.

La propuesta de valor para los socios de la cooperativa se define de la siguiente manera:

**TABLA 22:** Propuesta de valor para los socios.

| DETALLE                                 | PROPUESTA DE VALOR   |
|---|--|
| Crecimiento                             | Incrementar la participación de mercado.   |
|   | Brindar una mayor rentabilidad económica para los socios.  |
|   | Asegurar que las inversiones realizadas por la alta dirección sean las menos riesgosas posibles y las más rentables. |
| Productividad Financiera a Corto Plazo. | Mejorar en la cooperativa la forma de colocación y captación de dinero.  |
|   | Optimizar los recursos financieros.  |

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Propuesta de Valor para Clientes**

En la propuesta de valor para los clientes buscamos ser diferentes que otras cooperativas a través de los siguientes atributos del servicio.

**TABLA 23:** Propuesta de valor para los clientes

| ATRIBUTOS     | COMPETITIVO | DIFERENTE | PROPUESTA DE VALOR   |
|---------------|-------------|-----------|--|
| PRECIO        | X           |           | Brindar tasas de interés competitivas para los socios.   |
| CALIDAD       |             | X         | Mejorar los servicios que ya existen y brindar nuevos servicios que resulten atractivos para los socios. |
| TIEMPO        |             | X         | Brindar créditos a menos tiempo posible  |
| FUNCIONALIDAD | X           |           | Brindar servicios atractivos y que sigan vigentes.   |
| SERVICIO      | X           |           | Brindar servicios de calidad y atención para el cliente.   |
| RELACIONES    | X           |           | Mantener relaciones socios-colaboradores de la cooperativa.  |

Elaborado por: Las Autoras.

### **Propuesta de valor para los procesos internos.**

Es indispensable conocer que el valor para los procesos internos, es muy importante además este es el que nos dará lineamientos para enmarcarnos en la propuesta de valor que se espera conseguir, para lo que se realiza el análisis de acuerdo a procesos que siga la institución.

**TABLA 24:** Propuesta de valor para los procesos internos.

| PERSPECTIVA POR PROCESOS.   | PROPUESTA DE VALOR   |
|-----------------------------|--|
| <b>INNOVACIÓN</b>           | Mejorar la capacidad tecnológica de la Cooperativa para tener un mayor crecimiento de socios y clientes.   |
| <b>ENFOQUE AL CLIENTE</b>   | Evaluar las necesidades y expectativas que tienen los clientes a los procesos internos   |
| <b>REDES DE COOPERACIÓN</b> | Alinear, promover y difundir los objetivos de los diferentes departamentos con la visión Institucional para tener un mayor desempeño, mejorando la calidad servicios que brinda la Cooperativa A los socios y colaboradores. |

**Elaborado por:** Las Autoras

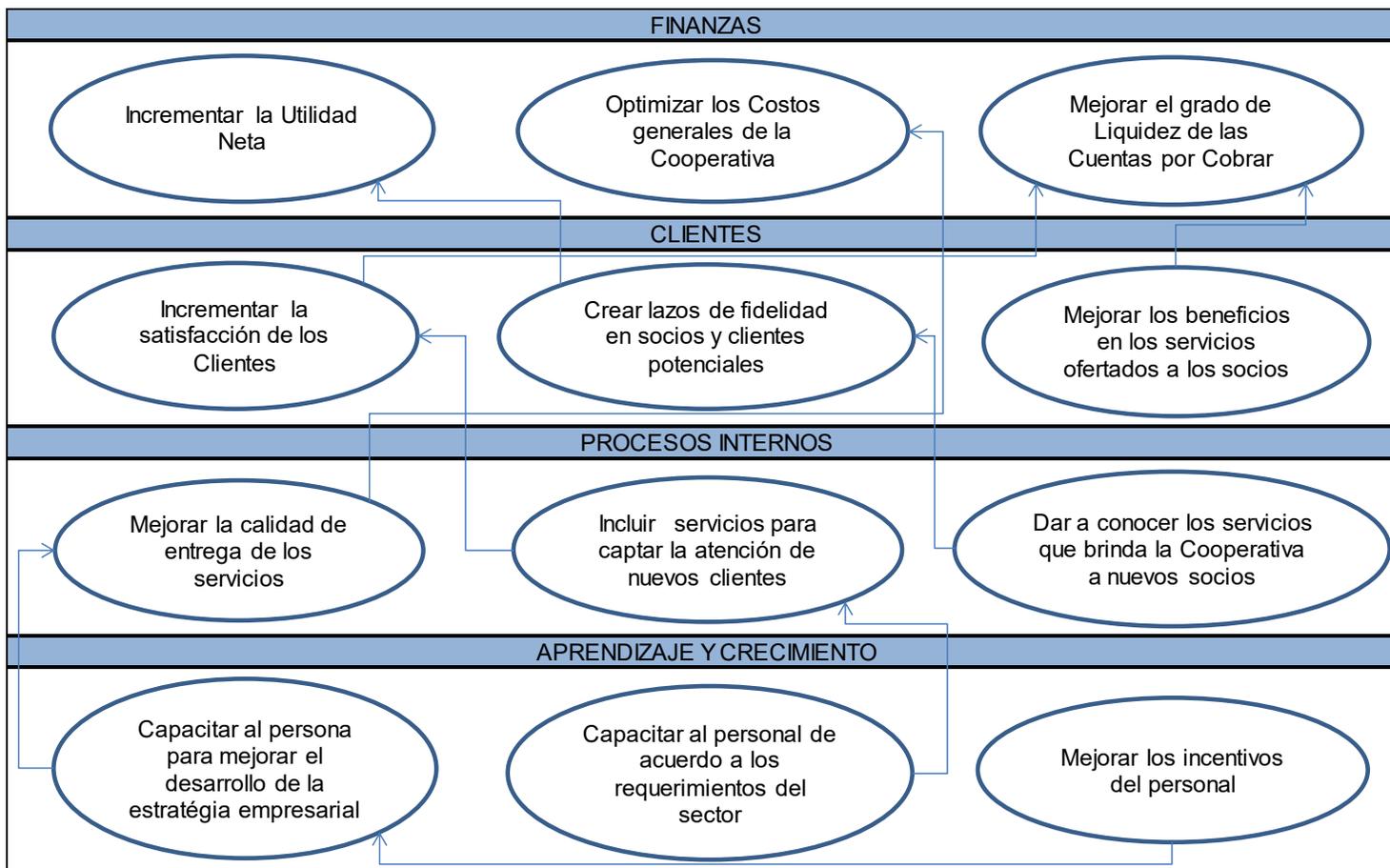
## Propuesta de valor de aprendizaje y crecimiento

**TABLA 25:** Propuesta de valor de aprendizaje y crecimiento

| PERSPECTIVA POR PROCESOS.  | PROPUESTA DE VALOR  |
|----------------------------|---|
| <b>CAPITAL HUMANO</b>      | Desarrollar planes de capacitación y buen servicio al cliente para ser empleados más competitivos.  |
| <b>CULTURA</b>             | Mejorar la Cultura Organizacional, proveer la misión , visión , políticas , valores y manuales a toda las áreas de la Cooperativa El Ahorrador  |
| <b>CAPITAL INFORMATICO</b> | Brindar un sistema informático más actualizado y brindar que este cumpla con la Integración de sistemas de información de todos los departamentos de la Cooperativa, con el objeto de tomar decisiones oportunas para el buen direccionamiento de la cooperativa. |

**Elaborado por:** Las Autoras

### 5.3. DETERMINACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO



**FIGURA 22:** Mapa estratégico

**Elaborado por:** Las Autoras

#### 5.4. DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES

Para poder controlar y llevar un seguimiento de los objetivos y estrategias propuestas para la cooperativa “El Ahorrador” es muy útil el uso de los indicadores claves de desempeño KPI’S (Key Performance Indicators), los cuáles se pueden definir en base de la información que se genere de las diferentes perspectivas que tiene el Balanced Scorecard, para poder monitorear los resultados y tomar decisiones oportunas por parte de los directivos de la cooperativa.

Hay una gran diferencia entre un indicador y un indicador de desempeño (KPI) ya que éste permite tomar decisiones estratégicas mientras que un indicador provee de datos operacionales. Se utilizará una plantilla donde se detalla el nombre del indicador, fórmula, unidad de medida, meta, responsable, periodicidad, límites de cumplimiento para cada indicador de desempeño (KPI) según cada perspectiva.

**TABLA 26:** Modelo de plantilla para indicadores de desempeño de cada perspectiva.

| KPI | FÓRMULA | UNIDAD DE MEDIDA | RESPONSABLE | META | LÍMITES DE CUMPLIMIENTO |          |       | PERIODICIDAD |
|-----|---------|------------------|-------------|------|-------------------------|----------|-------|--------------|
|     |         |                  |             |      | ROJO                    | AMARILLO | VERDE |              |
|     |         |                  |             |      |                         |          |       |              |

Elaborado por: Las Autoras

### 5.4.1. Perspectiva Financiera

En el Balanced Scorecard la perspectiva financiera, busca la alineación estratégica con sus objetivos estratégicos respectivos propuestos como lo son:

- Incrementar la utilidad neta.
- Optimización de los costos generales de la cooperativa.
- Aumentar el patrimonio de la cooperativa en un 5% anual.
- Implementar nuevas fuentes de ingreso.

**TABLA 27:** Indicadores generales de la perspectiva financiera.

| KPI                        | FÓRMULA  | UNI. DE MED. | RESPONSABLE               | META | LÍMITES DE CUMPLIMIENTO |          |       | PERIODICIDAD |       |
|----------------------------|--|--------------|---------------------------|------|-------------------------|----------|-------|--------------|-------|
|                            |  |              |                           |      | ROJO                    | AMARILLO | VERDE |              |       |
| Retorno sobre la inversión | $\frac{\text{Utilidad Neta después de impuestos}}{\text{Activos Totales}}$                     | %            | Contador                  | 8    | 3                       | 4        | 7     | 8            | Anual |
| Crecimiento del patrimonio | $\frac{\text{Patrimonio año act} - \text{Patrimonio año ant}}{\text{Patrimonio año anterior}}$ | %            | Consejo de Administración | 5    | 2                       | 3        | 4     | 5            | Anual |
| Periodo de cobranza        | $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ingresos}}$  | años         | Contador                  | 3    | 5                       | 4        | 4     | 3            | Anual |

**Elaborado por:** Las Autoras.

Mediante el análisis de los estados financieros de los años 2009, 2010, 2011,2012 se procedió a realizar el respectivo análisis económico de los indicadores retorno sobre el patrimonio que dio un 6.30% de rendimiento sobre la inversión, crecimiento del patrimonio y crecimiento de ingresos este último se diseñó en bases a la estrategias propuestas para la mejora de la cooperativa. Cabe indicar la meta propuesta fue definida en base a los resultados obtenidos en el estado de situación inicial y en el estado de resultado. Los cuales se detallan en los Estados Financieros **(Anexo 9)**.

#### **5.4.2. Perspectiva Cliente**

En esta perspectiva los Indicadores de Desempeño (KPI) propuestos para alcanzar los objetivos estratégicos alineados con esta perspectiva se detallan a continuación:

- Incrementar la satisfacción de los clientes en un 40% anual.
- Incrementar los socios de la cooperativa en un 10% anual.
- Fidelización de los clientes actuales.

**TABLA 28:** Indicadores generales de la perspectiva clientes.

| KPI                             | FÓRMULA   | UNI. DE MED. | RESPONSABLE            | META | LÍMITES DE CUMPLIMIENTO |          |       | PERIODICIDAD |           |
|---------------------------------|---|--------------|------------------------|------|-------------------------|----------|-------|--------------|-----------|
|                                 |   |              |                        |      | ROJO                    | AMARILLO | VERDE |              |           |
| Tasa de clientes satisfechos    | $\frac{\text{Socios Sastisfechos encuestados}}{\text{Total de socios encuestados}}$                 | %            | Gerente Administrativa | 40   | 15                      | 16       | 39    | 40           | Semestral |
| Índice de fidelidad socios      | $\frac{\text{Socios actuales } t_1 - \text{Socios anteriores } t_0}{\text{Socios anteriores } t_0}$ | %            | Presidente             | 10   | 5                       | 6        | 9     | 10           | Semestral |
| Índice de preferencia de socios | $\frac{\text{Socios activos}}{\text{Total de socios}}$  | %            | Presidente             | 8    | 15                      | 16       | 49    | 50           | Anual     |

Elaborado por: Las Autoras.

Mediante entrevistas realizadas al personal de la cooperativa nos indican los colaboradores que la cooperativa ha ido disminuyendo sus socios debido a que algunos de ellos están por jubilarse, otros se han retirado de la cooperativa y por ende sus ahorros (**ver Anexo 1**). Para la tasa de incremento de socios, los máximos directivos dan charlas en la entidad donde estos trabajan para captar más socios. En cuanto al índice de fidelidad de socios y tasas de clientes satisfechos mediante encuesta realizadas nos dan a conocer que no es tan bueno.

#### 5.4.3. Perspectiva De Procesos Internos

Los Indicadores Claves de Desempeño (KPI) alineados con los objetivos estratégicos para esta perspectiva se presentan a continuación en la siguiente tabla:

- Mejorar la calidad en la entrega de los servicios en un 60%
- Brindar nuevos servicios adicionales por medio de alianzas estratégicas con aseguradoras de salud, cadenas alimenticias, etc.
- Incrementar la publicidad de la cooperativa

**TABLA 29:** Indicadores generales de la perspectiva procesos internos

| KPI                                     | FÓRMULA   | UNI. DE MED. | RESPONSABLE               | META | LÍMITES DE CUMPLIMIENTO |          |       | PERIODICIDAD |    |            |
|---|---|--------------|---------------------------|------|-------------------------|----------|-------|--------------|----|------------|
|   |   |              |                           |      | ROJO                    | AMARILLO | VERDE |              |    |            |
| Eficacia en el otorgamiento de créditos | $\frac{\text{Solicitudes aprobadas}}{\text{Solicitudes recibidas}}$                           | %            | Gerente Administrativa    | 60   | 0                       | 25       | 9     | 17           | 60 | Trimestral |
| Tasa de venta de nuevos servicios       | $\frac{\text{Oferta de nuevos servicios adicionales}}{\text{oferta total de servicios}}$      | %            | Consejo de Administración | 15   | 0                       | 5        | 6     | 11           | 15 | Trimestral |
| Índice de eficiencia de marketing       | $\frac{\text{Actividades de Marketing Realizadas}}{\text{Actividades Marketing Programadas}}$ | %            | Gerente Administrativa    | 70   | 0                       | 26       | 27    | 69           | 70 | Semestral  |

**Elaborado por:** Las autoras

Mediante entrevistas realizadas a los socios de la cooperativa ubicadas en el **(Anexo 10)** hemos obtenido que la cooperativa en cuanto nuevos servicios que ofrecen y publicidad realizada no son excelentes con un porcentaje de 0% lo que indica que se debe trabajar más para cambiar esta realidad.

#### 5.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Para la última perspectiva los Indicadores Claves de Desempeño (KPI) que se alinean con los objetivos estratégicos propuestos se plantean a continuación:

- Fomentar el trabajo en equipo para el desarrollo de la estrategia empresarial.
- Capacitar al personal de acuerdo al requerimiento del sector.
- Mejorar los incentivos al personal.

**TABLA 30:** Indicadores generales de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

| KPI  | FÓRMULA  | UNI. DE MED. | RESPONSABLE            | META | LÍMITES DE CUMPLIMIENTO |          |       |       |       | PERIODICIDAD |
|--|--|--------------|------------------------|------|-------------------------|----------|-------|-------|-------|--------------|
|  |  |              |                        |      | ROJO                    | AMARILLO | VERDE | VERDE | VERDE |              |
| Horas de Capacitación                        | $\frac{\text{Horas del personal capacitado}}{\text{Horas Planificadas}}$             | %            | Gerente Administrativa | 90   | 0                       | 25       | 26    | 89    | 90    | Semestral    |
| Productividad de las capacitaciones          | $\frac{\text{Puntaje promedio de evaluaciones}}{\text{Total del personal evaluado}}$ | #            | Gerente Administrativa | 80   | 0                       | 60       | 61    | 79    | 80    | Semestral    |
| Satisfacción del personal con los incentivos | $\frac{\text{Personal Satisfecho con incentivos}}{\text{Total de personal}}$         | %            | Gerente Administrativa | 85   | 0                       | 27       | 28    | 56    | 70    | Semestral    |

Elaborado por: Las Autoras

## **5.5. MATRIZ DE IMPACTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Para la creación de valor de la organización por medio de los distintos objetivos planteados para alcanzar las metas es de gran utilidad las iniciativas estratégicas, ya que son un conjunto de acciones que ayudan a alcanzar las mismas.

La matriz de impacto sirve para evaluar el nivel de impacto de las iniciativas estratégicas sobre los distintos objetivos.

Es de vital importancia realizar el análisis del impacto de las iniciativas estratégicas propuestas para ver así cuales son las iniciativas más alineadas y que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos propuestos, o cuales no dan aporte y no requieren ser continuadas. El análisis también da como resultado el poder determinar si algún objetivo no cuenta con el soporte de iniciativas estratégicas. Ver **Anexo 5** Matriz de Impacto de las Iniciativas Estratégicas.

**TABLA 31:** Iniciativas seleccionadas por puntaje.

| <b>CÓDIGO</b> | <b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>  |
|---------------|--|
| IE1           | Realizar alianzas estratégicas con supermercados y empresas aseguradoras de salud para brindarle nuevos beneficios adicionales.          |
| IE2           | Brindar nuevos servicios que resulten atractivos para nuestros socios en fin de incrementar el número de socios para la cooperativa.     |
| IE3           | Plantear una investigación de mercado que ayude a la toma de decisiones para la apertura a cantones cercanos a la ciudad de Guayaquil.   |
| IE4           | Elaborar manuales de políticas, procedimientos, funciones y planes de continuidad de la cooperativa.                                     |
| IE5           | Fomentar las capacitaciones de los empleados, directivos y socios de las nuevas actualizaciones que existan en el sector cooperativista. |
| IE6           | Fortalecer la imagen y difundir los servicios de la cooperativa a nuevos socios.   |

**Elaborado por:** Las Autoras.

## **5.6. DISEÑO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

En base a las iniciativas estratégicas seleccionadas, podremos determinar las acciones que se debería tomar para lograr que se cumplan cada uno de los objetivos planteados, de esta forma se podrán determinar cada uno de los recursos de los que dispone la cooperativa ya sea este humano, monetario o de cualquier otra índole.

Como parte de una de las iniciativas más importantes para alcanzar los objetivos organizacionales tenemos el siguiente cuadro con actividades a aplicar.

**TABLA 32:** Diseño de iniciativas estratégicas

|   | <b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>  | <b>RESPONSABLE</b> | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>MEDIO DE VERIFICACION</b>             | <b>ORGANO DE VERIFICACION</b> |
|---|--|--------------------|---|--|-------------------------------|
| 1 | Realizar alianzas estratégicas con supermercados y empresas aseguradoras de salud para brindarle nuevos beneficios adicionales.      | IE1                | Dotar a los trabajadores de tarjetas de compras para facilidad de créditos en compras, con cupo de 250 dólares.   | Tarjetas de compras.                     | RR.HH                         |
|   |  |                    | Asegurar a los trabajadores en planes de salud para que gocen de beneficios como medicamentos gratis.   | Tarjeta de Seguro.                       |                               |
| 2 | Brindar nuevos servicios que resulten atractivos para nuestros socios en fin de incrementar el número de socios para la cooperativa. | IE2                | Brindar préstamos de vivienda o adquisición de vehículos que sean financiados por la cooperativa para que mejore el diario vivir de los socios.   | Servicios Vigentes Cooperativa           | Gerencia                      |
|   |  |                    | Brindar servicios de transferencias online en caso de que el socio no pueda llegar hasta la cooperativa por tiempo. A su vez colocar cajeros en distintos puntos de la ciudad en calidad de economizar el tiempo de los socios y accesibilidad. | Página Web del Sistema de la Cooperativa | Gerencia                      |

|   |  |     |   |                        |                 |
|---|--|-----|---|------------------------|-----------------|
| 3 | Plantear una investigación de mercado que ayude a la toma de decisiones para la apertura a cantones cercanos a la ciudad de Guayaquil.   | IE3 | Realizar una encuesta a los trabajadores, donde se utilice indicadores para medir la aceptabilidad de la cooperativa y aperturar en más cantones de Guayaquil.  | Entrevista físicas     | Gerencia        |
| 4 | Elaborar manuales de políticas, procedimientos, funciones y planes de continuidad de la cooperativa.                                     | IE4 | Elaborar los manuales con el compromiso de la gerencia y departamento de recurso humanos para delegar funciones, distinguir las jerarquías y elaborar planes de continuidad en caso de algún siniestro. | Manuales físicos.      | GERENCIA-RR.HH. |
| 5 | Fomentar las capacitaciones de los empleados, directivos y socios de las nuevas actualizaciones que existan en el sector cooperativista. | IE5 | Realizar capacitaciones al personal de la cooperativa en materia financiera, tributaria y deberes formales de la cooperativa.   | Capacitaciones Físicas | RR.HH           |
|   |  |     | Realizar cursos de capacitación en cuanto a servicio al cliente para lograr cumplir con la satisfacción de nuestros socios.   | Capacitaciones Físicas | RR.HH           |
| 6 | Fortalecer la imagen y difundir los servicios de la cooperativa a nuevos socios.   | IE6 | Realizar promoción y campañas de la cooperativa vía correo electrónico y redes sociales con finalidad de fortalecimiento de imagen corporativa.   | Redes Sociales         | Sistemas        |

Elaborado por: Las autoras

## **CAPÍTULO VI**

### **GESTIÓN POR PROCESOS**

#### **6.1. INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se tratará con la gestión por procesos en la Cooperativa “El Ahorrador”. La gestión por procesos es una herramienta que nos permitirá una sencilla identificación y diseño de los procesos que se realizan dentro de una empresa, la propuesta de la cadena de valor, así también como la definición de su mapa estratégico, definiendo de una manera clara los procesos estratégicos (alineados con la alta dirección), claves (indispensable para la realización del servicio) y de apoyo (brinda un control para los procesos claves) de la Cooperativa, se diseñará los procesos de la cooperativa como también su manual de procesos, elementos indispensable para el correcto funcionamiento de la cooperativa como para la toma de decisiones de sus colaboradores, dando como resultado el incremento en la satisfacción de los clientes (internos y externos) de la empresa.

#### **6.2. ENFOQUE POR PROCESOS**

El Enfoque por procesos es una herramienta que permite el desempeño de la empresa, teniendo en cuenta que ésta se crea para llevar a cabo un propósito, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.

Mediante la gestión por procesos se logra evaluar la continuidad de la secuencia integrada de macro procesos, procesos y procedimientos tendientes al logro de los objetivos estratégicos tratando de conseguir la coherencia entre los que se posee, lo que en realidad se ejecuta y el resultado obtenido, verificando así si estamos teniendo efectividad estratégica o eficiencia operacional.

Las etapas de la Gestión por procesos son las siguientes:

- Identificación y secuencia de procesos.
- Descripción de los procesos.
- Seguimiento y medición de los procesos.
- Mejora de los Procesos.

### **6.3. DISEÑO DE MANUAL DE PROCESOS**

Al diseño de procesos se lo puede realizar mediante entrevistas con los principales involucrados de la empresa, por medio de esto se puede hacer un mejor levantamiento de información, como determinar a los clientes internos, externos, proveedores, responsables, controles, recursos, así como las entradas y las salidas de los procesos.

Para el diseño de los procesos es necesaria la interpretación de la información obtenida y detallar las principales actividades y la relación de las mismas dentro de los diferentes procesos que se tiene en la empresa.

#### 6.4. CADENA DE VALOR

La cadena de valor adecuada para la cooperativa se la desarrolló con intervención y ayuda de los directivos pasando por la aprobación de los mismos, la cual se la presenta a continuación:



**FIGURA 23:** Cadena de valor de la cooperativa de ahorro y crédito "El Ahorrador".  
**Elaborado por:** Las Autoras.

A continuación se definirá los procesos de la cadena de valor:

- Procesos de Planificación o estratégicos.-En la figura 24 muestra los puntos relacionados con la planeación estratégica, políticas, definición de objetivos, disponibilidad de recursos, revisión de la Gestión.



**FIGURA 24:** Procesos de planificación o estratégicos.  
**Elaborado por:** Las Autoras.

- Procesos para la Gestión de Recursos o de Apoyo.- La figura 25 Los procesos que apoyan a la coordinación y funcionamiento de los procesos de gestión, medición y realización de productos y servicios.



**FIGURA 25:** Procesos para la gestión de recursos o de apoyo.  
**Elaborado por:** Las Autoras.

- Procesos Claves.- La figura 26 detalla los procesos indispensables para la elaboración del bien o servicio.



**FIGURA 26:** Procesos claves.  
**Elaborado por:** Las Autoras.

## 6.5. MAPA DE PROCESOS

Para (Andreu & Martínez-Villanova, 2011)<sup>45</sup> el mapa de procesos es una representación gráfica en la cual se incluye una serie de procesos como los procesos claves, de soporte y los estratégicos, que tienen como elemento los requerimientos de los clientes y como salida la satisfacción de los clientes.

El mapa de procesos debe de dar una sencilla y general visión de todos los procesos del negocio.

---

<sup>[45]</sup> Andreu, E., & Martínez-Villanova, R. (2011). Cómo gestionar una PYMES mediante el cuadro de mando (Segunda ed.). Madrid: ESIC.

En base a entrevistas realizadas al personal de mandos medios de la empresa, se realizó un levantamiento de los procesos para conocer cómo se ejecutaban, aun cuando no se encontraran documentados de ninguna manera.

A continuación detalle del levantamiento de información mediante la matriz de levantamiento de procesos.

### 6.5.1. Análisis de los Procesos Claves.

| ANÁLISIS DE PROCESOS          |   |                                |   |                     |                            |                      |
|-------------------------------|---|--------------------------------|---|---------------------|----------------------------|----------------------|
| PROVEEDORES                   |   | PROCESO                        |   | CLIENTES            |                            |                      |
| 1                             | CLIENTE SOLICITA SER CUENTA AHORRISTA   | Captacion de fondos            |   | DIRECTOS            | 1                          | CLIENTE QUE SOLICITO |
| 2                             | CLIENTE CON DEPOSITO A PLAZO  |                                |   |                     | 2                          | .....                |
| 3                             | CENTRAL DE RIESGO   |                                |   |                     | 3                          | .....                |
| SUBPROCESOS                   |   |                                |   |                     |                            |                      |
| 4                             | OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS   | 1                              | Información de aperturas de cuentas               | INDIRECTOS          | 1                          | .....                |
| 5                             | .....   | 2                              | Pacto de tasa, interes y modalidad del ahorro     |                     | 2                          | .....                |
| 6                             | .....   | 3                              | Recopilación de datos del Cuentahabiente          |                     | 3                          | .....                |
| INSUMOS                       |   |                                |   | PRODUCTO / SERVICIO |                            |                      |
| 1                             | INFORMACIÓN   | 5                              | Depósitos de Apertura                             | 1                   | CUENTA AHORRISTAS          |                      |
| 2                             | FONDOS  | 6                              |   | 2                   | FONDOS PARA LA COOPERATIVA |                      |
| PROPIETARIO DEL PROCESO       |   |                                |   |                     |                            |                      |
| 3                             | INTERNET  | Jefe de la comisión de crédito |   | 3                   | .....                      |                      |
| 4                             | .....   |                                |   | 4                   | .....                      |                      |
| 5                             | .....   |                                |   | 5                   | .....                      |                      |
| 6                             | .....   |                                |   | 6                   | .....                      |                      |
| 7                             | .....   | INICIO:                        | Recepción de solicitudes                          | 7                   | .....                      |                      |
| 8                             | .....   | FIN:                           | Apertura de la cuenta                             | 8                   | .....                      |                      |
| RECURSOS                      |   |                                |   |                     |                            |                      |
| PERSONAL                      | FINANCIEROS:  | INSTALACIONES:                 | EQUIPOS   | INDICADORES         |                            |                      |
| COMISIÓN DE CRÉDITO           |   |                                | COMPUTADORA<br>TELÉFONO FAX<br>CORREO ELECTRÓNICO | NO ESTABLECIDOS     |                            |                      |
| RESTRICCIONES / OBSERVACIONES | ESTE ES UN LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN QUE NOS PERMITE VER LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN. |                                |   |                     |                            |                      |

FIGURA 27: Proceso captación.

Elaborado por: Las Autoras.

| ANÁLISIS DE PROCESOS               |   |                                |   |                            |                               |                      |
|------------------------------------|---|--------------------------------|---|----------------------------|-------------------------------|----------------------|
| PROVEEDORES                        |   | PROCESO                        |   | CLIENTES                   |                               |                      |
| 1                                  | CLIENTE SOLICITA PRESTAMO   | <b>Otorgar créditos</b>        |   | DIRECTOS                   | 1                             | CLIENTE QUE SOLICITO |
| 2                                  | CLIENTE CON DEPOSITO A PLAZO  |                                |   |                            | 2                             | -----                |
| 3                                  | CENTRAL DE RIESGO   | <b>SUBPROCESOS</b>             |   |                            | 3                             | -----                |
| 4                                  | -----   | 1                              | Información y recepción de solicitudes            | INDIRECTOS                 | 1                             | EJECUTIVOS           |
| 5                                  | -----   | 2                              | Verificación y análisis de créditos               |                            | 2                             | -----                |
| 6                                  | -----   | 3                              | Aprobación y formalización de créditos            |                            | 3                             | -----                |
| <b>INSUMOS</b>                     |   | 4                              | Evaluación de la cartera                          | <b>PRODUCTO / SERVICIO</b> |                               |                      |
| 1                                  | INFORMACIÓN   | 5                              | Seguimiento del Crédito                           | 1                          | Préstamos a cuenta ahorristas |                      |
| 2                                  | FONDOS  | 6                              |   | 2                          | FONDOS PARA LA COOPERATIVA    |                      |
| 3                                  | -----   | <b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b> |   | 3                          | -----                         |                      |
| 4                                  | -----   | Jefe de Comision de Crédito    |   | 4                          | -----                         |                      |
| 5                                  | -----   |                                |   | 5                          | -----                         |                      |
| 6                                  | -----   |                                |   | 6                          | -----                         |                      |
| 7                                  | -----   | INICIO:                        | Recepción de solicitudes                          | 7                          | -----                         |                      |
| 8                                  | -----   | FIN:                           | Cobranza  | 8                          | -----                         |                      |
| <b>RECURSOS</b>                    |   |                                |   |                            |                               |                      |
| PERSONAL                           | FINANCIEROS:  | INSTALACIONES:                 | EQUIPOS   | INDICADORES                |                               |                      |
| COMISION DE CREDITO Y CONTABILIDAD |   |                                | COMPUTADORA<br>TELEFONO FAX<br>CORREO ELECTRONICO | NO ESTABLECIDOS            |                               |                      |
| RESTRICCIONES / OBSERVACIONES      | ESTE ES UN LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN QUE NOS PERMITE VER LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN. |                                |   |                            |                               |                      |

**FIGURA 28:** Proceso de otorgamiento de crédito.

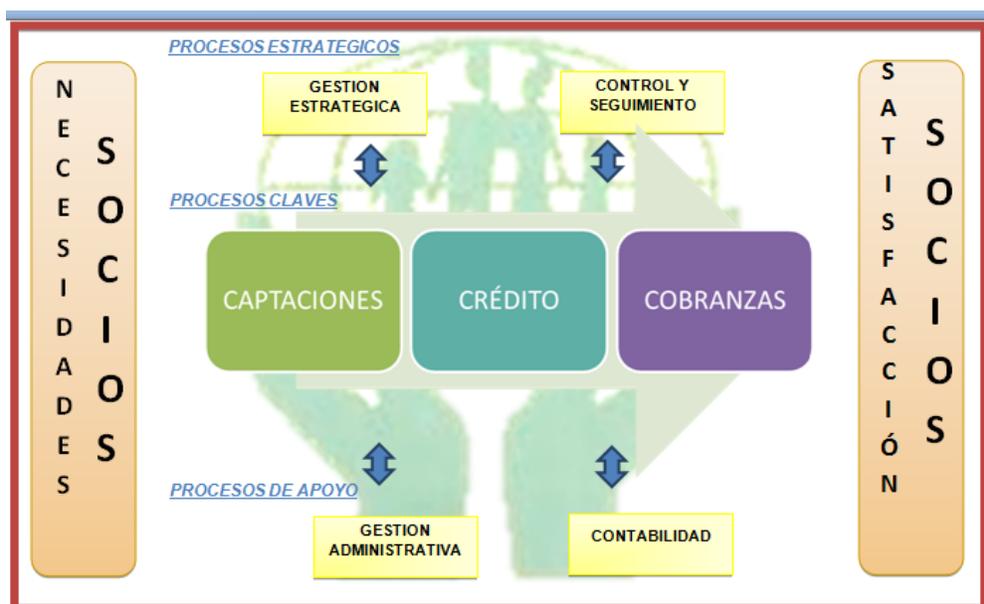
**Elaborado por:** Las Autoras.

| ANÁLISIS DE PROCESOS               |                              |  |  |   |                            |                      |
|------------------------------------|------------------------------|--|--|---|----------------------------|----------------------|
| PROVEEDORES                        |                              | PROCESO  |  | CLIENTES  |                            |                      |
| 1                                  | CLIENTE SOLICITA PRESTAMO    | <b>Cobranza</b>  |  | DIRECTOS  | 1                          | CLIENTE QUE SOLICITO |
| 2                                  | CLIENTE CON DEPOSITO A PLAZO |  |  |   | 2                          | -----                |
| 3                                  |                              |  |  |   | 3                          | -----                |
|                                    |                              | <b>SUBPROCESOS</b>   |  |   |                            |                      |
| 4                                  | -----                        | 1  | Verificar estado de cartera                                      | INDIRECTOS  | 1                          | EJECUTIVOS           |
| 5                                  | -----                        | 2  | Comunicación y notificación con clientes que han caído en mora   |   | 2                          | -----                |
| 6                                  | -----                        | 3  | Verificar cartera de mora continuamente                          |   | 3                          | -----                |
| <b>INSUMOS</b>                     |                              | 4  | Reestructuración de la deuda                                     | <b>PRODUCTO / SERVICIO</b>                        |                            |                      |
| 1                                  | INFORMACIÓN                  | 5  | Manejo de sistema de cobranzas administrativas y extrajudiciales | 1   | FONDOS PARA LA COOPERATIVA |                      |
| 2                                  | FONDOS                       | 6  |  | 2   | -----                      |                      |
| 3                                  | -----                        | <b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b>   |  | 3   | -----                      |                      |
| 4                                  | -----                        | Jefe de Comision de Crédito  |  | 4   | -----                      |                      |
| 5                                  | -----                        |  |  | 5   | -----                      |                      |
| 6                                  | -----                        |  |  | 6   | -----                      |                      |
| 7                                  | -----                        | INICIO:  | Otorgamiento del crédito   | 7   | -----                      |                      |
| 8                                  | -----                        | FIN:   | Recuperación de Cartera  | 8   | -----                      |                      |
| <b>RECURSOS</b>                    |                              |  |  |   |                            |                      |
| PERSONAL                           |                              | FINANCIEROS:   |  | EQUIPOS   |                            |                      |
| COMISION DE CREDITO Y CONTABILIDAD |                              |  |  | COMPUTADORA<br>TELEFONO FAX<br>CORREO ELECTRONICO |                            |                      |
| INDICADORES                        |                              | NO ESTABLECIDOS  |  |   |                            |                      |
| RESTRICCIONES / OBSERVACIONES      |                              | UN LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN QUE NOS PERMITE VER LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN |  |   |                            |                      |

**FIGURA 29:** Proceso para la gestión de Cobranza.  
Elaborado por: Las Autoras.

A partir de la información obtenida en la matriz de levantamiento de procesos, se esquematizó el Mapa de Procesos de la empresa identificando los macro procesos, procesos estratégicos, procesos creadores de valor y procesos de apoyo.

A continuación el mapa de procesos de la Cooperativa “El Ahorrador”.



**FIGURA 30:** Mapa de procesos de la cooperativa de ahorro y crédito “El Ahorrador”  
**Elaborado por:** Las Autoras

## 6.6. DIAGRAMA DE PROCESOS.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito no contaba con la diagramación de los procesos de la organización, es por esto mediante levantamiento de información, observación directa, entrevistas a directivos y empleados, realizamos la definición de sus procesos estratégicos, claves, y de apoyo.

Debemos mencionar que cada uno de los macro procesos a su vez contiene procesos y subprocesos los cuales serán detallados mediante la tabla de descripción de los procesos y luego mediante diagramas de flujos.

| DETALLE               | MACROPROCESO                       |                                | PROCESOS      |                       | PROCEDIMIENTO   |                           | DETALLE POR PROCEDIMIENTOS |             |
|-----------------------|------------------------------------|--------------------------------|---------------|-----------------------|---|---------------------------|----------------------------|-------------|
|                       | CÓDIGO                             | DESCRIPCIÓN                    | CÓDIGO        | DESCRIPCIÓN           | CÓDIGO  | DESCRIPCIÓN               | CÓDIGO                     | DESCRIPCIÓN |
| PROCESOS ESTRATEGICOS | P                                  | ADMINISTRACION DE CREDITO      | A             | GESTIÓN ESTRATEGIA    |   |                           |                            |             |
|                       |                                    |                                | B             | CONTROL Y SEGUIMIENTO |   |                           |                            |             |
| C                     |                                    |                                | CAPTACIONES   | C1.                   | GESTIÓN DE SOCIOS   | C.1.1.                    | APERTURA DE CUENTAS        |             |
|                       |                                    |                                |               |                       |   | C.1.2.                    | CIERRE DE CUENTAS          |             |
| D                     |                                    |                                | CRÉDITOS      | D1.                   | RECEPTAR Y VALIDAR CREDITOS<br>ANALIZAR Y EVALUAR CREDITOS<br>LIQUIDAR CREDITOS | C.2.1                     | DEPOSITOS DE AHORROS       |             |
|                       |                                    |                                |               |                       |   | C.2.2.                    | RETIRO DE AHORROS          |             |
| E                     |                                    |                                | COBRANZAS     | E1.                   | COBRO DE CREDITOS<br>REALIZAR NOTIFICACIONES<br>REALIZAR RECUPERACION JUDICIAL  |                           |                            |             |
|                       | E2.                                | REALIZAR NOTIFICACIONES        |               |                       |   |                           |                            |             |
|                       | E3.                                | REALIZAR RECUPERACION JUDICIAL |               |                       |   |                           |                            |             |
| F                     | GESTIÓN ADMINISTRATIVA             | F1.                            | ADQUISICIONES | F.2.1.                | SELECCIÓN DE PERSONAL   |                           |                            |             |
|                       |                                    |                                |               | F.2.2.                | CONTRATACION DE PERSONAL  |                           |                            |             |
| PROCESO DE APOYO      | G                                  | GESTIÓN CONTABLE               | G1.           | CAJA                  | G.1.1.  | AUTORIZAR RETIROS         |                            |             |
|                       |                                    |                                |               |                       | G.1.2.  | MANEJO DE CAJA            |                            |             |
|                       |                                    |                                | G2.           | ROLES                 | G.1.3.  | ELABORAR ARQUEO DE CAJA   |                            |             |
|                       |                                    |                                |               |                       | G.2.1.  | ELABORACION DE DESCUENTOS |                            |             |
| G.2.2.                | ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS |                                |               |                       |   |                           |                            |             |

**FIGURA 31:** Descripción de los procesos cooperativa de ahorro y crédito.

**Elaborado por:** Las Autoras.

### 6.6.1. Diagramas de Flujos

La Cooperativa “El Ahorrador” no contaba con sus procesos definidos, por lo que se procedió a realizar los procesos mediante la diagramación de flujos, lo cual permitirá a los directivos y empleados tener en forma clara la secuencia a seguir con respecto a los mismos. Se detallaran los

diagramas de flujo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito en el manual de procesos (**ver Anexo 6**).

### **6.7. MEDIDAS DE CONTROL**

Como medida de control en los procesos se ha definido varios documentos necesarios para el registro de la información. Antes existían controles que se hacían de manera rutinarias, es decir efectuados por costumbres esto se debía porque no se tenía diagramado los procesos de la cooperativa (**ver Anexo 6**).

A continuación se detallan algunos documentos de control, llámense a estos archivos digitales, bases de datos y otros que ayudarán a mantener el control en cada proceso, cabe mencionar que estos documentos se implementaron al documentar cada proceso mediante los respectivos diagramas de flujos los cuales se aprecia en el respectivo manual de procesos (**ver Anexo 6**).

#### **En el procedimiento para la apertura de cuentas:**

- Se definió el control mediante documento digital: Solicitud de Apertura de Cuenta la cual será utilizada por el socio para abrir una cuenta en la cooperativa.
- Se definió el control mediante documento: Libreta de ahorro, estado de cuenta física y digital, la cual será utilizada para llevar un control de los depósitos del socio.

**En el procedimiento para cierre de cuentas:**

- Se definió el control mediante documento digital: Solicitud de Retiro del socio la cual permitirá el cierre de cuenta.

**En el procedimiento para analizar y evaluar créditos:**

- Se definió control mediante una base de datos que mostrará el historial crediticio del socio y se generará un documento digital que contiene datos del historial crediticio del socio.

**En el procedimiento de liquidación de crédito:**

- Se definió control mediante la utilización de una base de datos donde se guardaran los contratos debidamente sustentados con todos los requisitos requeridos.

**En el procedimiento de elaborar roles:**

- Se definió control mediante un documento digital para el debido control de débitos de los roles que se deberán realizar a los socios sobre las cuotas de los préstamos que han realizado. A la vez se trabajará con una base de datos que será actualizada cada vez que se realice el descuento del respectivo pago del préstamo.

**En el procedimiento de arqueo de caja:**

- Se definió control mediante un documento digital llamado memorándum para notificar las anomalías encontradas en el arqueo de caja realizada por el encargado de caja chica.
- En este procedimiento también se definió un segundo control mediante un documento digital llamado informe del arqueo por parte de la secretaria la cual detallara situaciones favorables o desfavorables encontradas en el arqueo de caja.

**En el procedimiento de adquisiciones:**

- En este procedimiento el documento de control en este caso será la factura, la cual permitirá reconocer el inventario que entra a la cooperativa como el dinero que fue desembolsado para dicha compra.
- En este procedimiento se definió un control mediante un documento digital que se llamará cheque y documentos de egreso con el fin de llevar un control sobre el dinero en efectivo que ha salido.

**En el procedimiento de contratación de personal:**

- En este procedimiento se elaborara el contrato, como documento de control el cual indica la contratación del personal.

**En el procedimiento de receiptar depósito:**

- En este procedimiento se guardara los datos del ingreso de depósitos del cliente en una base de datos, la cual generará un reporte que será enviado a contabilidad para el registro y la contabilización. A su vez caja generará un reporte en el cuál se detalla el cierre de caja y es enviado a contabilidad.

**En el procedimiento de realizar retiros:**

- En este procedimiento se guardará los datos del ingreso de retiros de depósitos del cliente en una base de datos, la cual generará un reporte que será enviado a contabilidad para el registro y la contabilización. A su vez caja generará un reporte en el cuál se detalla el cierre de caja y es enviado a contabilidad.

**En el procedimiento de cobro de créditos:**

- En este procedimiento como documento de control de cobro de crédito se generará un documento llamado informe cuentas vencidas, el cual será enviado a cobranzas el cual procederá a llamar al socio y llegar a un acuerdo de pago.

**En el procedimiento de realizar notificaciones:**

- En este procedimiento como documento de control de notificaciones se generará un documento llamado informe de cuentas vencidas, el cual será enviado a cómputo para que realice llamadas telefónicas al cliente en caso de no llegar a un acuerdo se generara la notificación de pago.

**En el procedimiento de recuperación judicial:**

- En este procedimiento como documento de control se generará un documento llamado informe de cuentas vencidas, el cual será enviado a cómputo para que realice la consistencia de información en el sistema, al ser consistente la información, pasa a departamento legal para que se genere la notificación judicial y el respectivo cobro.

**6.8. MANUAL DE FUNCIONES**

La cooperativa “El Ahorrador” no contaba con un manual de funciones formal para designar las responsabilidades a sus colaboradores, debido a esto se procedió a definir las funciones del personal de todas las áreas de la cooperativa, de modo que quede oficializado para quienes ya forman parte de la empresa como para cualquier personal nuevo que ingrese a laborar en dicha institución.

En el manual se estableció la Naturaleza del Puesto, a quiénes supervisa y a quién reporta así como el detalle de las actividades que realiza y los requisitos mínimos para el cargo (**ver Anexo 8**).

## **CAPÍTULO VII**

### **DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL MEDIANTE INDICADORES**

#### **7.1. INTRODUCCIÓN**

El Control de Gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión de los procesos hacia los objetivos de la organización, y de igual manera nos sirve como un instrumento para evaluar la gestión de la organización; ya que la continuidad y el éxito de una unidad de gestión vienen determinados en gran parte por la capacidad de ésta para evaluarse a sí misma; es así como el Control de Gestión se transforma en el elemento coordinador unificador que tiene por objetivo dirigir al recurso humano para colaborar en el logro de los objetivos institucionales que se han determinado mediante una planificación con la alta gerencia. A través de las mediciones se puede obtener información importante sobre los logros y metas alcanzadas, la cual nos permitirá tomar decisiones acertadas. Además, sirve para valorar el proceso recorrido hasta ese momento y así poder hacer las correcciones necesarias si se lo requiere.

## 7.2. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son expresiones cualitativas que nos ayudan analizar la administración de una empresa o unidad de trabajo en cuanto su eficiencia y efectividad.

Para construir los indicadores de gestión se necesitan los siguientes elementos (D'Elia, 2001)<sup>46</sup>:

- Nombre del Indicador
- Fórmula
- Responsabilidad
- Periodicidad
- Unidad de medida

## 7.3. PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión que se utilizará para analizar la administración de la cooperativa de ahorro y crédito “El Ahorrador” dependiendo de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard son los siguientes:

$$\frac{DASDASDA}{ASDASD}$$

---

<sup>[46]</sup> D'Elia, G. (2001, Octubre 15). Cómo hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa., pp.22 Uruguay.

**TABLA 33:** Indicadores de gestión de acuerdo a las perspectivas del Balanced Scorecard

| <b><u>PERSPECTIVA FINANCIERA</u></b>  |   |   |                         |                           |
|---|---|---|-------------------------|---------------------------|
| <b>OBJETIVO</b>   | <b>KPI</b>                              | <b>FÓRMULA</b>  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b> | <b>RESPONSABLE</b>        |
| Incrementar la utilidad neta.   | Retorno sobre la inversión              | $\frac{\text{Utilidad Neta después de impuestos}}{\text{Activos Totales}}$                          | %                       | Contador                  |
| Optimizar los costos generales de la cooperativa.                               | Crecimiento del patrimonio              | $\frac{\text{Patrimonio año act} - \text{Patrimonio año ant}}{\text{Patrimonio año anterior}}$      | %                       | Consejo de Administración |
| Mejorar el grado de liquidez de las cuentas por cobrar.                         | Periodo de Cobranza                     | $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ingresos}}$   | Años                    | Contador                  |
| <b><u>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</u></b>   |   |   |                         |                           |
| <b>OBEJTIVO</b>   | <b>KPI</b>                              | <b>FÓRMULA</b>  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b> | <b>RESPONSABLE</b>        |
| Incrementar la satisfacción de los clientes.                                    | Tasa de clientes satisfechos            | $\frac{\text{Socios Sastisfechos encuestados}}{\text{Total de socios encuestados}}$                 | %                       | Gerente Administrativa    |
| Crear lazos de fidelidad en socios y clientes potenciales.                      | Índice de fidelidad socios              | $\frac{\text{Socios actuales } t_1 - \text{Socios anteriores } t_0}{\text{Socios anteriores } t_0}$ | %                       | Presidente                |
| Mejorar los beneficios en los servicios ofertados a los socios.                 | Índice de preferencia de socios         | $\frac{\text{Socios activos}}{\text{Total de socios}}$  | %                       | Consejo de Administración |
| <b><u>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</u></b>                                  |   |   |                         |                           |
| <b>OBJETIVO</b>   | <b>KPI</b>                              | <b>FÓRMULA</b>  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b> | <b>RESPONSABLE</b>        |
| Mejorar la eficacia en la entrega de servicios.                                 | Eficacia en el otorgamiento de créditos | $\frac{\text{Solicitudes aprobadas}}{\text{Solicitudes recibidas}}$                                 | %                       | Gerente Administrativa    |
| Incluir nuevos servicios para captar la atención de nuevos clientes.            | Tasa de venta de nuevos servicios       | $\frac{\text{Oferta de nuevos servicios adicionales}}{\text{oferta total de servicios}}$            | %                       | Consejo de Administración |
| Dar a conocer los servicios que brinda la cooperativa a posibles nuevos socios. | Índice de eficiencia de marketing       | $\frac{\text{Actividades de Marketing Realizadas}}{\text{Actividades Marketing Programadas}}$       | %                       | Gerente Administrativa    |
| <b><u>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</u></b>                         |   |   |                         |                           |

| OBJETIVO   | KPI  | FÓRMULA   | UNIDAD DE MEDIDA | RESPONSABLE            |
|--|--|---|------------------|------------------------|
| Capacitar al personal para mejorar el desarrollo de la estrategia empresarial. | Horas de Capacitación                        | $\frac{\text{Horas del personal capacitado}}{\text{Horas Planificadas}}$      | %                | Gerente Administrativa |
| Capacitar al personal de acuerdo a los requerimientos del sector.              | Productividad de las capacitaciones          | $\text{Puntaje promedio de las evaluaciones al personal capacitado}$          | #                | Gerente Administrativa |
| Mejorar los incentivos al personal.  | Satisfacción del personal con los incentivos | $\frac{\text{Personal Sastisfecho con incentivos}}{\text{Total de personal}}$ | %                | Gerente Administrativa |

Elaborado por: Las Autoras

#### 7.4. DISEÑO DE FICHA DE INDICADOR

Se procedió a diseñar un formato estándar para cada Indicador de Gestión donde se detallan los parámetros que son considerados relevantes para la medición y la documentación de los mismos, es decir, mediante esta ficha se podrá realizar la evaluación de los resultados. Cabe mencionar que en estas fichas no se calculan los indicadores, sólo sirven de guía para la interpretación de resultados y aplicación de los mismos.

A continuación se presenta el formato de ficha de los indicadores:

| Cooperativa "EL AHORRADOR"<br>Ficha del Indicador  |   |  |
|--|---|--|
| Nombre:  | Fecha de Revisión:  |  |
| Código:  |   |  |
| Objetivo:  |   |  |
| Formula:   |   |  |
| Responsable:   |   |  |
| Fuente de Información:   |   |  |
| Frecuencia de Revisión:  |   |  |
| Unidad:  |   |  |
| Meta Esperada:   |   |  |
| <b>SEMAFORO</b>  |   |  |
| <b>INACEPTABLE</b> <span style="color: red;">●</span><br><input type="text"/> < <input type="text"/> | <b>REGULAR</b> <span style="color: yellow;">●</span><br><b>ENTRE</b> <input type="text"/> | <b>OPTIMO</b> <span style="color: green;">●</span><br><input type="text"/> >= <input type="text"/> |

**FIGURA 32:** Ficha técnica de indicadores.

Elaborado por: Las Autoras

## 7.5. DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA FICHA DEL INDICADOR

- **Nombre:** Es el que permitirá identificar el nombre del indicador.
- **Código:** Es el que permitirá identificar al indicador mediante un serial numerado.
- **Fecha de revisión:** Es la fecha que indicará cuando fue la última revisión que se realizó en cuanto a ese indicador.
- **Objetivo:** Lo que se busca con este indicador, cuál es su razón de ser.

- **Fórmula:** Ecuación, razón, etc. mediante la cual se calcula los valores que toma el indicador.
- **Responsable:** Será la persona encargada que haga cumplir al 100% los objetivos, metas planteadas mediante indicadores.
- **Fuente de información:** Aquí se detalla documento en los cuales se basaron para seguir el respectivo proceso.
- **Frecuencia de revisión:** Aquí se detalla si la revisión si será semanal, mensual, cada mes o de manera semestral.
- **Unidad medida:** Unidad de medida en que están representados los resultados del indicador. Generalmente es en %, ml, m3, días, etc.
- **Meta esperada:** Es lo que se espera obtener una vez ya aplicado los indicadores de gestión a la cooperativa.

### 7.5.1. Descripción de los Colores del Semáforo.

| POSICION | COLOR | INTERPRETACION | % CUMPLIMIENTO META        |
|----------|-------|----------------|----------------------------|
| 3        |       | ALTO IMPACTO   | Cumplimiento > =100%       |
| 2        |       | MEDIO IMPACTO  | 90% <= Cumplimiento < 100% |
| 1        |       | BAJO IMPACTO   | Cumplimiento < 90%         |

**FIGURA 33:** Significado de resultados indicadores de gestión.

**Elaborado por:** Las Autoras.

## 7.6. INDICADORES DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS

|  <b>Cooperativa "EL AHORRADOR"</b><br><b>Ficha del Indicador</b> |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>Nombre:</b>  | Retorno sobre la inversión   | <b>Fecha de Revisión:</b>   |  |
| <b>Código:</b>  | PF001  |   |  |
| <b>Objetivo:</b>  | Evaluar el incremento de la unidad neta de la empresa.   |   |  |
| <b>Formula:</b>   | $\frac{\text{Utilidad Neta después de impuestos}}{\text{Activos Totales}}$                       |   |  |
| <b>Responsable:</b>   | Contador   |   |  |
| <b>Fuente de Información:</b>   | Estados financieros de la empresa.   |   |  |
| <b>Frecuencia de Revisión:</b>  | Anual  |   |  |
| <b>Unidad:</b>  | Porcentaje   |   |  |
| <b>Meta Esperada:</b>   | 8%   |   |  |
| <b>SEMAFORO</b>   |  |   |  |
| <b>INACEPTABLE</b>   | <b>REGULAR</b>  | <b>OPTIMO</b>  |  |
| <   | ENTRE  | >=  |  |
| 3   | 4-7  | 8   |  |

FIGURA 34: Ficha del indicador – Retorno sobre la inversión

|  <b>Cooperativa "EL AHORRADOR"</b><br><b>Ficha del Indicador</b> |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>Nombre:</b>  | Crecimiento del patrimonio   | <b>Fecha de Revisión:</b>   |  |
| <b>Código:</b>  | PF002  |   |  |
| <b>Objetivo:</b>  | Optimizar los costos generales de la Cooperativa.  |   |  |
| <b>Formula:</b>   | $\frac{\text{Patrimonio año act} - \text{Patrimonio año ant.}}{\text{Patrimonio año anterior}}$    |   |  |
| <b>Responsable:</b>   | Consejo de Administración  |   |  |
| <b>Fuente de Información:</b>   | Estados financieros y actas de la empresa.   |   |  |
| <b>Frecuencia de Revisión:</b>  | Anual  |   |  |
| <b>Unidad:</b>  | Porcentaje   |   |  |
| <b>Meta Esperada:</b>   | 5%   |   |  |
| <b>SEMAFORO</b>   |  |   |  |
| <b>INACEPTABLE</b>   | <b>REGULAR</b>  | <b>OPTIMO</b>  |  |
| <   | ENTRE  | >=  |  |
| 2   | 3- 4   | 5   |  |

FIGURA 35: Ficha del indicador - Crecimiento del patrimonio.

| Cooperativa "EL AHORRADOR"<br>Ficha del Indicador  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Nombre:</b>   | Período de Cobranza   | <b>Fecha de Revisión:</b>   |
| <b>Código:</b>   | PF003   |   |
| <b>Objetivo:</b>   | Mejorar el grado de liquidez de las cuentas por cobrar  |   |
| <b>Formula:</b>  | $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ingresos}}$   |   |
| <b>Responsable:</b>  | Contador  |   |
| <b>Fuente de Información:</b>  | Estados financieros y formularios de los socios nuevos de la cooperativa                          |   |
| <b>Frecuencia de Revisión:</b>   | Anual   |   |
| <b>Unidad:</b>   | Años  |   |
| <b>Meta Esperada:</b>  | 3   |   |
| SEMAFORO   |   |   |
| <b>INACEPTABLE</b>  | <b>REGULAR</b>  | <b>OPTIMO</b>  |
| $\geq$   | <b>ENTRE</b>  | $<$   |
| 5  | 4   | 3   |

FIGURA 36: Ficha del indicador – Rotación de la cartera.

| Cooperativa "EL AHORRADOR"<br>Ficha del Indicador  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Nombre:</b>   | Tasa de clientes satisfechos   | <b>Fecha de Revisión:</b>   |
| <b>Código:</b>   | PC001  |   |
| <b>Objetivo:</b>   | Evaluar el incremento de los niveles de satisfacción de los clientes de la cooperativa.            |   |
| <b>Formula:</b>  | $\frac{\text{Socios Sastisfechos encuestados}}{\text{Total de socios encuestados}}$                |   |
| <b>Responsable:</b>  | Gerente Administrativa   |   |
| <b>Fuente de Información:</b>  | Encuestas a los socios sobre los servicios recibidos   |   |
| <b>Frecuencia de Revisión:</b>   | Semestral  |   |
| <b>Unidad:</b>   | %  |   |
| <b>Meta Esperada:</b>  | 40%  |   |
| SEMAFORO   |  |   |
| <b>INACEPTABLE</b>  | <b>REGULAR</b>  | <b>OPTIMO</b>  |
| $<$  | <b>ENTRE</b>   | $\geq$  |
| 15   | 16-39  | 40  |

FIGURA 37: Ficha del indicador – Tasa de clientes satisfechos

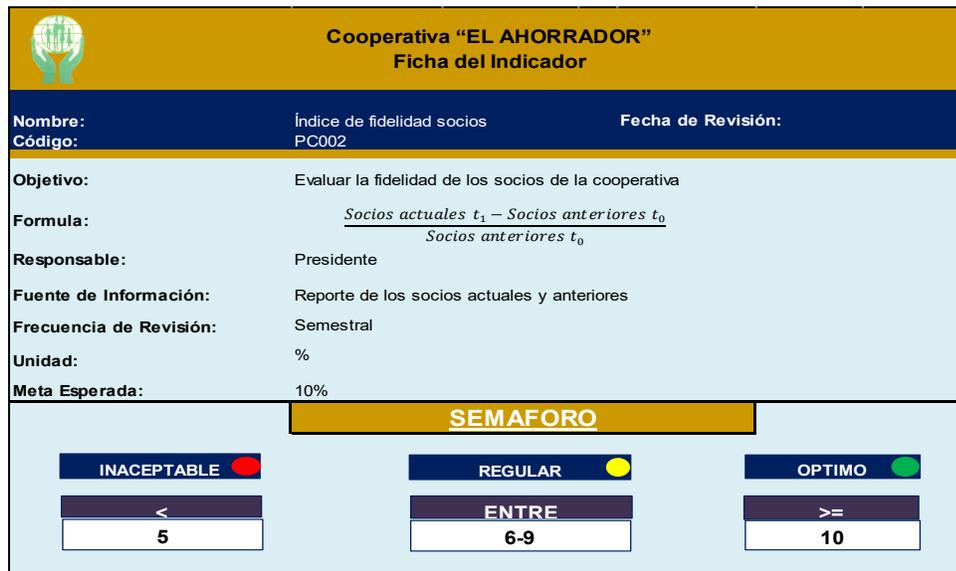


FIGURA 38: Ficha del indicador – Crecimiento de socios.

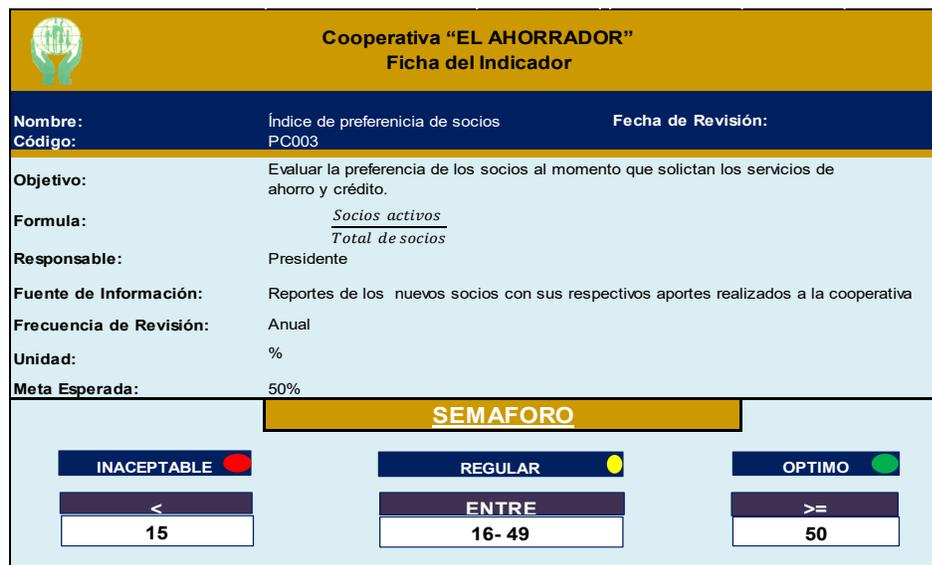


FIGURA 39: Ficha del indicador – Preferencia de los socios.



FIGURA 40: Ficha del indicador – Eficacia en el otorgamiento de créditos.



FIGURA 41: Ficha del indicador – Tasa de venta de nuevos servicios



FIGURA 42: Ficha del indicador – Eficiencia de Marketing



FIGURA 43: Ficha del indicador – Horas de Capacitación

| Cooperativa "EL AHORRADOR"   |   |   |
|--|---|---|
| Ficha del Indicador  |   |   |
| <b>Nombre:</b>   | Productividad de las capacitaciones   |   |
| <b>Código:</b>   | PA002   |   |
| <b>Fecha de Revisión:</b>  |   |   |
| <b>Objetivo:</b>   | Evaluar al personal de acuerdo a los requerimientos del sector.                                   |   |
| <b>Formula:</b>  | <i>Puntaje promedio de las evaluaciones al personal capacitado</i>                                |   |
| <b>Responsable:</b>  | Gerente Administrativa  |   |
| <b>Fuente de Información:</b>  | Evaluaciones realizadas al personal capacitado.   |   |
| <b>Frecuencia de Revisión:</b>   | Semestral   |   |
| <b>Unidad:</b>   | #   |   |
| <b>Meta Esperada:</b>  | 80  |   |
| SEMAFORO   |   |   |
| <b>INACEPTABLE</b>  | <b>REGULAR</b>  | <b>OPTIMO</b>  |
| <b>&lt;</b>  | <b>ENTRE</b>  | <b>&gt;=</b>  |
| <b>60</b>  | <b>61 - 79</b>  | <b>80</b>   |

FIGURA 44: Ficha del indicador – Productividad de las Capacitaciones

| Cooperativa "EL AHORRADOR"   |   |   |
|--|---|---|
| Ficha del Indicador  |   |   |
| <b>Nombre:</b>   | Satisfacción del personal con Incentivos  |   |
| <b>Código:</b>   | PA003   |   |
| <b>Fecha de Revisión:</b>  |   |   |
| <b>Objetivo:</b>   | Mejorar los incentivos otorgados al personal de la empresa.   |   |
| <b>Formula:</b>  | <i><math>\frac{\text{Personal Sastisfecho con incentivos}}{\text{Total de personal}}</math></i>     |   |
| <b>Responsable:</b>  | Gerente Administrativa  |   |
| <b>Fuente de Información:</b>  | Planes de meta y comentarios de los trabajadores de la cooperativa entregados .                     |   |
| <b>Frecuencia de Revisión:</b>   | Semestral   |   |
| <b>Unidad:</b>   | %   |   |
| <b>Meta Esperada:</b>  | 70  |   |
| SEMAFORO   |   |   |
| <b>INACEPTABLE</b>  | <b>REGULAR</b>  | <b>OPTIMO</b>  |
| <b>&lt;</b>  | <b>ENTRE</b>  | <b>&gt;=</b>  |
| <b>27</b>  | <b>28 - 56</b>  | <b>70</b>   |

FIGURA 45: Ficha del indicador –Satisfacción del personal con los incentivos

7.7. TABLERO DE CONTROL.

| DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS E INDICADOR |                              |           |                            |  |   |             |            |        |               |                 |                     | META        |            |        |
|--------------------------------------|------------------------------|-----------|----------------------------|--|---|-------------|------------|--------|---------------|-----------------|---------------------|-------------|------------|--------|
| OBJETIVO                             | DESCRIPCIÓN                  | INDICADOR | NOMBRE                     | OBJETIVO   | FORMULA   | RESPONSABLE | FRECUENCIA | UNIDAD | META ESPERADA | ULTIMA MEDICION | CUMPLIMIENTO ACTUAL | INACEPTABLE | REGULAR    | OPTIMO |
|                                      |                              |           |                            |  |   |             |            |        |               |                 |                     | < 3%        | 3% ≤ x <8% | ≥ 8%   |
| O1                                   | Incrementar la utilidad neta | PF001     | Retorno sobre la inversion | Evaluar el incremento de la utilidad neta de la empresa. | $\frac{\text{Utilidad Neta después de impuesto}}{\text{Activos Totales}}$ | Contador    | Anual      | %      | 8%            | 31/12/2013      | 2%                  | < 3%        | 3% ≤ x <8% | ≥ 8%   |

| Periodos | Meta | Indicador | Brecha |
|----------|------|-----------|--------|
| 2009     | 8%   | 6%        | 2%     |
| 2010     | 8%   | 7%        | 1%     |
| 2011     | 8%   | 6%        | 2%     |
| 2012     | 8%   | 2%        | 6%     |
| 2013     | 8%   | 2%        | 6%     |

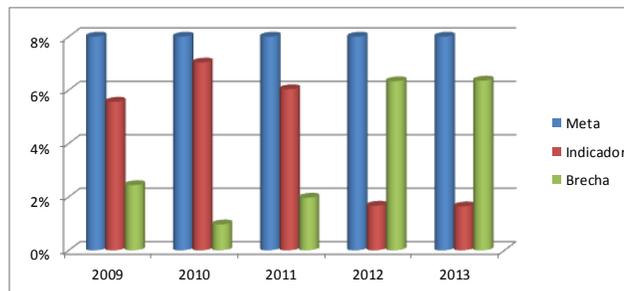


FIGURA 46: Descripción del indicador – Retorno sobre la inversión.

| DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS E INDICADOR |  |                 |                            |  |  |                            |            |        |               |                 |                     | META        |            |        |
|--------------------------------------|--|-----------------|----------------------------|--|--|----------------------------|------------|--------|---------------|-----------------|---------------------|-------------|------------|--------|
| OBJETIVO                             | DESCRIPCIÓN                                      | INDICADOR       | NOMBRE                     | OBJETIVO   | FORMULA  | RESPONSABLE                | FRECUENCIA | UNIDAD | META ESPERADA | ULTIMA MEDICION | CUMPLIMIENTO ACTUAL | INACEPTABLE | REGULAR    | OPTIMO |
|                                      |  |                 |                            |  |  |                            |            |        |               |                 |                     | <2%         | 2% ≤ x <5% | ≥ 5%   |
| OBJETIVO O2                          | Optimizar los costos generales de la cooperativa | INDICADOR PF002 | Crecimiento del Patrimonio | Evaluar el aumento del patrimonio de la empresa. | $\frac{\text{Patrimonio año actual} - \text{Patrimonio año anterior}}{\text{Patrimonio año anterior}}$ | Consejos de Administración | Anual      | %      | 5%            | 31/12/2013      | 2%                  |             |            |        |

| Períodos  | Meta | Indicador | Brecha |
|-----------|------|-----------|--------|
| 2011-2012 | 5%   | 1%        | 4%     |
| 2012-2013 | 5%   | 2%        | 3%     |

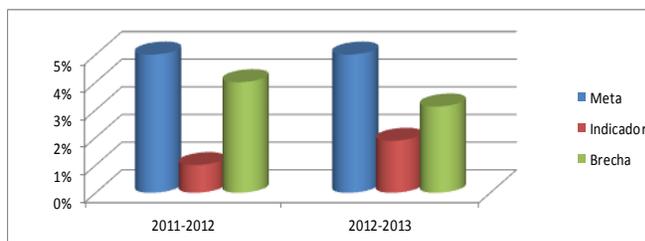


FIGURA 47: Descripción del indicador – Crecimiento del patrimonio.

| DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS E INDICADOR |   |                 |                     |                                      |   |             |            |        |               |                 |                     | META        |           |        |
|--------------------------------------|---|-----------------|---------------------|--------------------------------------|---|-------------|------------|--------|---------------|-----------------|---------------------|-------------|-----------|--------|
| OBJETIVO                             | DESCRIPCIÓN   | INDICADOR       | NOMBRE              | OBJETIVO                             | FORMULA   | RESPONSABLE | FRECUENCIA | UNIDAD | META ESPERADA | ULTIMA MEDICION | CUMPLIMIENTO ACTUAL | INACEPTABLE | REGULAR   | OPTIMO |
|                                      |   |                 |                     |                                      |   |             |            |        |               |                 |                     | ≥5          | 5 < x < 3 | ≤3     |
| OBJETIVO O3                          | Permite apreciar el grado de liquidez de las cuentas por cobrar | INDICADOR PF003 | Periodo de Cobranza | Evaluar el periodo medio de Cobranza | $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ingresos}}$ | Contador    | Anual      | Años   | 3             | 31/12/2013      | 4,88                |             |           |        |

| Períodos | Meta | Indicador | Brecha |
|----------|------|-----------|--------|
| 2012     | 3    | 4,6       | 2      |
| 2013     | 3    | 4,9       | 2      |

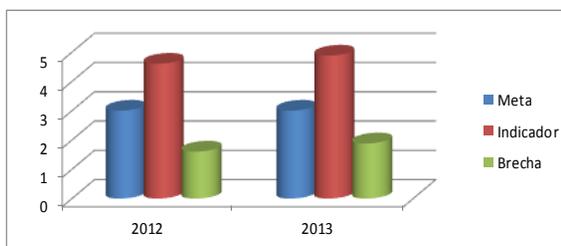


FIGURA 48: Descripción del indicador – Periodo de cobranza.

| DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS E INDICADOR |   |           |                              |   |  |                        |            |        |               |                 |                     | META        |               |        |
|--------------------------------------|---|-----------|------------------------------|---|--|------------------------|------------|--------|---------------|-----------------|---------------------|-------------|---------------|--------|
| OBJETIVO                             | DESCRIPCIÓN                                 | INDICADOR | NOMBRE                       | OBJETIVO  | FORMULA  | RESPONSABLE            | FRECUENCIA | UNIDAD | META ESPERADA | ULTIMA MEDICIÓN | CUMPLIMIENTO ACTUAL | INACEPTABLE | REGULAR       | OPTIMO |
|                                      |   |           |                              |   |  |                        |            |        |               |                 |                     | < 15%       | 15% ≤ x < 40% | ≥ 40%  |
| OBJETIVO 04                          | Incrementar la satisfacción de los clientes | PC001     | Tasa de Clientes Satisfechos | Evaluar el incremento de los niveles de satisfacción de los clientes de la cooperativa. | $\frac{\text{Socios Satisfechos encuestados}}{\text{Total de socios encuestados}}$ | Gerente Administrativo | Anual      | %      | 40%           | 31/03/2014      | 17%                 | < 15%       | 15% ≤ x < 40% | ≥ 40%  |

| Períodos   | Meta | Socios Satisfechos | Total Socios | Indicador | Brecha |
|------------|------|--------------------|--------------|-----------|--------|
| 25/09/2013 | 25%  | 44                 | 260          | 17%       | 8%     |

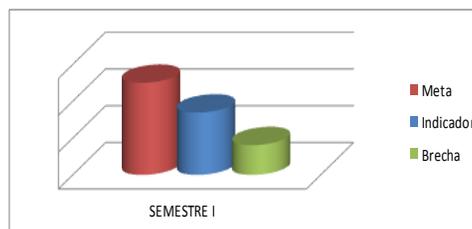


FIGURA 49: Descripción del indicador – Tasa de clientes satisfechos.

| DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS E INDICADOR |  |           |                               |   |   |                        |            |        |               |                 |                     | META        |              |        |
|--------------------------------------|--|-----------|-------------------------------|---|---|------------------------|------------|--------|---------------|-----------------|---------------------|-------------|--------------|--------|
| OBJETIVO                             | DESCRIPCIÓN  | INDICADOR | NOMBRE                        | OBJETIVO  | FORMULA   | RESPONSABLE            | FRECUENCIA | UNIDAD | META ESPERADA | ULTIMA MEDICIÓN | CUMPLIMIENTO ACTUAL | INACEPTABLE | REGULAR      | OPTIMO |
|                                      |  |           |                               |   |   |                        |            |        |               |                 |                     | < 5%        | 5% ≤ x < 10% | ≥ 10   |
| OBJETIVO 05                          | Crear lazos de fidelidad en socios y clientes potenciales. | PC002     | Índice de fidelidad de socios | Evaluar el crecimiento de los socios de la cooperativa. | $\frac{\text{Socios actuales } t_1 - \text{Socios anteriores } t_0}{\text{Socios anteriores } t_0}$ | Gerente Administrativa | Semestral  | %      | 10%           | 31/12/2013      | 1%                  | < 5%        | 5% ≤ x < 10% | ≥ 10   |

| Períodos   | Socios anteriores | Socios actuales | Meta | Indicador | Brecha |
|------------|-------------------|-----------------|------|-----------|--------|
| 30/06/2012 | 725               | 745             | 10%  | 3%        | 7%     |
| 31/12/2012 | 745               | 765             | 10%  | 3%        | 7%     |
| 30/06/2013 | 765               | 790             | 10%  | 3%        | 7%     |
| 31/12/2013 | 790               | 800             | 10%  | 1%        | 9%     |

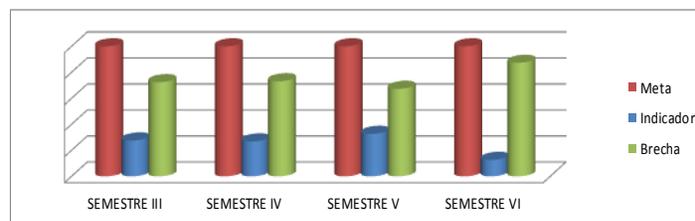


FIGURA 50: Descripción del indicador – Índice de fidelidad de socios.

| DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS E INDICADOR |   |                 |                                 |  |  |             |            |        |               |                 |                     | META        |               |        |
|--------------------------------------|---|-----------------|---------------------------------|--|--|-------------|------------|--------|---------------|-----------------|---------------------|-------------|---------------|--------|
| OBJETIVO 06                          | DESCRIPCIÓN   | INDICADOR PC003 | NOMBRE                          | OBJETIVO   | FORMULA  | RESPONSABLE | FRECUENCIA | UNIDAD | META ESPERADA | ULTIMA MEDICION | CUMPLIMIENTO ACTUAL | INACEPTABLE | REGULAR       | OPTIMO |
|                                      |   |                 |                                 |  |  |             |            |        |               |                 |                     | < 15%       | 15% ≤ x < 50% | ≥ 50%  |
|                                      | Mejorar los beneficios en los servicios ofertados a los socios. |                 | Indice de preferencia de socios | Evaluar la preferencia de los socios al momento que solicitan los servicios de ahorro y crédito. | $\frac{\text{Socios activos}}{\text{Total de socios}}$ | Presidente  | Anual      | %      | 50%           | 31/12/2013      | 28%                 |             |               |        |

| Períodos | Socios frecuentes | Total de Socios | Meta | Indicador | Brecha |
|----------|-------------------|-----------------|------|-----------|--------|
| 2011     | 300               | 725             | 50%  | 41%       | 9%     |
| 2012     | 269               | 765             | 50%  | 35%       | 15%    |
| 2013     | 224               | 800             | 50%  | 28%       | 22%    |

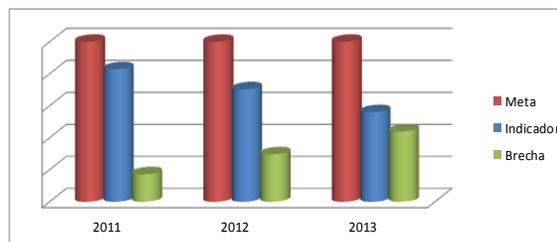


FIGURA 51: Descripción del indicador – Índice de preferencia de los socios.

| DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS E INDICADOR |   |                 |   |  |   |                        |            |        |               |                 |                     | META        |               |        |
|--------------------------------------|---|-----------------|---|--|---|------------------------|------------|--------|---------------|-----------------|---------------------|-------------|---------------|--------|
| OBJETIVO 07                          | DESCRIPCIÓN                                     | INDICADOR PI001 | NOMBRE                                  | OBJETIVO                                       | FORMULA   | RESPONSABLE            | FRECUENCIA | UNIDAD | META ESPERADA | ULTIMA MEDICION | CUMPLIMIENTO ACTUAL | INACEPTABLE | REGULAR       | OPTIMO |
|                                      |   |                 |   |  |   |                        |            |        |               |                 |                     | < 25%       | 25% ≤ x < 60% | ≥ 60%  |
|                                      | Mejorar la eficacia en la entrega de servicios. |                 | Eficacia en el otorgamiento de créditos | Evaluar la calidad de entrega de los servicios | $\frac{\text{Solicitudes aprobadas}}{\text{Solicitudes recibidas}}$ | Gerente Administrativo | Trimestral | %      | 60%           | 31/12/2013      | 28%                 |             |               |        |

| Períodos   | Solicitudes Aprobada | Solicitudes recibidas | Indicador | Meta |
|------------|----------------------|-----------------------|-----------|------|
| 31/03/2013 | 15                   | 36                    | 42%       | 60%  |
| 30/06/2013 | 39                   | 70                    | 56%       | 60%  |
| 30/09/2013 | 20                   | 51                    | 39%       | 60%  |
| 31/12/2013 | 25                   | 89                    | 28%       | 60%  |

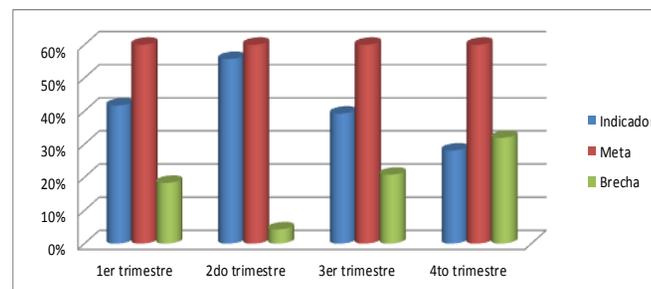


FIGURA 52: Descripción del indicador – Eficacia en el otorgamiento de créditos.

| DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS E INDICADOR |  |                 |                                   |   |  |                           |            |        |               |                 |                     | META        |              |        |
|--------------------------------------|--|-----------------|-----------------------------------|---|--|---------------------------|------------|--------|---------------|-----------------|---------------------|-------------|--------------|--------|
| OBJETIVO 08                          | DESCRIPCIÓN  | INDICADOR PI002 | NOMBRE                            | OBJETIVO  | FORMULA  | RESPONSABLE               | FRECUENCIA | UNIDAD | META ESPERADA | ULTIMA MEDICION | CUMPLIMIENTO ACTUAL | INACEPTABLE | REGULAR      | OPTIMO |
|                                      |  |                 |                                   |   |  |                           |            |        |               |                 |                     | < 5%        | 5% ≤ x < 15% | ≥ 15%  |
|                                      | Incluir nuevos servicios para captar la atención de nuevos clientes. |                 | Tasa de venta de nuevos servicios | Evaluar la acogida de nuevos servicios adicionales. | $\frac{\text{Oferta de nuevos servicios adicionales}}{\text{oferta total de servicios}}$ | Consejo de Administración | Trimestral | %      | 15%           | 31/12/2013      | 11%                 |             |              |        |

| Períodos   | Oferta nuevos Beneficios | Total de beneficios | Indicador | Meta |
|------------|--------------------------|---------------------|-----------|------|
| 31/03/2013 | 0                        | 7                   | 0%        | 15%  |
| 30/06/2013 | 1                        | 7                   | 14%       | 15%  |
| 30/09/2013 | 0                        | 8                   | 0%        | 15%  |
| 31/12/2013 | 1                        | 9                   | 11%       | 15%  |

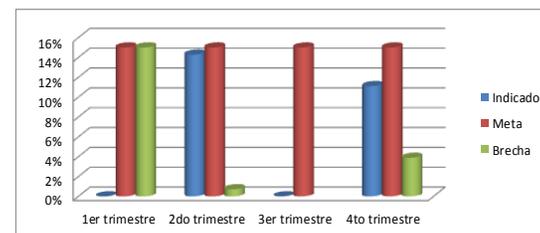


FIGURA 53: Descripción del indicador – Tasas de nuevos servicios

| DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS E INDICADOR |   |                 |                                   |  |  |                           |            |        |               |                 |                     | META        |               |        |
|--------------------------------------|---|-----------------|-----------------------------------|--|--|---------------------------|------------|--------|---------------|-----------------|---------------------|-------------|---------------|--------|
| OBJETIVO 09                          | DESCRIPCIÓN   | INDICADOR PC003 | NOMBRE                            | OBJETIVO   | FORMULA  | RESPONSABLE               | FRECUENCIA | UNIDAD | META ESPERADA | ULTIMA MEDICION | CUMPLIMIENTO ACTUAL | INACEPTABLE | REGULAR       | OPTIMO |
|                                      |   |                 |                                   |  |  |                           |            |        |               |                 |                     | < 26%       | 26% ≤ x < 80% | ≥ 70%  |
|                                      | Dar a conocer los servicios que brinda la cooperativa a posibles nuevos socios. |                 | Índice de eficiencia de Marketing | Evaluar los planes de marketing y la efectividad de las actividades planeadas. | $\frac{\text{Actividades de Marketing Realizadas}}{\text{Actividades de Marketing Programadas}}$ | Consejo de Administración | Semestral  | %      | 70%           | 31/12/2013      | 43%                 |             |               |        |

| Períodos   | Actividades de Marketing | Total de Cias Marketing | Indicador | Meta |
|------------|--------------------------|-------------------------|-----------|------|
| 30/06/2013 | 10                       | 19                      | 53%       | 70%  |
| 31/12/2013 | 10                       | 23                      | 43%       | 70%  |

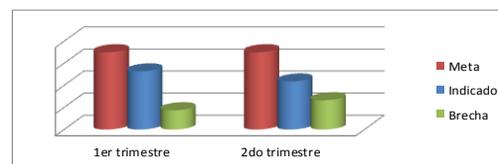


FIGURA 54: Descripción del indicador – Índice de eficiencia de marketing.

| DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS E INDICADOR |   |                 |                       |   |  |                        |            |        |               |                 |                     | META        |                  |           |
|--------------------------------------|---|-----------------|-----------------------|---|--|------------------------|------------|--------|---------------|-----------------|---------------------|-------------|------------------|-----------|
| OBJETIVO                             | DESCRIPCIÓN   | INDICADOR       | NOMBRE DEL INDICADOR  | OBJETIVO  | FÓRMULA  | RESPONSABLE            | FRECUENCIA | UNIDAD | META ESPERADA | ULTIMA MEDICIÓN | CUMPLIMIENTO ACTUAL | INACEPTABLE | REGULAR          | OPTIMO    |
| OBJETIVO O6                          | Capacitar al personal de acuerdo a los requerimientos del sector. | INDICADOR PA001 | Horas de Capacitación | Capacitar al personal de acuerdo a los requerimientos del sector. | $\frac{\text{Horas del personal capacitado}}{\text{Horas planificadas}}$ | Gerente Administrativa | Semestral  | %      | 90            | 31/07/2014      | 0                   | < 25        | $26 \leq x < 90$ | $\geq 90$ |

| Periodos   | Indicador | Meta |
|------------|-----------|------|
| 30/06/2012 | 40%       | 90%  |
| 31/12/2012 | 50%       | 90%  |
| 30/06/2013 | 30%       | 90%  |
| 31/12/2013 | 70%       | 90%  |
| 31/07/2014 | 20%       | 90%  |

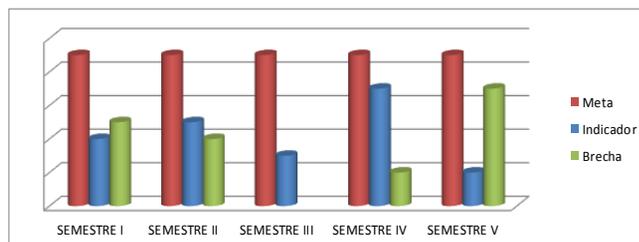


FIGURA 55: Descripción del indicador – Horas de capacitación

| DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS E INDICADOR |   |                 |                                     |  |   |                        |            |        |               |                 |                     | META        |                  |           |
|--------------------------------------|---|-----------------|-------------------------------------|--|---|------------------------|------------|--------|---------------|-----------------|---------------------|-------------|------------------|-----------|
| OBJETIVO                             | DESCRIPCIÓN   | INDICADOR       | NOMBRE DEL INDICADOR                | OBJETIVO   | FORMULA   | RESPONSABLE            | FRECUENCIA | UNIDAD | META ESPERADA | ULTIMA MEDICIÓN | CUMPLIMIENTO ACTUAL | INACEPTABLE | REGULAR          | OPTIMO    |
| OBJETIVO O11                         | Capacitar al personal de acuerdo a los requerimientos del sector. | INDICADOR PA001 | Productividad de las capacitaciones | Evaluar al personal de acuerdo a los requerimientos del sector | $\frac{\text{Puntaje promedio de las evaluaciones al personal capacitado}}{\text{Puntaje promedio de las evaluaciones al personal capacitado}}$ | Gerente Administrativa | Semestral  | #      | 80            | 31/07/2014      | 78                  | < 60        | $60 \leq x < 80$ | $\geq 80$ |

| Periodos   | Promedio de puntuaciones de evaluaciones al personal capacitado | Indicador | Meta | Brecha |
|------------|---|-----------|------|--------|
| 30/06/2012 | 72  | 72        | 80   | 8      |
| 31/12/2012 | 70.6  | 71        | 80   | 9      |
| 30/06/2013 | 81  | 81        | 80   | -1     |
| 31/12/2013 | 76.3  | 76        | 80   | 4      |
| 31/07/2014 | 78.2  | 78        | 80   | 2      |

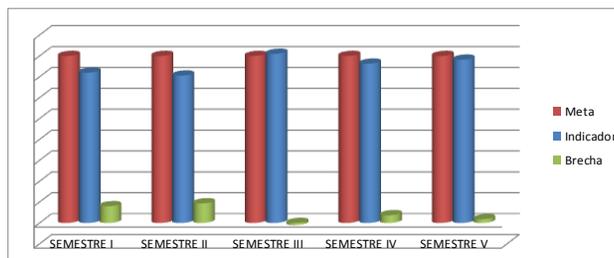


FIGURA 56: Descripción del indicador – Productividad de las capacitaciones.

| DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS E INDICADOR |  |                 |  |   |  |                        |            |        |               |                 |                       | META        |               |        |
|--------------------------------------|--|-----------------|--|---|--|------------------------|------------|--------|---------------|-----------------|-----------------------|-------------|---------------|--------|
| OBJETIVO O3                          | DESCRIPCIÓN                                | INDICADOR PI001 | NOMBRE                                       | OBJETIVO                                    | FORMULA  | RESPONSABLE            | FRECUENCIA | UNIDAD | META ESPERADA | ULTIMA MEDICION | CUMPLIMIENTO O ACTUAL | INACEPTABLE | REGULAR       | OPTIMO |
|                                      | Mejorar los incentivos a los trabajadores. |                 | Satisfacción del personal con los incentivos | Conocer la perspectiva de los trabajadores. | Personal satisfecho con incentivos / Total de personal | Gerente Administrativa | Semestral  | %      | 85%           | 31/12/2013      | 57%                   | < 27%       | 28% ≤ x < 56% | ≥ 57%  |

| Periodos | Meta | Indicador | Brecha |
|----------|------|-----------|--------|
| 1        | 85%  | ✓ 57%     | 28%    |
| 2        | 85%  | ⚠ 43%     | 42%    |
| 3        | 85%  | ⚠ 29%     | 56%    |
| 4        | 85%  | ✓ 57%     | 28%    |

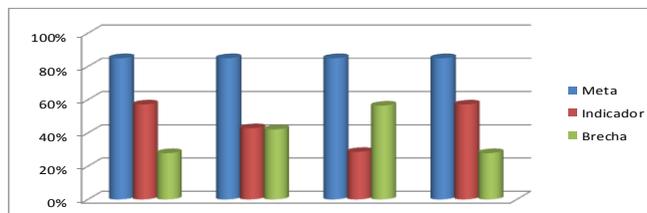


FIGURA 57: Descripción del indicador – Índice de satisfacción del personal con los incentivos.

## **CAPÍTULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES**

#### **8.1. INTRODUCCIÓN**

En este capítulo final se detallan las conclusiones y recomendaciones que se realizaron a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Ahorrador”, para que la alta gerencia pueda realizar acciones preventivas y correctivas en los casos que el tablero de control indique que se debe tomar atención.

#### **8.2. JUSTIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

**H1:** El diseño de un sistema de gestión de procesos de una cooperativa de ahorro y crédito permitirá a la organización corregir las deficiencias operativas, aumentar la eficiencia y otorgar fuente de información útil a la dirección para la toma de decisiones.

**RP H1:** Se puede concluir que el diseño del sistema de control de procesos aplicado a la organización permite definir los procesos estratégicos, claves y de apoyo, los cuales la empresa antes no consideraba importantes, como el proceso de cobranzas (proceso clave), el cual no se encontraba definido mediante un diagrama de flujos y no se evidenciaba una política de cobro, por

ende estaba generando errores tales como una cartera de clientes vencida y rotación de las cuentas por cobrar inadecuada, que mediante este sistema se pudieron minimizar. Además el contar con un sistema de indicadores de gestión, permite definir medidas de control que antes no tenía la organización, para de esta manera evitar asignar recursos donde no es necesario y descuidar sectores de la empresa que deben considerarse de relevancia para el crecimiento de la misma, en la organización se encontró poca o nula asignación de recursos en campañas de marketing, capacitaciones al personal e insatisfacción de los clientes; con este sistema se corrigió esa deficiencias estableciendo indicadores como índice de eficiencia de marketing, horas de capacitación y la tasa de clientes satisfechos, mediante los mismos se puede controlar los resultados.

### **8.3. CONCLUSIONES**

1. Al Desarrollar y ejecutar este proyecto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El ahorrador”, sin duda ha dado apertura para que la Alta dirección, comités ejecutivos y demás empleados se enfoquen en un alto compromiso en la búsqueda de mejoras en los procesos de la organización.
2. Al determinar el análisis FODA de la organización se obtuvo el análisis de las estrategias derivadas del análisis, que permitió potenciar cada una de las fortalezas de la Cooperativa, explotar las oportunidades del entorno, superar

las debilidades internas organizacionales, y hacerle frente a las amenazas, basados en el sistema de gestión mediante la formulación de estrategias tácticas.

3. La empresa no tenía definido las perspectivas a mediano y largo plazo. El enfoque estratégico de la misión, visión, valores, y objetivos estratégicos le permitió reubicarse a la empresa en una perspectiva hacia el futuro a donde desea llegar. Permitted fomentar una cultura institucional a los empleados y directivos para obtener un compromiso de parte de ellos.
4. La organización no tenía definido el mapa de proceso, lo que ocasionaba que la empresa no considerara aquellos procesos que eran clave para la generación del giro del negocio ocasionando una pérdida de recursos económicos. Al definir correctamente el mapa de proceso de la cooperativa, se identificó los procesos estratégicos que darán la pauta para realizar la planeación estratégica, los procesos claves que permitirán relacionar su actuación directa con satisfacción o insatisfacción del cliente; y finalmente los de apoyo que incluyen la gestión administración y contable, los cuales se encuentran relacionadas con normas y modelos de gestión.
5. La cooperativa de ahorro y crédito no tenía definido manuales de funciones, políticas y procedimientos. Al no tener una estructura adecuada la empresa se encontraba con problemas de segregación de funciones. Con la

estructuración de los manuales de funciones, políticas y procedimientos se puede corregir la anomalía en la que la empresa incurría.

6. El Balanced Scorecard es una herramienta que permite gestionar por medio de indicadores, las cuatro perspectivas que son la parte fundamental para una empresa como lo son, la parte financiera, clientes, procesos internos y el aprendizaje y conocimiento, para de esta manera poder visualizar por medio del cuadro de mando integral en que área la empresa se encuentra debilitada y necesita de una mayor atención, con este enfoque, lo altos directivos puedan tomar las decisiones oportunas para el mejoramiento continuo de la organización en todas sus perspectivas.
7. Al implementar un sistema de indicadores de gestión permitirá demostrar los puntos débiles, medios y altos, que tiene la organización, es decir muestra el monitoreo en tiempo real del cumplimiento de los objetivos estratégicos, la toma de medidas preventivas y correctivas enfocada en la mejora del desarrollo de los procesos.

#### **8.4. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones que se realizan a la cooperativa de Ahorro y Crédito “El Ahorrador” de acuerdo a la situación actual de la empresa, se detallan a continuación:

1. Revisar y actualizar los diferentes elementos del direccionamiento estratégico, en especial, los objetivos estratégicos para un buen funcionamiento de la empresa.
2. En el levantamiento de los procesos que se realiza en la cooperativa “El Ahorrador”, se pudo identificar los procesos estratégicos, claves y de soporte, las entradas y salidas de los procesos, los controles, recursos y las responsabilidades de los empleados, con lo cual se evidencia la falta de controles en los procesos, por tal motivo elaboramos manuales de procedimientos y funciones por separado, esto con el fin de que al ser implementados, proporcionen ayuda para una mejor gestión de la cooperativa y poder cumplir con las metas establecidas por el consejo de administración y que se cumplan con las disposiciones de los entes regulatorios del sector cooperativista.
3. Se recomienda el uso del manual de procesos propuesto para llevar a cabo el cumplimiento de las actividades de forma eficiente y oportuna.
4. Diseñar e Implementar estrategias de marketing para poder captar nuevos socios dándoles a conocer todos los beneficios que brindan.

5. Proporcionar y difundir atractivas opciones de inversión y ahorro mediante canales de comunicación y publicitarios.
6. Crear nuevos beneficios para los socios mediante la promoción y entrega de descuentos en redes comerciales afiliadas, mediante alianzas estratégicas, permitir además entregar otros servicios a los socios como es el pago de servicios básicos y depósitos a plazo.
7. Promover el desarrollo de cursos internos y externos para la capacitación periódica del personal de acuerdo a su departamento o área de trabajo.
8. Implementar el Balanced Scorecard como herramienta de desarrollo mediante un proceso periódico que le permita a la Cooperativa mantener el control de los resultados a corto y mediano plazo.
9. Reforzar el área de los recursos humanos, que le permita desarrollar competencias estratégicas para la atención al cliente, manteniendo la lealtad de los socios ante la competencia que desee captar el mismo o similar segmento de mercado.

## Referencias Bibliográficas

- Acosta, A., & Martínez, E. (2009). *El buen vivir. Una vía para el desarrollo*. Quito.
- AECA. (1997).
- Amado, S. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Andreu, E., & Martínez-Villanova, R. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando* (Segunda ed.). Madrid: ESIC.
- Arizableta, Elizabeth. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: ecoe ediciones.
- Blacio Aguirre, R. (s.f.). *Universidad Técnica Particular de Loja*. Recuperado el 19 de 07 de 2013, de [http://www.utpl.edu.ec/consultoriojuridico/index.php?option=com\\_content&view=article&id=40&Itemid=12](http://www.utpl.edu.ec/consultoriojuridico/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=12)
- Bravo. (2008). *Gestión por Procesos*. Santiago de Chile: Evolución.
- Broydrick. (1996). *The 7 Universal laws of customer value*.
- Cansino M., J. M. (2001). *Evaluar al Sector Público Español* (Segunda ed.). Sevilla, España: Universidad de Cádiz Servicio de Publicaciones.
- D'Elia, G. (15 de Octubre de 2001). Como Hacer Indicadores De Calidad y Productividad En La Empresa. Uruguay .
- Fernandez, A. (2001). *El Balanced Scorecard*. Madrid: IESE.
- Gis, C. (2013). *Gestión por Procesos*.
- (1890). En F. Gonzales, *Auditoria del Mantenimiento e Indicadores de Gestión* (pág. 33). España: FC.

- Hereida Álvaro, J. A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Espana : Athenea.
- Herrera, V. (2004). *Guía para la Gestión por procesos*.
- Hill, C., & Gareth, J. (2011). *Administración Estratégica un Enfoque Integrado*. Mexico: McGraw-Hill.
- Horváth & Partners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Espana: Gestión 2000.
- Inec. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 17 de Julio de 2013, de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_repository&Itemid=&func=startdown&id=1897&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_repository&Itemid=&func=startdown&id=1897&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)
- ISO, 9.-2. (1946). *Sistema de Gestión de la Calidad*. Canada.
- Kaplan, & Norton. (1996). Boston: Harvad Business School Press.
- Kaplan, & Norton. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, Espana: Gestión 2000.
- Macias, & Alvarez. (2007). *Guía para la identificación y análisis de los procesos*.
- Macros, W. a. (5 de Agosto de 2014). Cuadro de mando Integral CMI. pág. 1.
- Mino Grijalva, W. (2013). *Historia Del Cooperativismo En El Ecuador* (Primera ed.). Quito, Pichincha, Ecuador.
- Miranda M., J. (2005). *Gestión de Proyectos* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia: MM.

- Miranda M., J. (2005). *Gestión de Proyectos* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia: MM.
- Nohora, H. V. (2007). *Gerencia de Compras: La nueva estrategia competitiva* (Primera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Peper, S. (2011). Definición de Gestión por Procesos. *Revista Biomédica*, 1.
- Rivera L., J. (2010). *Gestión de la RSC*. Netbiblo,S.L.
- Roca B., E., & Soldevila G., P. (2004). *La contabilidad de gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid, España : Universidad Pontificia Comillas.
- Roure, Monino, & Rodriguez. (1997). *Gestión de Procesos*. Barcelona: IESE.
- Stoner, & Wankel. (1990). *Administración*. Prentice Hall.
- TBL, C. M. La Gestión tradicional y la Gestión por Procesos. [www.tblgroup.com](http://www.tblgroup.com).
- Torres, A y Gonzalez, F. (2003). *Cuadernos de planeación*.
- Torres, A. y. (2003). *Cuadernos de planeación*.
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (s.f.). *Universidad Interamericana para el Desarrollo*. Recuperado el 24 de Mayo de 2013, de <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/facultad%20de%20ciencias%20matem%20c3%81ticas%20f%20c3%8dsicas%20y%20qu%20c3%8dmicas/ingenier%20c3%8da%20industrial/07/analisis%20financiero/af01lectura.pdf>
- Vargas Q., M., & Aldana de la Vega, L. *Calidad y Servicio: Conceptos y Herramientas*. Bogotá, Colombia : ECOE EDICIONES.

# ANEXOS

1. Entrevista para el conocimiento del negocio.
2. Entrevista para el conocimiento del marco Institucional.
3. Diseño, tabulación y análisis de la encuesta efectuada a los empleados de la Cooperativa.
4. Organigrama Mejorado de la Cooperativa.
5. Matriz de priorización de iniciativas estratégicas.
6. Manual de procedimientos administrativos y financieros.
7. Formato de ficha de procesos.
8. Manual de Organización y funciones.
9. Estados Financieros.
10. Encuesta, tabulación y análisis de encuesta efectuada a los socios.

## ANEXO 1

### ENTREVISTA PARA EL CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

**Equipo:** Buenas tardes, nos podría ayudar con la información básica para el conocimiento de la cooperativa "El Ahorrador", ¿cuál es su ente regulador, principales servicios que ofrecen?

**Roxana(trabajadora de la cooperativa):** Sí claro, el principal ente regulador de la cooperativa es el Ministerio de Inclusión Económica y Social(MIES), ya que esta cooperativa es una cooperativa cerrada al público es solo para los empleados de la empresa telefónica estatal de Guayaquil.

**Equipo:** ¿Con qué finalidad nació la idea de la cooperativa "El Ahorrador"?

**Roxana:** La cooperativa es de Ahorro y Crédito, nació de la idea para que los socios vayan ahorrando y cuando ellos quieran un préstamo se les otorga de acuerdo al ahorro que ellos tienen en la cooperativa, ya que antes los empleados de la telefónica estatal malgastaban el dinero y se les ocurrió a 20 personas crear la cooperativa para incitar a los demás compañeros a ahorrar.

**Equipo:** Los préstamos otorgados ¿de acuerdo a qué criterio los conceden?

**Roxana:** Los préstamo se otorgan de acuerdo a lo que los socios tienen ahorrado en la cooperativa ya que el préstamo es del doble de lo que se tiene ahorrado en la cooperativa.

**Equipo:** El interés sobre los préstamos ¿cuál es?

**Roxana:** En este momento estamos con una tasa del 1.9% sobre el saldo mensual.

**Equipo:** ¿La cooperativa tiene reglamentos internos?

**Roxana:** Claro, la cooperativa cuenta con estatutos que tiene cada cooperativa, existen reglamentos de préstamos-

**Equipo:** ¿Con cuántos directivos cuenta la empresa?

**Roxana:** Los directivos son 10, máximo son 7 vocales, presidente, gerente, secretario y vocal suplente también se cuenta con un consejo de vigilancia y el consejo de administración

**Equipo:** ¿Cuál es la máxima autoridad entre los consejos?

**Roxana:** La máxima autoridad es el consejo de administración ya que el consejo de vigilancia dentro de la cooperativa cumple la función como auditores internos, vigila el manejo de cada socio y de los ingresos que existen en la cooperativa.

**Equipo:** ¿Qué requisitos deben de cumplir las personas que quieren llegar a ser directivos de la cooperativa?

**Roxana:** No deben de cumplir con muchos requisitos sólo básicamente ser socios y ser empleados de la empresa telefónica estatal de Guayaquil y bueno antes no solicitaban que sean profesionales pero ahora por ley que impone el MIES todos los directivos deben de ser profesionales

**Equipo:** ¿Cómo eligen los socios a los directivos de la cooperativa?

**Roxana:** Al presidente lo reeligen cada año en asamblea de los socios a los demás directivos en la última asamblea que hubo fueron elegidos por 3 años

**Equipo:** ¿Con qué beneficios cuentan los socios en la cooperativa?

**Roxana:** Los socios tienen beneficios de pólizas, en caso de fallecimiento, antes también se realizaban eventos por el día de la madre, para los hijos de los socios en navidad también, juegos deportivos para los socios todos los sábados, todo sale de la cooperativa de los ingresos que se tiene.

**Equipo:** ¿Los socios deben de pagar una cuota mensual? Para obtener los últimos beneficios menciona

**Roxana:** No, sólo con lo que ahorran los socios en la cooperativa los cuáles son \$25 mensuales obligatorios y en el caso de los jubilados ahorran \$10 mensuales, lo que tienen que pagar mensual son las pólizas de vida y en el caso de fallecimiento es \$4500 y los socios cancelan \$2.50 cada mes y la otra póliza pagan \$1.50 y se les pagaría \$1500 y bueno de las inversiones que realiza la cooperativa.

**Equipo:** ¿Qué medios pueden hacer uso los socios para que ellos puedan ahorrar su dinero en la cooperativa?

**Roxana:** Los socios pueden acercarse hasta las oficinas de la cooperativa o podemos realizar por medio de débito de sus cuentas bancarias en el banco del pacífico.

**Equipo:** Sobre lo ahorrado los socios ¿ganan algún interés?

**Roxana:** Los socios lo que ganan son dividendos de acuerdo a los estados financieros al final del año, es decir son las utilidades de la cooperativa los últimos años los dividendos para los socios han estado decayendo debido a que los empleados viejos han ido saliendo, ahora lo que se está haciendo es captar socios para aumentar los ingresos.

**Equipo:** Y ¿no han pensado dar apertura los servicios que brinda la cooperativa al público en general?

**Roxana:** No sé la verdad eso solo lo saben los directivos.

**Equipo:** Y ¿cuándo se reúnen los directivos?

**Roxana:** A ellos los pueden encontrar los lunes que se reúnen los del consejo de administración, martes que se reúnen los del consejo de vigilancia para cumplir con sus funciones como directivos.

**Equipo:** Los socios ¿pueden retirar cuándo ellos quieran su dinero ahorrado?

**Roxana:** No, solo cuando ellos renuncian a la cooperativa

**Equipo:** Actualmente, ¿Con cuántos socios cuenta la cooperativa?

**Roxana:** En la actualidad creo que la cooperativa cuenta con 800 socios.

**Equipo:** La cooperativa ¿cuenta con más sucursales dentro del Ecuador?

**Roxana:** No sólo existe esta matriz y en la ciudad de Guayaquil y sólo para los empleados de esta ciudad.

**Equipo:** ¿Cómo se da a conocer los servicios, beneficios que brinda la cooperativa?

**Roxana:** Mi jefe va a dar charlas para dar a conocer a la cooperativa y para que puedan inscribirse los empleados de la empresa telefónica estatal que deseen, esto se realiza en las centrales de la misma de la ciudad de Guayaquil.

**Equipo:** ¿Con cuántos empleados cuenta la cooperativa?

**Roxana:** En total con el presidente que sabe llegar en la tarde para atender a algunos socios somos 7 trabajadores laborando en la cooperativa.

**Equipo:** ¿Qué aéreas tiene la cooperativa?

**Roxana:** En el área de computo se lleva el manejo de los descuentos que se le realizan a los socios a los cuales se les ha concedido a un préstamo, ya que nosotros le pasamos un reporte a la empresa telefónica estatal para que procedan a realizar el descuento de la remuneración de los empleados y ellos nos pasan el dinero descontado para hacer la respectiva baja de los saldos del préstamo y actualizarlo en nuestra base de datos, ya que a los empleados se les descuento por medio del rol.

En el área de recepción se recibe toda la documentación necesaria tanto la información de los socios nuevos como la información para los préstamos y todo es archivado en cada carpeta de cada socio.

También se cuenta con el área contable y de caja

**Equipo:** ¿Existen manuales donde se encuentre todo documentado?

**Roxana:** No la verdad sólo el reglamento interno y un manual de funciones, es que los directivos son personas desactualizadas y no le han dado mucha importancia a ese tipo de cosas.

## ANEXO 2

### ENTREVISTA PARA CONOCIMIENTO DE MARCO INSTITUCIONAL

**Equipo:** Los empleados de la Cooperativa El Ahorrador conocen la historia de la Cooperativa, Existe algún documento escrito.

**Paola:** La verdad que no la conocemos, solo mediante relato hablados sé conoce de la historia pero a medias, y no contamos con documentos escritos.

**Equipo:** Dígame si Ud., conoce la misión y la visión, sus valores institucionales de la cooperativa “El Ahorrador”.

**Paola:** La verdad que a pesar de tener un largo tiempo en el mercado, la cooperativa no tiene documentado la visión, misión y sus valores.

**Equipo:** Entonces, es decir no tienen definido las misión, visión, y valores.

**Paola:** Efectivamente no.

**Equipo:** Ud. conoce como es la estructura organizativa de la Cooperativa.

**Paola:** La verdad de ojeadita. Si existe pero no me la sé al detalle.

**Equipo:** La empresa no tiene algún documento disponible en algún sitio visible donde conste la estructura organizativa, para conocimiento de sus empleados.

**Paola:** La verdad que solo la tenemos en las carpetas que damos a los socios para su ingreso a la Cooperativa y en archivo digital en la computador.

**Equipo:** Y Ud. conoce los valores centrales de la cooperativa.

**Paola:** No están documentados, por cultura y conocimiento creo que debería ser responsabilidad, Compromiso, Disciplina, Integridad, Responsabilidad, Honestidad, Solidaridad, Equidad, Responsabilidad Social.

**Equipo:** Nos permitiría conversar con el presidente para hacerle algunas preguntas para poder ayudar a formular de una manera mas formal su marco institucional de la cooperativa "El Ahorrador".

**Paola:** Claro, él es el que está mas al tanto de lo que desean hacer los del consejo de administración y de vigilancia.

**Equipo:** Buenas tardes, tenemos el conocimiento que Ud. Nos podrá ayudar contestando unas preguntas para formular la misión, visión y valores de una manera más formal que ayuden a los socios, empleados y entes externos de la cooperativa.

**Presidente:** Claro, en lo que les pueda ayudar, yo estoy de presidente mas o menos un año, la asamblea de socios me eligió.

**Equipo:** Ok... Cooperativa "El Ahorrador" que tipo de cooperativa es?

**Presidente:** Es una cooperativa de ahorro y crédito cerrada ya que solo somos direccionados a brindar servicio a los empleados de la empresa telefonica estatal de Guayaquil.

**Equipo:** ¿Qué tipo de servicios brinda la cooperativa y qué filosofía de calidad trabaja la cooperativa?

**Presidente:** A nuestros socios se les permite ahorrar y pueden obtener créditos a corto y largo plazo dependiendo a lo ahorrado en la cooperativa, asi como beneficios adicionales como seguros de vida, ayuda mortuoria y la organización de eventos por así decirlo. En cuanto a la filosofía que se usa en la cooperativa es realizar nuestro trabajo con responsabilidad y otorgarles a nuestros socios los créditos con tasas de interés de acuerdo a lo establecido por los entes que regulan el sector en el que nos encontramos.

**Equipo:** En cuánto al futuro de la cooperativa ¿Qué quieren llegar a ser?

**Presidente:** Bueno por lo momento de eso casi no conversamos en las juntas pero en mí opinión creo que todos han de estar de acuerdo con la idea de llegar a ser una de las cooperativas de ahorro y crédito cerradas más sólidas en unos cinco años más.

**Equipo:** Y para Ud. Para cumplir con sus planes a futuro ¿Qué cree que los ayudaría para alcanzarlos?

**Presidente:** Mejorar nuestro direccionamiento estratégico, así como documentarlos y tener procesos claros e incursionar en nuevos servicios para poder captar nuevos socios.

### ANEXO 3

#### DISEÑO DE LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA “EL AHORRADOR”

Objetivo: Ayudar al análisis interno de la cooperativa por medio de las respuestas de los empleados.

#### PREGUNTAS

1. ¿Considera usted adecuada la comunicación de los objetivos o planes a futuro de la cooperativa por parte de los directivos?

|    |                          |
|----|--------------------------|
| SÍ | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Tiene conocimiento si la cooperativa posee un reglamento interno, manual de funciones al cual se rigen los empleados?

|    |                          |
|----|--------------------------|
| SÍ | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

3. La cooperativa "El Ahorrador" ¿promueve programas de capacitación todo el personal?

|    |                          |
|----|--------------------------|
| SÍ | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Qué tipo de incentivos se lleva en la Cooperativa "El Ahorrador"?

|                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| ECONÓMICOS        | <input type="checkbox"/> |
| INCENTIVO VERBAL  | <input type="checkbox"/> |
| OTROS             | <input type="checkbox"/> |
| NO HAY INCENTIVOS | <input type="checkbox"/> |

5. Para poder realizar su trabajo la tecnología que está a su alcance es:

|              |                          |
|--------------|--------------------------|
| Suficiente   | <input type="checkbox"/> |
| Insuficiente | <input type="checkbox"/> |

6. ¿Se encuentra en condiciones de poder realizar el trabajo de otro puesto de trabajo dentro de la cooperativa "El Ahorrador"?

|    |                          |
|----|--------------------------|
| SÍ | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

7. ¿Está satisfecho con su lugar de trabajo?

|    |                          |
|----|--------------------------|
| SÍ | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

**TABULACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA “EL AHORRADOR”**

| 1. Considera usted adecuada la comunicación de los objetivos o planes a futuro de la cooperativa por parte de los directivos | 2. Tiene conocimiento si la cooperativa posee un reglamento interno, manual de funciones al cual se rigen los empleados | 3. La cooperativa "El Ahorrador" promueve programas de capacitación todo el personal | 4. Qué tipo de incentivos se lleva en la cooperativa "El Ahorrador" | 5. Para poder realizar su trabajo la tecnología que está a su alcance es: | 6. Se encuentra en condiciones de poder realizar el trabajo de otro puesto de trabajo dentro de la cooperativa "El Ahorrador" | 7. Está satisfecho con su lugar de trabajo |
|--|---|--|---|---|---|--|
| SÍ   | SÍ  | SÍ   | OTROS   | SUFICIENTE  | SÍ  | SÍ   |
| NO   | SÍ  | NO   | OTROS   | SUFICIENTE  | SÍ  | NO   |
| NO   | NO  | SÍ   | OTROS   | SUFICIENTE  | NO  | SÍ   |
| NO   | SÍ  | NO   | ECONÓMICOS  | INSUFICIENTE  | SÍ  | NO   |
| SÍ   | SÍ  | NO   | NO HAY INCENTIVOS   | INSUFICIENTE  | NO  | SÍ   |
| NO   | NO  |  | INCENTIVO VERBAL  | INSUFICIENTE  | SÍ  | NO   |
| NO   | SÍ  | NO   | OTROS   | SUFICIENTE  | SÍ  | SÍ   |

## ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA “EL AHORRADOR”

1. ¿Considera usted adecuada la comunicación de los objetivos o planes a futuro de la cooperativa por parte de los directivos?

|                    |   |
|--------------------|---|
| SÍ                 | 2 |
| NO                 | 5 |
| TOTAL DE EMPLEADOS | 7 |

Gráfico 1. Comunicación de objetivos



**Conclusión:** El 71% de los empleados de la cooperativa “El Ahorrador” no considera adecuada la comunicación que tienen los directivos de la entidad al momento que se establecen los objetivos y planes estratégicos durante las reuniones de consejo semanales, mientras que el 29% que equivale a los jefes

de los diferentes departamentos de la entidad piensan que sí es adecuada la comunicación que los directivos mantienen con los mismos.

**2. ¿Tiene conocimiento si la cooperativa posee un reglamento interno, manual de funciones al cual se rigen los empleados?**

|                    |   |
|--------------------|---|
| SÍ                 | 5 |
| NO                 | 2 |
| TOTAL DE EMPLEADOS | 7 |

Gráfico 2. Conocimiento de reglamentos internos

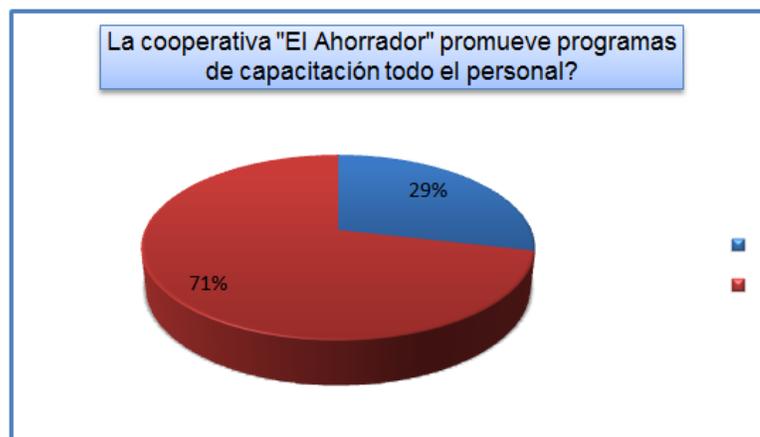


**Conclusión:** El 71% de los empleados tienen conocimiento que la cooperativa “El Ahorrador” posee un reglamento interno así como su manual de funciones donde se les detalla el trabajo que les toca realizar dentro de la entidad, mientras que el 29% de los mismos no tienen conocimiento de la existencia de estos documentos internos.

### 3. La cooperativa "El Ahorrador" ¿promueve programas de capacitación todo el personal?

|                    |   |
|--------------------|---|
| SÍ                 | 2 |
| NO                 | 5 |
| TOTAL DE EMPLEADOS | 7 |

Gráfico 3. Programas de Capacitación a empleados



**Conclusión:** El 29% de empleados de la cooperativa piensan que la entidad promueve programas de capacitación para el personal, mientras que el 71% piensan que no se promueven programas adecuados para todo el personal.

Los programas de capacitación que la cooperativa promueve solo es para los jefes de departamento o cuando hay algún cambio en las disposiciones legales.

#### 4. ¿Qué tipo de incentivos se lleva en la cooperativa "El Ahorrador"?

|                    |   |
|--------------------|---|
| ECONÓMICOS         | 1 |
| INCENTIVO VERBAL   | 1 |
| OTROS              | 4 |
| NO HAY INCENTIVOS  | 1 |
| TOTAL DE EMPLEADOS | 7 |

Gráfico 4. Tipos de Incentivos otorgados



**Conclusión:** Para el 57% personal de la cooperativa "El Ahorrador" considera que existen otro tipo de incentivos como reuniones en festividades y darles ayuda en el caso que alguno de ellos sufra alguna calamidad doméstica. El 15% considera que tiene que la entidad emplea el sistema de incentivos económicos o no hay ningún tipo de incentivo. Mientras que el 14% considera que la entidad emplea el incentivo verbal por parte de los jefes inmediatos cuando realizan de una manera correcta el trabajo.

**5. Para poder realizar su trabajo la tecnología que está a su alcance es:**

|                    |   |
|--------------------|---|
| SUFICIENTE         | 4 |
| INSUFICIENTE       | 3 |
| TOTAL DE EMPLEADOS | 7 |

Grafico 5. Tecnología disponible

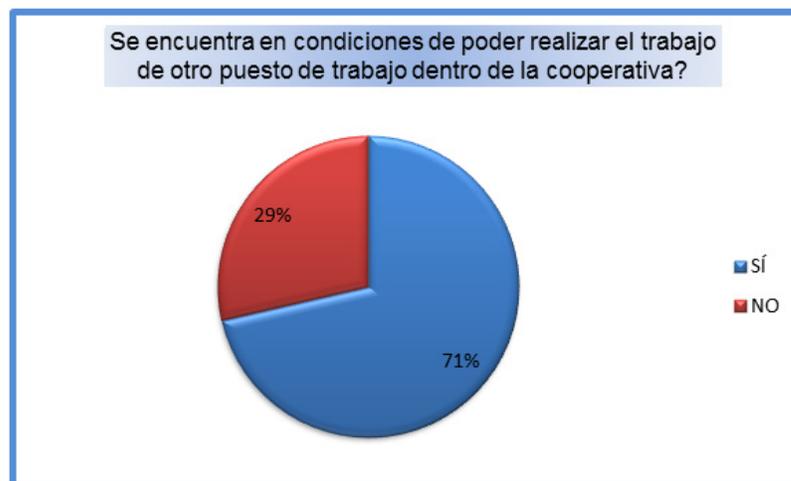


**Conclusión:** El 57% del personal considera que es suficiente la tecnología con que cuenta la entidad para que ellos puedan realizar su trabajo, mientras que el 43% del personal piensa lo contrario ya que la entidad no cuenta con un adecuada inversión en hardware y software actualizados para que la entidad pueda brindar un mejor servicio a sus socios cuando lo requieran.

**6. ¿Se encuentra en condiciones de poder realizar el trabajo de otro puesto de trabajo dentro de la cooperativa "El Ahorrador"?**

|                    |   |
|--------------------|---|
| SUFICIENTE         | 4 |
| INSUFICIENTE       | 3 |
| TOTAL DE EMPLEADOS | 7 |

Gráfico 6. Condiciones de Trabajo



**Conclusión:** El 71% del personal de la cooperativa “El Ahorrador” se siente capaz de realizar el trabajo de cualquiera de sus compañeros, este factor se debe a que la mayoría del personal llevan años trabajando en la entidad, mientras que el 29% del personal no se encuentra en condiciones de realizar otro tipo de trabajo que no sea el suyo.

## 7. ¿Está satisfecho con su lugar de trabajo?

|                    |   |
|--------------------|---|
| SÍ                 | 4 |
| NO                 | 3 |
| TOTAL DE EMPLEADOS | 7 |

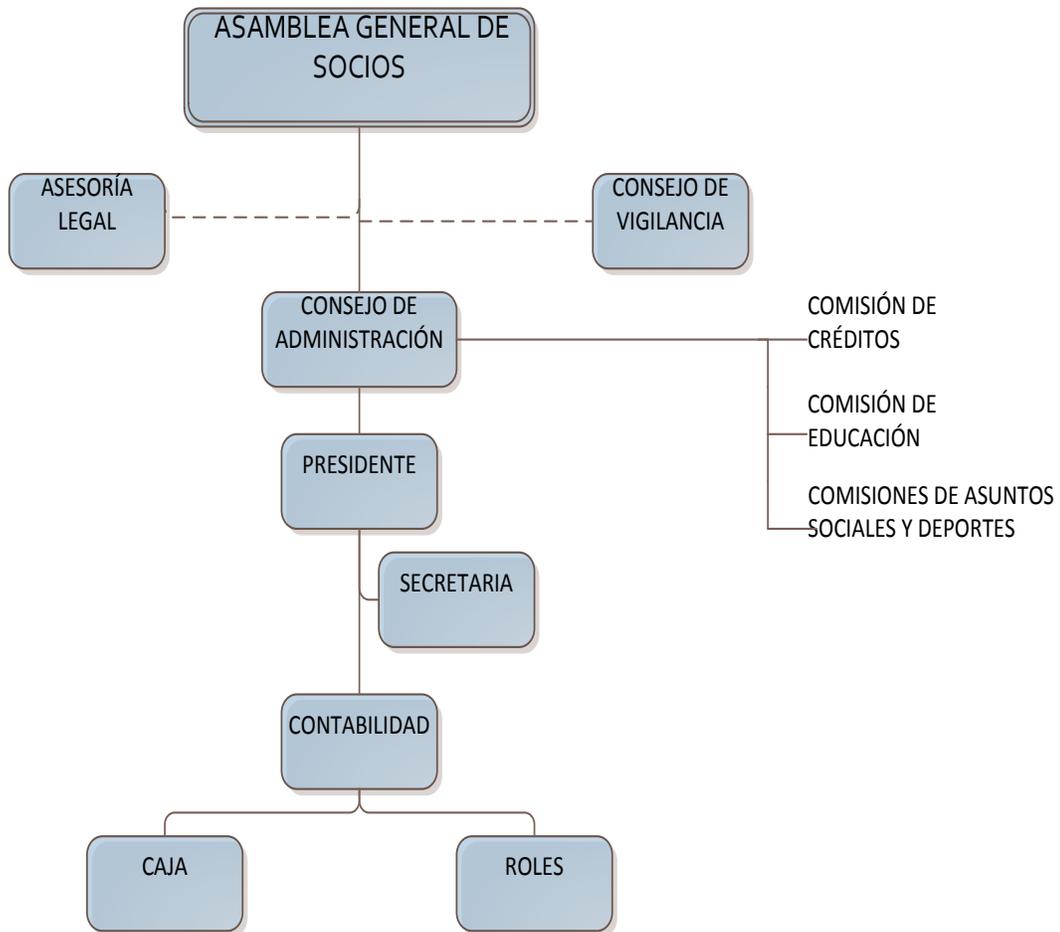
Gráfico 7. Satisfacción del empleado



**Conclusión:** El 57% de los empleados se encuentran satisfechos con su lugar de trabajo en la cooperativa lo cual se evidencia al momento que se visita a la entidad, mientras que el 43% del personal no se encuentra satisfecho, esto se puede ser por el poco tiempo que llevan laborando en esta entidad.

## ANEXO 4

### ORGANIGRAMA MEJORADO



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Ahorrador".

**Elaborado Por:** Las Autoras.

## ANEXO 5

### MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

| ESCALA PARA MEDIR EL GRADO DE IMPACTO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS |  |               |
|---|--|---------------|
| 3   |  | ALTO IMPACTO  |
| 2   |  | MEDIO IMPACTO |
| 1   |  | BAJO IMPACTO  |

| INICIATIVAS<br>OBJETIVOS   | % OBJETIVO | IMPORTANCIA DE OBJETIVO |           |           |           |          |          |          |           |          |           |          |           |          |          |   |   |
|--|------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|---|---|
|  |            |                         | 1.        | 2.        | 3.        | 4.       | 5.       | 6.       | 7.        | 8.       | 9.        | 10.      | 11.       | 12.      | 13.      |   |   |
| <b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>  |            |                         |           |           |           |          |          |          |           |          |           |          |           |          |          |   |   |
| 1. Incrementar la utilidad neta de la cooperativa un 15% , mediante la optimización de los costos.                               | 2.34       | 3                       | ■         |           |           | ■        | ■        |          |           |          |           |          |           |          |          |   |   |
| 2. Aumentar el patrimonio de la cooperativa en un 10% anual.   | 6.25       | 8                       |           | ■         |           | ■        |          |          | ■         |          |           |          |           |          | ■        |   |   |
| 3. Implementar nuevas fuentes de ingreso.  | 6.25       | 8                       | ■         |           |           | ■        |          |          | ■         |          |           |          |           |          |          |   | ■ |
| <b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>   |            |                         |           |           |           |          |          |          |           |          |           |          |           |          |          |   |   |
| 4. Incrementar la satisfacción de los clientes en un 25%.  | 9.38       | 12                      | ■         |           |           | ■        |          |          |           | ■        |           | ■        | ■         |          |          |   | ■ |
| 5. Incrementar los socios de la cooperativa en un 8% anual.  | 10.94      | 14                      | ■         |           |           | ■        |          |          | ■         |          |           | ■        | ■         |          |          |   | ■ |
| 6. Fidelización de los clientes actuales.  | 8.59       | 11                      | ■         |           |           | ■        |          |          |           |          |           |          |           | ■        |          | ■ | ■ |
| <b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>  |            |                         |           |           |           |          |          |          |           |          |           |          |           |          |          |   |   |
| 7. Mejorar la calidad en la entrega de los servicios en un 25%.  | 12.50      | 16                      | ■         |           |           | ■        |          |          |           | ■        | ■         | ■        | ■         |          |          | ■ |   |
| 8. Brindar nuevos servicios adicionales por medio de alianzas estratégicas con aseguradoras de salud, cadenas alimenticias, etc. | 5.47       | 7                       | ■         |           | ■         | ■        |          |          | ■         |          |           |          |           |          |          |   |   |
| 9. Incrementar la publicidad de la cooperativa.  | 9.38       | 12                      |           | ■         |           | ■        |          |          | ■         | ■        |           |          |           |          | ■        |   | ■ |
| <b>PERPECTIVA DE APRENDIZAJE Y</b>   |            |                         |           |           |           |          |          |          |           |          |           |          |           |          |          |   |   |
| 10. Incrementar el nivel de capacitación a los directivos, empleados y socios, para mejorar el rendimiento de la cooperativa.    | 9.38       | 12                      |           |           |           |          |          |          | ■         | ■        |           | ■        | ■         |          |          | ■ | ■ |
| 11. Mejorar el nivel profesional del personal de acuerdo al requerimiento del sector.  | 11.72      | 15                      |           |           | ■         | ■        | ■        | ■        |           |          | ■         | ■        | ■         |          | ■        | ■ | ■ |
| 12. Mejorar /Mantener los incentivos al personal.  | 7.81       | 10                      |           |           |           |          |          |          |           |          |           |          |           |          |          | ■ | ■ |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100</b> | <b>128</b>              | <b>15</b> | <b>10</b> | <b>22</b> | <b>3</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>8</b> | <b>13</b> | <b>3</b> | <b>10</b> | <b>9</b> | <b>8</b> |   |   |

**MANUAL DE**  
**PROCEDIMIENTOS**  
**ADMINISTRATIVOS Y**  
**FINANCIEROS**



**EMPRESA:**

***COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “EL  
AHORRADOR”***

**2013**

# ÍNDICE

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b> -----                       | <b>3</b>  |
| <b>OBJETIVO DEL MANUAL</b> -----                | <b>3</b>  |
| <b>ALCANCE DEL MANUAL</b> -----                 | <b>4</b>  |
| <b>APERTURA DE UNA CUENTA</b> -----             | <b>5</b>  |
| <b>RETIRO DE UN SOCIO</b> -----                 | <b>8</b>  |
| <b>ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE CRÉDITOS</b> -----  | <b>11</b> |
| <b>LIQUIDACIÓN DE CRÉDITO</b> -----             | <b>15</b> |
| <b>RECEPCIÓN Y VALIDACIÓN DE CRÉDITOS</b> ----- | <b>18</b> |
| <b>ELABORACIÓN DE DESCUENTO EN ROLES</b> -----  | <b>21</b> |
| <b>ELABORACIÓN DE ARQUEO DE CAJA</b> -----      | <b>24</b> |
| <b>ADQUISICIONES</b> -----                      | <b>27</b> |
| <b>CONTRATACIÓN DEL PERSONAL</b> -----          | <b>30</b> |
| <b>ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS</b> ----- | <b>33</b> |
| <b>REPOSICIÓN DE CAJA</b> -----                 | <b>36</b> |
| <b>MANEJO DE CAJA CHICA</b> -----               | <b>39</b> |
| <b>RETIRO DE AHORROS</b> -----                  | <b>42</b> |
| <b>RECEPCIÓN DE DEPÓSITOS</b> -----             | <b>45</b> |
| <b>RECUPERACIÓN DE CARTERA</b> -----            | <b>48</b> |
| <b>NOTIFICACIONES</b> -----                     | <b>51</b> |
| <b>RECUPERACIÓN JUDICIAL</b> -----              | <b>54</b> |
| <b>DOCUMENTOS</b> -----                         | <b>57</b> |

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

## **INTRODUCCIÓN**

El manual de procedimientos es necesario en una empresa para poder identificar los principales procesos, actividades, las áreas que participan, las entradas (inputs), las salidas (outputs), los clientes (internos y externos), los controles y los recursos utilizados en los procesos.

El manual de procesos para la cooperativa “El Ahorrador” se lo realizó con los procesos claves, estratégicos y de apoyo por medio de diagramas de flujos, narrativo y una plantilla para los principales procesos donde se enlistan los principales elementos que intervienen en los diferentes procesos.

## **OBJETIVO DEL MANUAL**

El objetivo principal del presente manual de procesos es formalizar los procesos mediante una secuencia lógica y ordenada los principales procedimientos que componen los diferentes procesos que se realizan dentro de la cooperativa “El Ahorrador”. Es el primer documento donde se formalizan éstos procesos de forma completa y actualizada que por medio de la narrativa y de diagramas de flujo se puede evidenciar la cadena de las distintas actividades y precisar las responsabilidades y áreas que intervienen y es por esta razón que el manual de procesos es una herramienta de trabajo que ayuda al cumplimiento eficiente y eficaz de la misión, objetivos y alcanzar la visión para la cooperativa.

## **ALCANCE DEL MANUAL**

Éste manual de procesos se aplicará a todos los procesos claves de la cooperativa “El Ahorrador”, formaliza todos los procesos y es una guía para los empleados de la empresa permitiéndoles a los mismos mejorar el desenvolvimiento de su trabajo, así como permite conocer de los recursos, insumos y controles en cada uno de los procesos.

El manual de procesos para la cooperativa se va a estructurar de la siguiente manera:

1. Título del procedimiento
  - I. Fecha de emisión
  - II. Página
  - III. Contenido
    - Objetivos
    - Alcance
    - Responsable
    - Normativa
    - Anexo
2. Descripción del procedimiento
3. Flujogramas

|   |   |                           |                 |           |    |
|---|---|---------------------------|-----------------|-----------|----|
|  | <b>Nombre de la Organización:</b><br>Cooperativa "EL AHORRADOR" | <b>Fecha de emisión</b>   | Septiembre 2013 |           |    |
|   | <b>Procedimiento para:</b><br>APERTURA DE UNA CUENTA            | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                 |           |    |
|   |   | <b>Página</b>             | 5               | <b>de</b> | 56 |

## APERTURA DE UNA CUENTA

### Contenido:

#### I. Objetivo

Identificar cada uno de los requisitos necesarios para formar parte de la cooperativa de ahorro y crédito "El Ahorrador" como socio.

#### II. Alcance

La cooperativa se encuentra ubicada en el sur de la ciudad de Guayaquil donde podrán acercarse directamente los clientes, socios y demás interesados.

#### III. Responsable

- Caja
- Servicio al Cliente
- Gerente general
- Consejo de administración

#### IV. Normativa

- ✓ Llenar una solicitud de apertura de cuenta
- ✓ Ser de nacionalidad ecuatoriano o extranjero residente.
- ✓ Presentar la copia de la cedula y certificado de votación actualizado junto con 2 copias a color, para extranjeros presentar pasaporte.
- ✓ Copia de planilla de luz, agua o teléfono.
- ✓ Abrir una libreta de ahorros
- ✓ Realizar el depósito inicial de apertura de cuenta obligatorio.

#### V. Anexos

- Formato de apertura de cuenta. (Documento#1)

|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



**Nombre de la Organización:**  
**Cooperativa "EL AHORRADOR"**

**Fecha de  
emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**APERTURA DE UNA CUENTA**

**MANUAL DE PROCESOS**

**Página**

**6**

**de**

**56**

### Descripción del procedimiento

| <b>Nº</b> | <b>RESPONSABLE</b>        | <b>PROCEDIMIENTO</b>   |
|-----------|---------------------------|--|
| 1         | Interesado                | Presenta la solicitud por escrito, adjuntando la copia de cedula, certificado de votación actualizado, pago de última planilla de luz, agua o teléfono y foto tamaño carnet. |
| 2         | Cajera                    | Recepta la solicitud de apertura de cuenta de ahorro, verifica que se cumplan los requisitos, Ingresa los datos al sistema e imprime la aprobación de la cuenta.             |
| 3         | Interesado                | Entrega el depósito inicial de apertura, se le imprime y entrega la libreta ahorros al nuevo socio y genera un reporte asignándole un número de archivo al nuevo socio.      |
| 4         | Presidente                | Revisa los reportes de solicitudes, a fin de comprobar la veracidad de los mismos, de ser correcta la información da su aprobación y firma.                                  |
| 5         | Consejo de administración | Recibe el reporte semanal de solicitudes procesadas, revisa y firma las solicitudes de los nuevos socios.  |
| 6         | Cajera                    | Recepta el reporte final con las solicitudes aprobadas y debidamente firmadas  |

**Elaboró**

**Revisó**

**Autorizó**

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

**No. de revisión:**

**Código:**



**Nombre de la Organización:  
Cooperativa "EL AHORRADOR"**

**Fecha de  
emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:  
APERTURA DE UNA CUENTA**

**MANUAL DE PROCESOS**

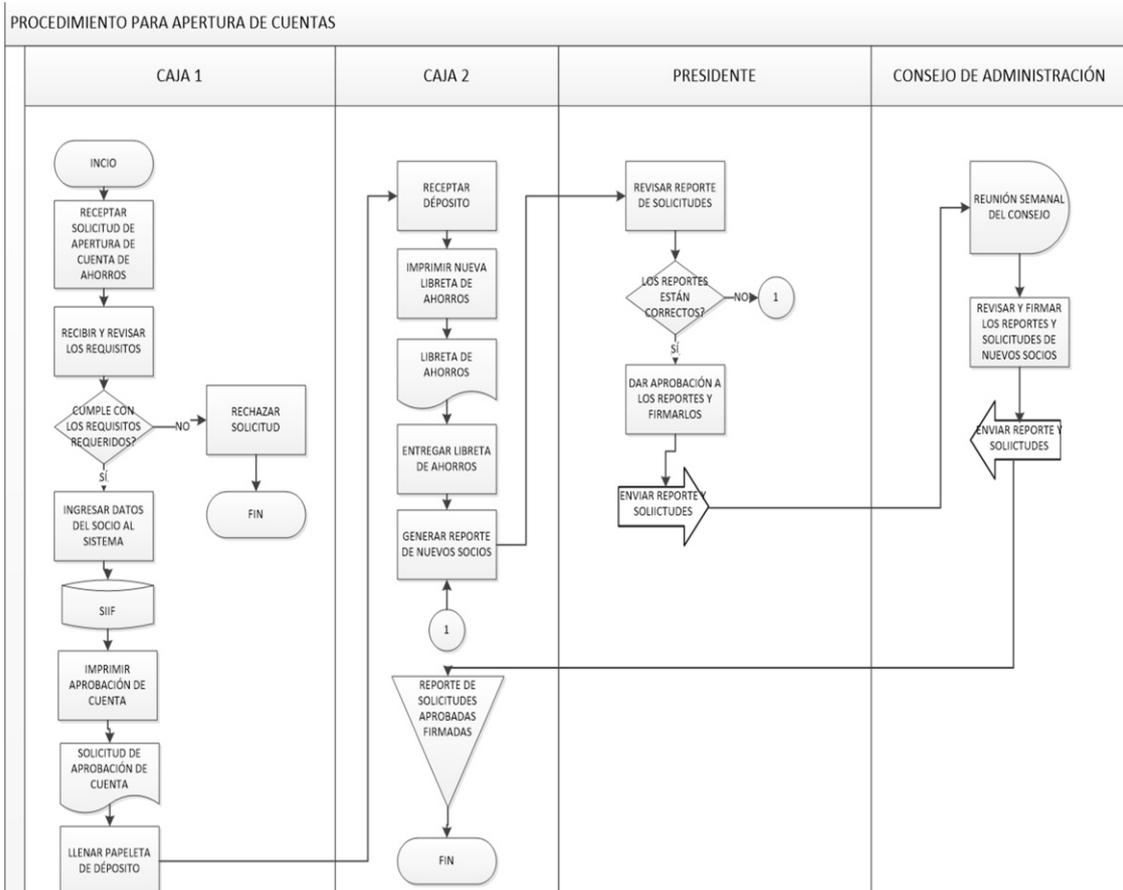
**Página**

**7**

**de**

**56**

### Flujograma para la apertura de una cuenta



**Elaboró**

**Revisó**

**Autorizó**

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



|  |                           |          |           |                        |  |
|--|---------------------------|----------|-----------|------------------------|--|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>   |          |           | <b>Septiembre 2013</b> |  |
|  | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |          |           |                        |  |
| <b>Procedimiento para:</b><br><b>RETIRO DE UN SOCIO</b>                | <b>Página</b>             | <b>8</b> | <b>de</b> | <b>56</b>              |  |

## RETIRO DE UN SOCIO

### Contenido:

#### I. Objetivo

Determinar cada una de las acciones a tomar para el retiro de un socio, documentación, requisitos, el cruce de información correspondiente de saldos pendientes.

#### II. Alcance

El socio podrá realizar su cierre de cuenta en el momento que el mismo lo estime necesario, mediante una solicitud que será procesada y verificada, mediante una actualización de información el socio podrá re apertura su cuenta en cualquier momento.

#### III. Responsable

- Caja
- Presidente
- Asistente Contable
- Consejo de administración

#### IV. Normativa

- ✓ Solicitud de retiro del socio.
- ✓ Verificaciones de obligaciones pendientes.
- ✓ Devolución de certificados de depósitos al socio una vez realizado el cálculo del capital.

#### V. Anexos

- Formato de solicitud de retiro (Documento #2)

|                         |                |                 |
|-------------------------|----------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b>  | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma   | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> | <b>Código:</b> |                 |



|  |                           |                        |           |           |
|--|---------------------------|------------------------|-----------|-----------|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>   | <b>Septiembre 2013</b> |           |           |
| <b>Procedimiento para:</b><br><b>RETIRO DE UN SOCIO</b>                | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                        |           |           |
|  | <b>Página</b>             | <b>9</b>               | <b>de</b> | <b>56</b> |

| <b>Descripción del procedimiento</b> |                           |   |
|--------------------------------------|---------------------------|---|
| <b>Nº</b>                            | <b>RESPONSABLE</b>        | <b>PROCEDIMIENTO</b>  |
| 1                                    | Socio                     | Realiza la solicitud de retiro y la presenta en caja.   |
| 2                                    | Cajera                    | Recepta la solicitud de retiro y se la envía a presidencia para su verificación.  |
| 3                                    | Presidente                | Revisa la solicitud de retiro y verifica si el socio se encuentra en alguna causa de expulsión para la aprobación o negación de la solicitud respectiva.  |
| 4                                    | Cajera                    | Recibe la solicitud de retiro en caso de que haya sido negada por la presidencia y se lo comunica al socio.   |
| 5                                    | Asistente contable        | Verifica las obligaciones directas e indirectas del socio con la cooperativa. Revisa los certificados de aportación de socio y que estos superen o no el 5% del capital de la cooperativa.                |
| 6                                    | Presidente                | En el caso de que los depósitos del socio no superen el 5% de capital social realiza la autorización de la devolución de los certificados de depósitos y retiro de la cuenta ahorrista.                   |
| 7                                    | Consejo de administración | Si los depósitos superan el 5% del capital social el consejo realiza las verificaciones respectivas para la autorización de devolución de certificados de depósitos y retiro del socio de la cooperativa. |
| 8                                    | Cajera                    | Se comunica con el socio, entrega los certificados de depósito, se inactivan las transacciones para el código de socio, se actualiza la información de reporte de socios.                                 |
|                                      |                           |   |

|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**RETIRO DE UN SOCIO**

**MANUAL DE PROCESOS**

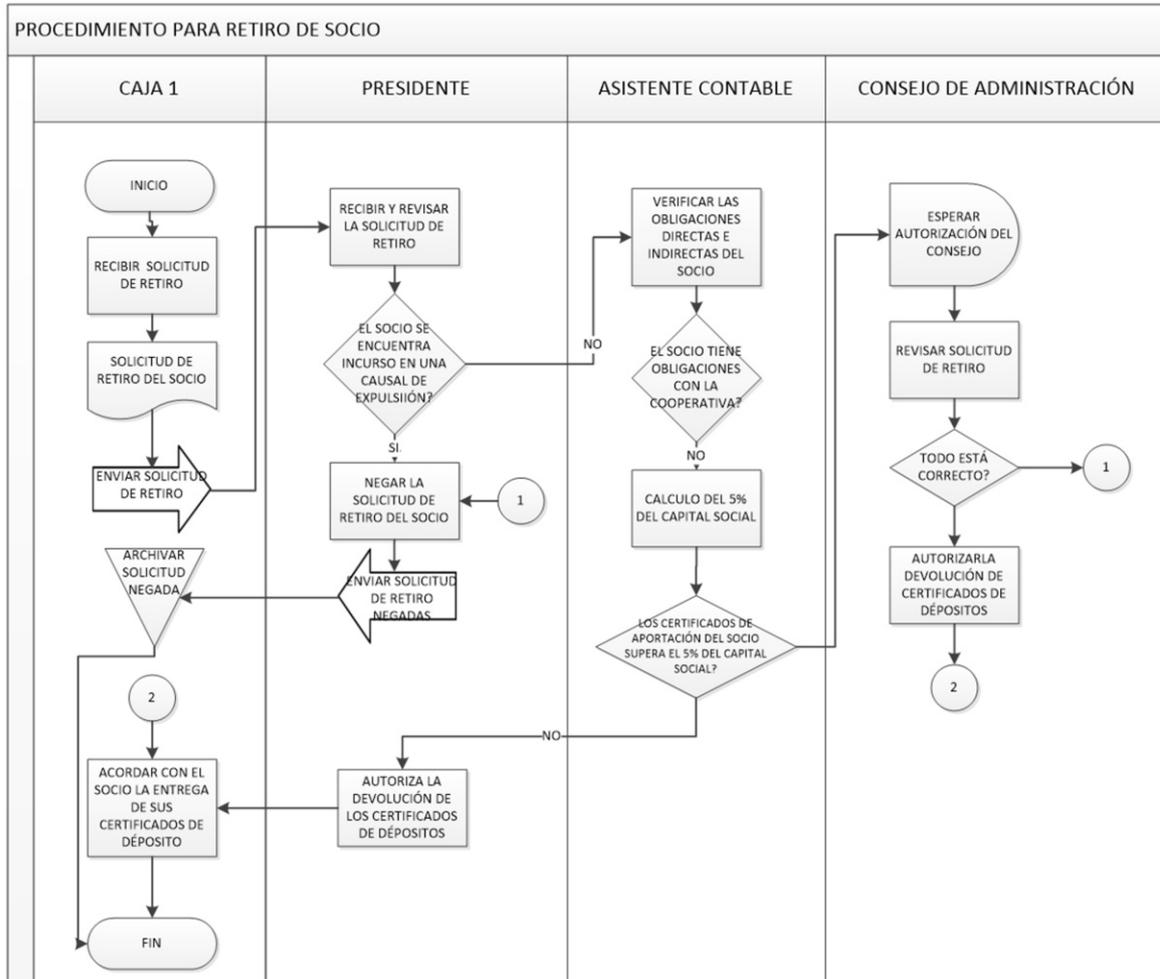
**Página**

**10**

**de**

**56**

### Flujograma para retiro de un socio



|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



|  |                           |                        |           |           |
|--|---------------------------|------------------------|-----------|-----------|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>   | <b>Septiembre 2013</b> |           |           |
|  | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                        |           |           |
| <b>Procedimiento para:</b><br><b>OTORGAMIENTO DE CRÉDITO</b>           | <b>Página</b>             | <b>11</b>              | <b>de</b> | <b>56</b> |

## **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE CRÉDITOS**

### **Contenido:**

#### **I. Objetivo**

El proceso de análisis y evaluación de créditos busca cumplir con la principal actividad de la cooperativa que es atender las necesidades de los asociados contribuyendo al mejoramiento de sus condiciones de vida y de sus familias, además de administrar los recursos que posee la cooperativa con solidez, liquidez y bajo los parámetros legales.

#### **II. Alcance**

Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ETG"

#### **III. Responsable**

- Cajero
- Asistente Contable
- Comité de crédito

#### **IV. Normativa**

- ✓ Cada uno de los integrantes que participen en este proceso, tienen la obligación de actuar en base a lo que establezcan los estatutos y demás reglamentos de la entidad.
- ✓ El Comité de Crédito deberá ejecutar las actividades con ética y responsabilidad dando cumplimiento a lo que establece los reglamentos.
- ✓ Los involucrados en el proceso deben realizar un adecuado análisis de las solicitudes de crédito, solicitar las garantías necesarias que preserven los intereses de los socios y de la cooperativa.

|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



|  |  |                           |           |                        |           |
|--|--|---------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>                                      |                           |           | <b>Septiembre 2013</b> |           |
|  | <b>Procedimiento para:</b><br><b>OTORGAMIENTO DE CRÉDITO</b> |                           |           |                        |           |
|  |  | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |           |                        |           |
|  |  | <b>Página</b>             | <b>12</b> | <b>de</b>              | <b>56</b> |

**VI. Anexos**

- Formato de solicitud de Crédito del deudor.(Documento #3)
- Formato de solicitud de Crédito del garante.(Documento #3)

**VII. Definiciones**

**Capacidad de pago:** Es el excedente con el que se cuenta el socio luego de haber cubierto todos los egresos y gastos, consiste en la capacidad de cobertura de una deuda ante un ente financiero externo.

**Voluntad de pago:** Comprende el conjunto de características que permiten cualificar la condición moral y ética del prestatario para el cumplimiento de sus obligaciones de crédito con la cooperativa.

**Refinanciamiento:** Renegociación del crédito por la presencia de circunstancias no previstas en el proceso inicial del crédito y que imposibilita el pago del crédito en las condiciones pactadas dando lugar al acuerdo de nuevas condiciones para la realización del pago y cumplimiento del préstamo.

|                         |                |                 |
|-------------------------|----------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b>  | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma   | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> | <b>Código:</b> |                 |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de  
emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**OTORGAMIENTO DE CRÉDITO**

**MANUAL DE PROCESOS**

**Página**

**13**

**de**

**56**

### Descripción del procedimiento

| <b>Nº</b> | <b>RESPONSABLE</b> | <b>PROCEDIMIENTO</b>   |
|-----------|--------------------|--|
| 1         | Socio              | Se acerca a la cooperativa para solicitar le préstamo.   |
| 2         | Oficial de Crédito | Solicita al socio la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"><li>• Solicitud de Crédito debidamente llena y firmada por el representante legal</li><li>• Copia de cedula y papeleta de votación</li><li>• Tres Últimos Roles de Pagos Actualizados</li><li>• Relación de dependencia de al menos un año</li><li>• Documento que sustente patrimonio: copia del impuesto predial, copia de matrícula del vehículo</li><li>• Planilla de servicios básicos (luz, agua o teléfono) actualizada</li><li>• Declaración del impuesto a la renta</li></ul> |
| 3         | Oficial de Crédito | Recepta y valida los requisitos, llena los datos para la solicitud de aprobación del crédito, verifica el historial de crédito y su estado en la central de riesgos, luego elabora un informe correspondiente a la solicitud.  |
| 4         | Asistente Contable | Realiza el análisis de la solicitud y verifica que se cumplan los requisitos para el otorgamiento del crédito, sino cumple los requisitos se niega la solicitud.   |
| 5         | Oficial de Crédito | Adjunta el acta de crédito en la carpeta del socio, el acta es enviada al comité de crédito.   |
| 6         | Comité de crédito  | En la reunión semanal que realiza el comité de crédito revisa las actas, realiza la aprobación o negación con las firmas correspondientes. Envía la carpeta de los socios al oficial de crédito.   |
| 7         | Oficial de crédito | Se pone en contacto con el socio y realiza el desembolso a través de la acreditación en la cuenta.   |

**Elaboró**

**Revisó**

**Autorizó**

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

**No. de revisión:**

**Código:**



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**OTORGAMIENTO DE CRÉDITO**

**MANUAL DE PROCESOS**

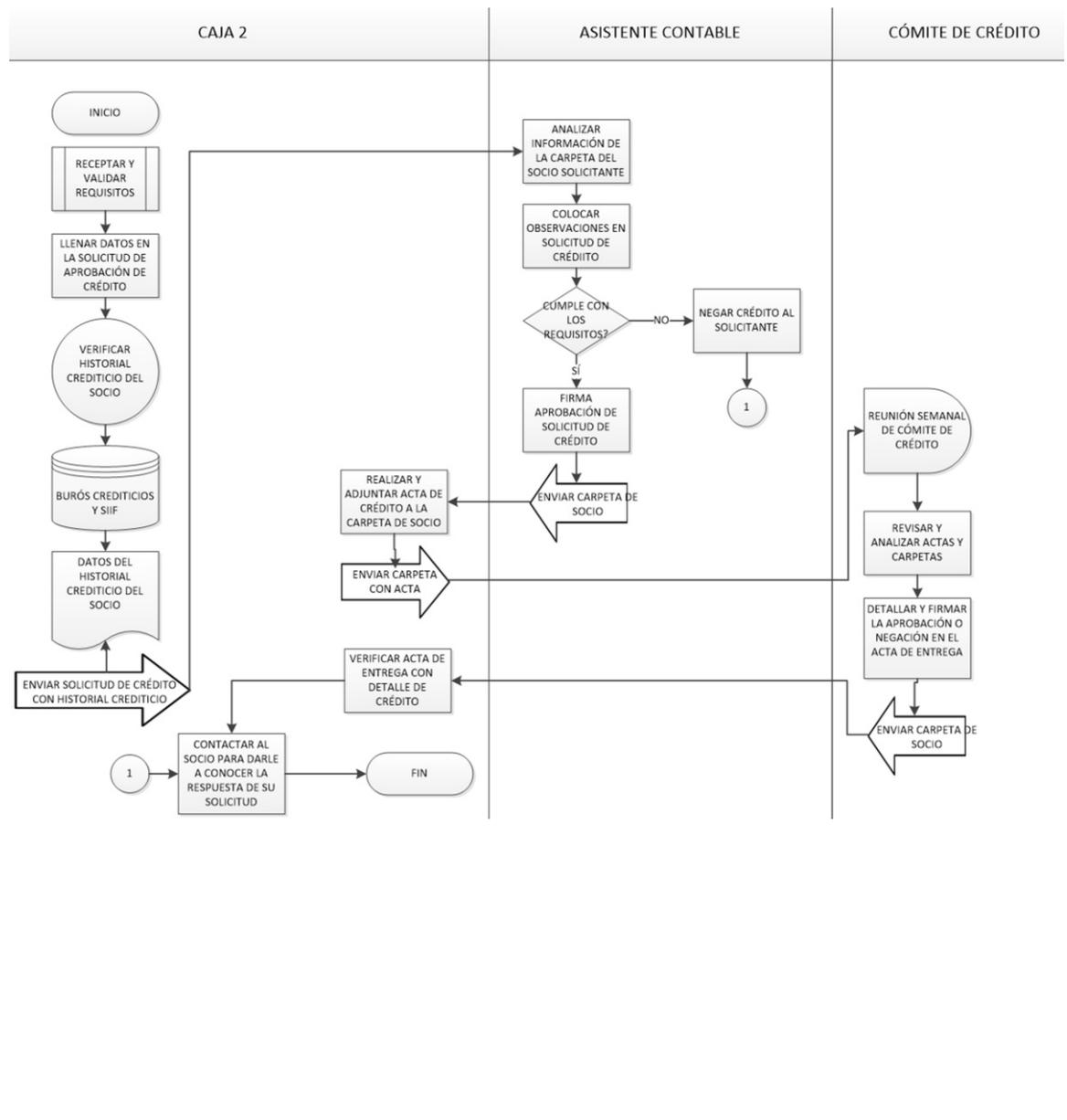
**Página**

**14**

**de**

**56**

### Flujograma de otorgamiento de crédito



|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



|  |   |               |                           |                        |           |
|--|---|---------------|---------------------------|------------------------|-----------|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>                                     |               |                           | <b>Septiembre 2013</b> |           |
|  | <b>Procedimiento para:</b><br><b>LIQUIDACIÓN DE CRÉDITO</b> |               | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                        |           |
|  |   | <b>Página</b> | <b>15</b>                 | <b>de</b>              | <b>56</b> |

## LIQUIDACIÓN DE CRÉDITO

### Contenido:

#### I. Objetivo

Determinar la cuota a pagar dentro de la periodicidad del crédito, el monto de interés, el tiempo estimado, adjunto con la tabla de amortización que es entregado al socio.

#### II. Alcance

Determinación el monto total del crédito, la tasa de interés del financiamiento, el periodo estimada de recuperación de cartera, estimaciones contables.

#### III. Responsable

- Cajero
- Asistente Contable
- Socio

#### IV. Normativa

- ✓ Se deben cumplir con los requisitos y normas establecidos para la elaboración de tablas de amortización.
- ✓ Existen parámetros definidos en cuanto a tasas de interés asociadas al tiempo de recuperación de cartera y monto del préstamo.
- ✓ Verificación de garantías necesarias.

#### V. Anexos

- Autorización de socio para revisión de central de riesgos. (Documento #4)

|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



|  |                           |                        |           |           |
|--|---------------------------|------------------------|-----------|-----------|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>   | <b>Septiembre 2013</b> |           |           |
| <b>Procedimiento para:</b><br><b>LIQUIDACIÓN DE CRÉDITO</b>            | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                        |           |           |
|  | <b>Página</b>             | <b>16</b>              | <b>de</b> | <b>56</b> |

### Descripción del procedimiento

| <b>Nº</b> | <b>RESPONSABLE</b> | <b>PROCEDIMIENTO</b>  |
|-----------|--------------------|---|
| 1         | Asistente Contable | Realiza el análisis y evaluación de créditos, determina el requisito de garantía. Si se determina que el socio requiere de un garante se solicita la firma de compromiso del mismo.               |
| 2         | Asistente Contable | De no ser necesario un garante se procede a verificar y aprobar la solicitud, se imprime la liquidación del crédito la misma que se adjunta junto con una copia en la ficha de archivos de socio. |
| 3         | Cajero             | Verifica la información y elabora un pagaré el cual debe ser firmado por el socio y garante (en caso de ser requerido)  |
| 4         | Socio              | Confirma si su solicitud es por primera vez, en caso de serlo, autoriza a la cooperativa para revisión de centra de riesgos.  |
| 5         | Cajero             | Archiva la autorización, si no es la primera vez que solicita liquidación de crédito se procede a realizar la liquidación y se le entrega una copia respectiva.                                   |
| 6         | Cajero             | Efectúa control de créditos   |

|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**LIQUIDACIÓN DE CRÉDITO**

**MANUAL DE PROCESOS**

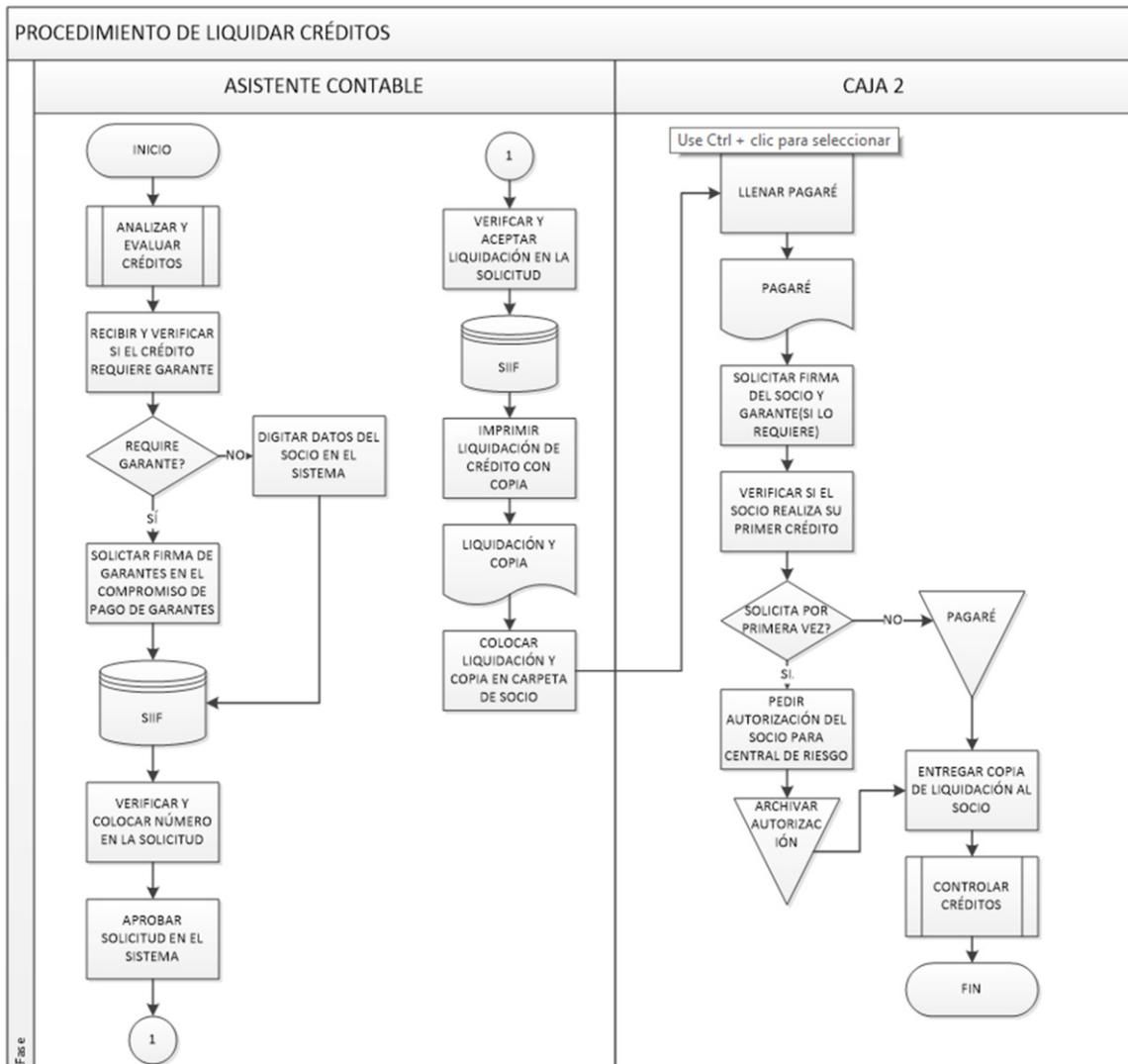
**Página**

**17**

**de**

**56**

### Flujograma de liquidación de crédito



|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



|   |                           |                        |           |           |
|---|---------------------------|------------------------|-----------|-----------|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i>  | <b>Fecha de emisión</b>   | <b>Septiembre 2013</b> |           |           |
| <b>Procedimiento para:</b><br><b>RECEPCIÓN Y VALIDACIÓN DE CRÉDITOS</b> | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                        |           |           |
|   | <b>Página</b>             | <b>18</b>              | <b>de</b> | <b>56</b> |

## RECEPCIÓN Y VALIDACIÓN DE CRÉDITOS

### Contenido:

#### I. Objetivo

Verificar que se cumplan con los requerimientos necesarios para el otorgamiento de créditos, que el proceso sea efectuado de la mejor manera posible, que la información sea veraz, y que los usuarios que intervienen conozcan el procedimiento.

#### II. Alcance

El otorgamiento del crédito se realizará a los socios de la cooperativa de ahorro que cuyo monto de préstamo no puede superar el doble del ahorro que mantienen a la fecha en sus cuentas.

#### III. Responsable

- Caja1
- Caja2
- Presidente
- Consejo de administración

#### IV. Normativa

- ✓ Manual de funciones, manual de políticas para el otorgamiento de créditos.
- ✓ Al aprobarse un préstamo este debe cumplir con todos los requisitos requeridos y parámetros establecidos por la cooperativa de ahorro y crédito.

|                         |                |                 |
|-------------------------|----------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b>  | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma   | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> | <b>Código:</b> |                 |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de  
emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**RECEPCIÓN Y VALIDACIÓN DE  
CRÉDITOS**

**MANUAL DE PROCESOS**

**Página**

**19**

**de**

**56**

### **Descripción del procedimiento**

| <b>Nº</b> | <b>RESPONSABLE</b>        | <b>PROCEDIMIENTO</b>   |
|-----------|---------------------------|--|
| 1         | Caja1                     | Le entrega el formato de solicitud de crédito al socio, dándole asesoramiento de los requerimientos necesarios.  |
| 2         | Socio                     | Entrega los documentos con todos los requisitos necesarios para la aplicación al crédito.  |
| 3         | Cajero                    | Realiza la certificación de los documentos entregados por el socio y que los mismos cumplan con los requerimientos. En caso de no cumplir se le comunica al socio para que realice los ajustes respectivos de información. |
| 4         | Caja1                     | Se verifica que el monto requerido no supere el doble del monto de ahorro que mantiene el socio en la cooperativa al momento de la solicitud del préstamo.   |
| 5         | Presidente                | Coordina las solicitudes de crédito confirmando que estén correctamente elaboradas se firman y se la envía a Consejo.  |
| 6         | Consejo de Administración | En la reunión semanal de consejo se verifica la veracidad de las solicitudes, se le da la aprobación.  |
| 7.        | Caja1                     | Confirma al socio la validación de su crédito ha sido realizada con éxito.   |

|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**RECEPCIÓN Y VALIDACIÓN DE CRÉDITOS**

**MANUAL DE PROCESOS**

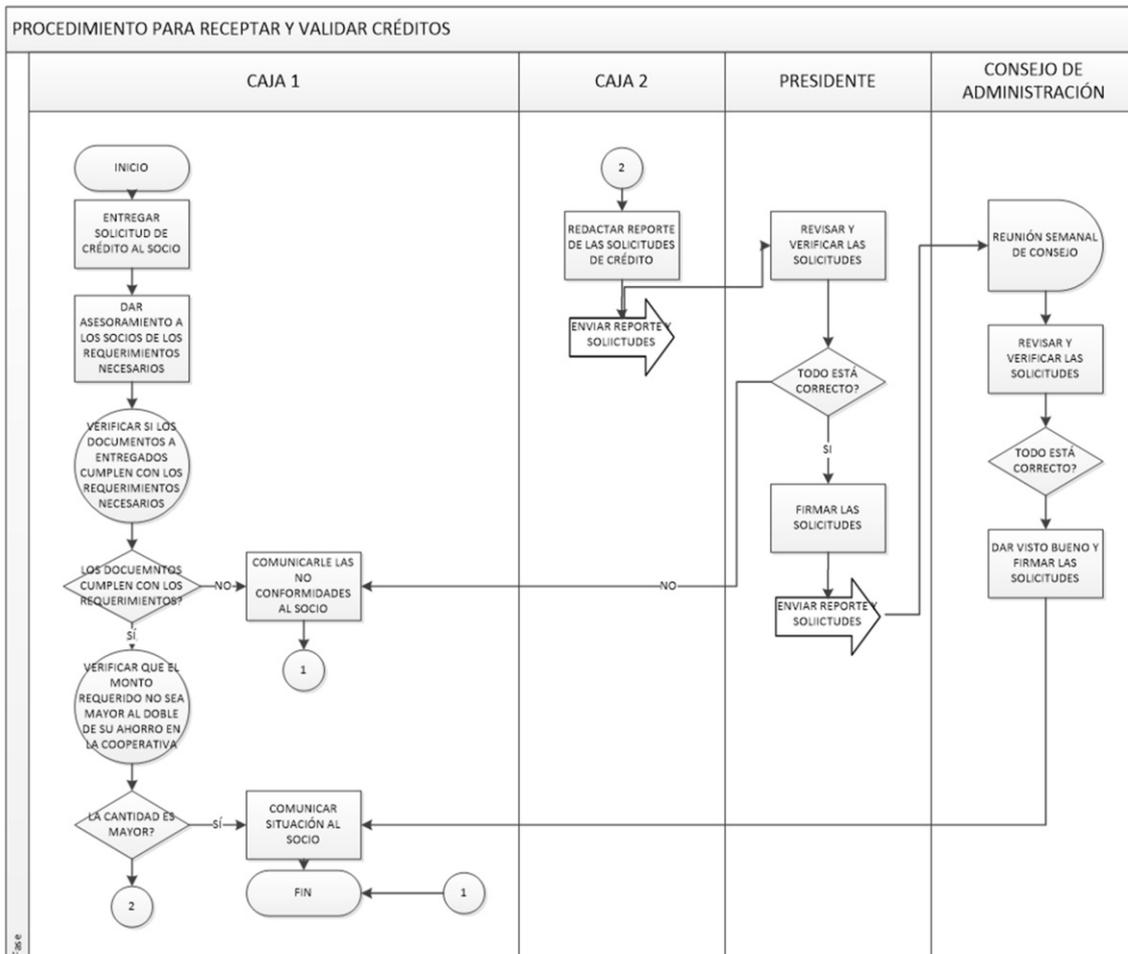
**Página**

**20**

**de**

**56**

### Flujograma de validación de créditos



|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



|   |                           |                        |           |           |
|---|---------------------------|------------------------|-----------|-----------|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i>  | <b>Fecha de emisión</b>   | <b>Septiembre 2013</b> |           |           |
| <b>Procedimiento para:</b><br><b>ELABORACIÓN DE DESCUENTOS EN ROLES</b> | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                        |           |           |
|   | <b>Página</b>             | <b>21</b>              | <b>de</b> | <b>56</b> |

## ELABORACIÓN DE DESCUENTO EN ROLES

### Contenido:

#### I. **Objetivo**

Detallar el procedimiento de descuento en los roles de los cuenta ahorristas ya que estos mantienen un convenio que le permite a la cooperativa realizar la recuperación del crédito mediante el descuento mensual de los valores previamente establecidos.

#### II. **Alcance**

Se podrá hacer el débito por el monto mensual de la cuota y en caso de intereses o multas, el débito no podrá superar el valor total de ingresos menos otros descuentos del rol del socio.

#### III. **Responsable**

- Asistente de computo
- Jefe de nómina
- Recursos humanos
- Contabilidad

#### IV. **Normativa**

- ✓ Políticas de descuento.
- ✓ El socio deberá firmar una autorización que le permita a la cooperativa realizar el descuento de valores por motivos del crédito.
- ✓ Si el monto del crédito por algún motivo no puede recuperarse mediante el proceso de descuentos del rol deberá acordarse una refinanciación de la deuda.

|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



|  |   |                           |                        |           |           |
|--|---|---------------------------|------------------------|-----------|-----------|
|  | <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i>  | <b>Fecha de emisión</b>   | <b>Septiembre 2013</b> |           |           |
|  | <b>Procedimiento para:</b><br><b>ELABORACIÓN DE DESCUENTOS EN ROLES</b> | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                        |           |           |
|  |   | <b>Página</b>             | <b>22</b>              | <b>de</b> | <b>56</b> |

### Descripción del procedimiento

| <b>Nº</b> | <b>RESPONSABLE</b>            | <b>PROCEDIMIENTO</b>   |
|-----------|-------------------------------|--|
| 1         | Asistente                     | Realiza la verificación en el sistema de socios que tienen préstamos activos con la cooperativa.   |
| 2         | Asistente                     | Descarga el listado de los valores correspondientes a debitar de los roles de los socios.  |
| 3         | Jefe de departamento de roles | Hace la verificación de los valores a debitarse, elabora los roles de descuento, aprueba que se realicen los débitos correspondientes.                                 |
| 4         | Jefe de recursos humanos      | Revisa si el sueldo del socio puede cubrir los descuentos del mes, de ser así se procede con el débito y estos valores son acreditados en la cuenta de la cooperativa. |
| 5         | Jefe de departamento de roles | Realiza el descuento de valores en el sistema y actualiza la información de los créditos.  |
| 6         | Asistente contable            | Recibe la notificación del descuento y procede a realizar lo registros contables respectivos.  |

|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**ELABORACIÓN DE DESCUENTOS EN ROLES**

**DE**

**MANUAL DE PROCESOS**

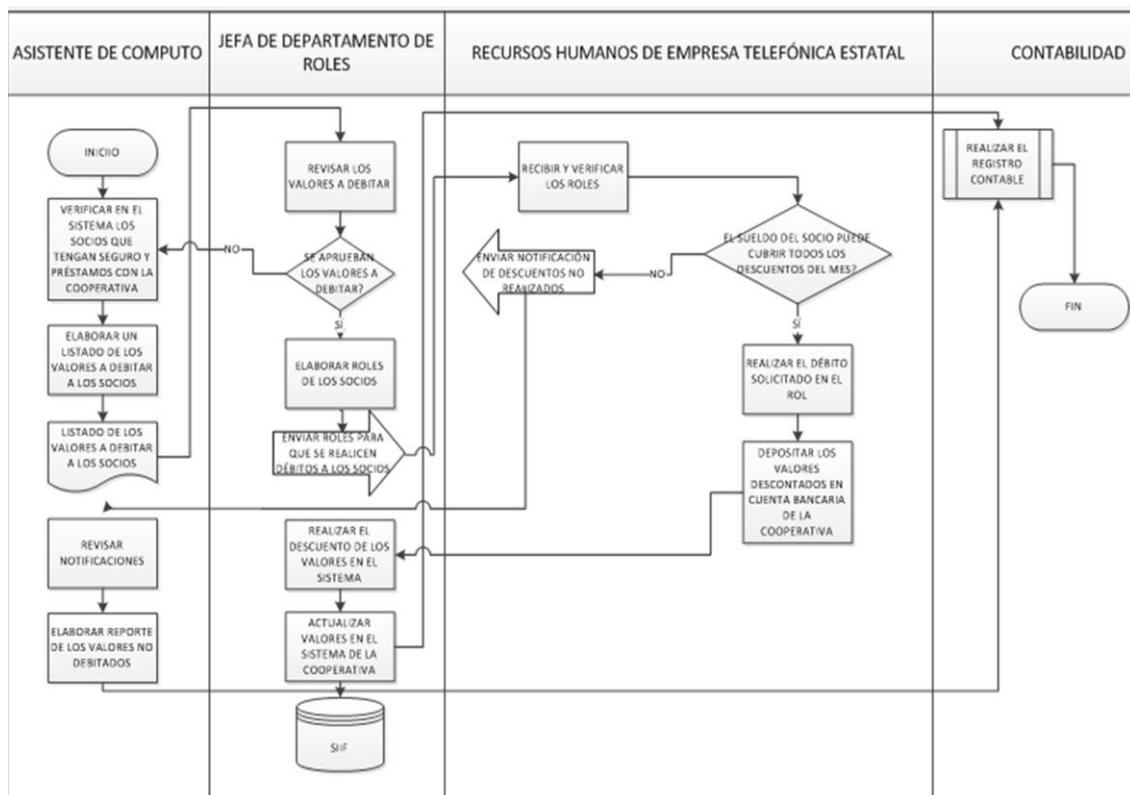
**Página**

**23**

**de**

**56**

### Flujograma Elaboración de roles



|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



|  |  |           |           |                           |  |  |
|--|--|-----------|-----------|---------------------------|--|--|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>  |           |           | <b>Septiembre 2013</b>    |  |  |
|  | <b>Procedimiento para:</b><br><b>ELABORACIÓN DE ARQUEO DE CAJA</b> |           |           | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |  |  |
|  | <b>Página</b>  | <b>24</b> | <b>de</b> | <b>56</b>                 |  |  |

## ELABORACIÓN DE ARQUEO DE CAJA

### Contenido:

#### I. **Objetivo**

Identificar a los usuarios responsables del arqueo de caja y los pasos a seguir para llevar un mejor control y coordinación en el manejo de documentos y del efectivo, verificar que la información suministrada sea veraz y correcta.

#### II. **Alcance**

El arqueo de caja se realizará de forma diaria, comprobando si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y que los saldos se encuentren físicamente respaldados.

#### III. **Responsable**

- Asistente contable
- Encargado de caja chica
- Secretaria

#### IV. **Normativa**

- ✓ El arqueo de caja demanda de un eficiente control interno.
- ✓ El arqueo se debe realizar haciendo un conteo minucioso y detallado.
- ✓ Será realizado por una persona diferente a quien realiza la documentación.
- ✓ Se considerarán como documentos de respaldo: vales de caja, facturas, cheques.

|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de  
emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**ELABORACIÓN DE ARQUEO DE  
CAJA**

**MANUAL DE PROCESOS**

**Página**

**25**

**de**

**56**

### Descripción del procedimiento

| <b>Nº</b> | <b>RESPONSABLE</b>      | <b>PROCEDIMIENTO</b>  |
|-----------|-------------------------|---|
| 1         | Asistente contable      | Procesa en el sistema la información, se genera el reporte de transacciones para el arqueo de caja.   |
| 2         | Encargado de caja chica | Recaba todos los documentos necesarios que respalden los egresos efectuados como facturas, vales de caja y los sobrantes.   |
| 3         | Secretaria              | Realiza la verificación de facturas, y demás documentos de respaldo y procede con el conteo físico del efectivo.  |
| 4         | Secretaria              | Si los valores son correctos se realiza el cierre de arqueo y se emite un informe.  |
| 5         | Secretaria              | Si se encuentran diferencias al conciliar la información se envía un informe al asistente contable con las diferencias encontradas y se pide una nueva verificación de datos en el sistema. |
| 6         | Asistente Contable      | Una vez realizado el arqueo de caja el asistente contable archiva la información y respaldos concernientes al arqueo de caja.   |

**Elaboró**

**Revisó**

**Autorizó**

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

**No. de revisión:**

**Código:**



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**ELABORACIÓN DE ARQUEO DE CAJA**

**MANUAL DE PROCESOS**

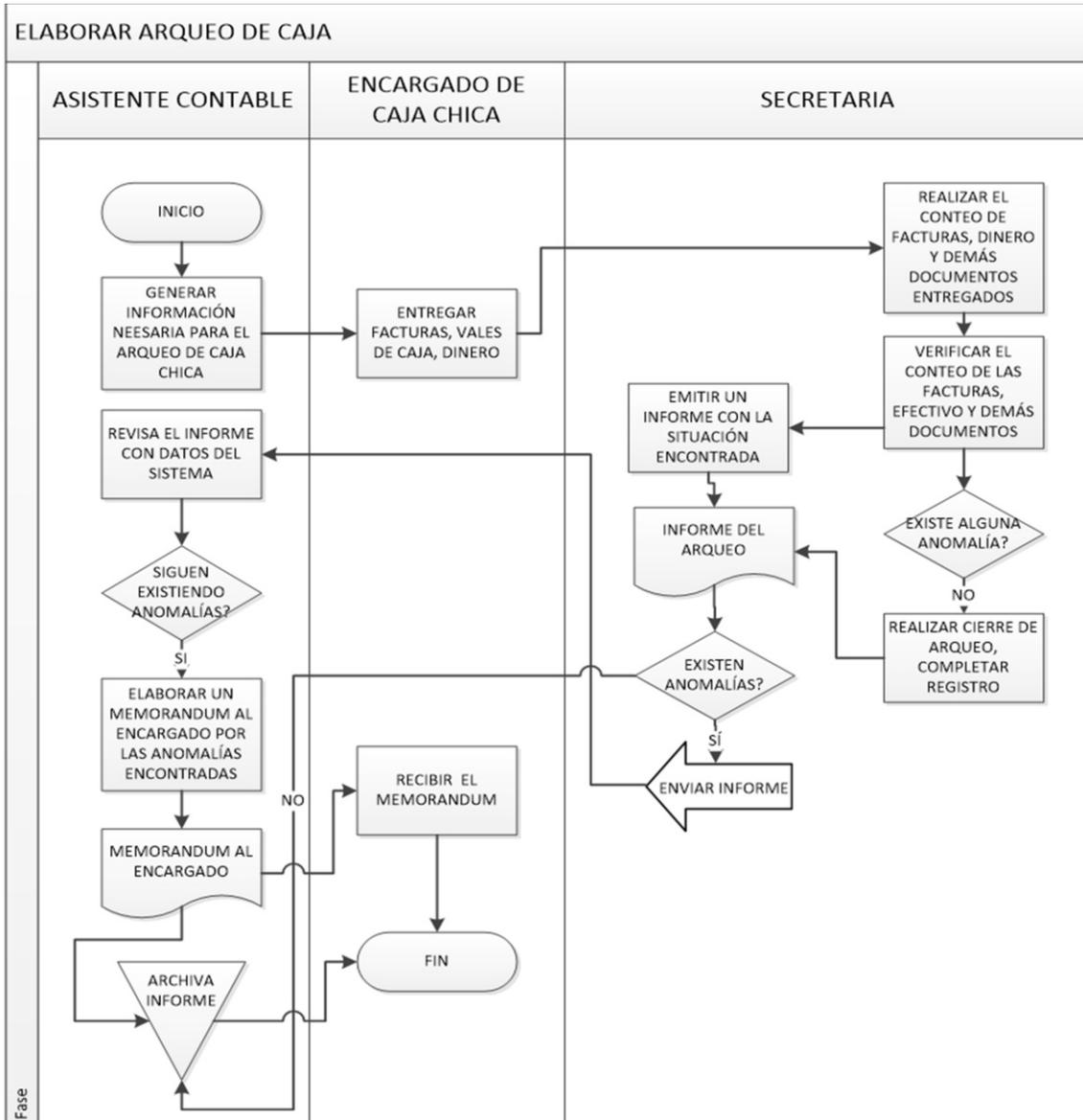
**Página**

**26**

**de**

**56**

### Flujograma de Elaboración de arqueo de caja



|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



|  |  |                           |           |                        |  |
|--|--|---------------------------|-----------|------------------------|--|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>                            |                           |           | <b>Septiembre 2013</b> |  |
|  | <b>Procedimiento para:</b><br><b>ADQUISICIONES</b> | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |           |                        |  |
| <b>Página</b>  |  | <b>27</b>                 | <b>de</b> | <b>56</b>              |  |

## ADQUISICIONES

### Contenido:

#### I. **Objetivo**

Desarrollar los procedimientos necesarios para realizar las gestiones que permitan proporcionar a la cooperativa de los recursos materiales necesarios de acuerdo al presupuesto de la misma.

#### II. **Alcance**

El trámite de las gestiones de adquisición para las necesidades de cada uno de los departamentos que conforman la cooperativa, de esta forma se proporcionan los bienes solicitados, cotizando y verificando la disponibilidad del presupuesto.

#### III. **Responsable**

- Presidente
- Secretaria
- Auxiliar contable
- Recepcionista

#### IV. **Normativa**

- ✓ Normas y políticas que establezcan los lineamientos de carácter general que deberán seguirse en relación a las adquisiciones.
- ✓ Análisis de parámetros para la selección de proveedores.
- ✓ Cumplimiento de requisitos legales por parte de los proveedores.

|                         |                |                 |
|-------------------------|----------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b>  | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma   | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> | <b>Código:</b> |                 |



|  |                           |                        |           |           |
|--|---------------------------|------------------------|-----------|-----------|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>   | <b>Septiembre 2013</b> |           |           |
| <b>Procedimiento para:</b><br><b>ADQUISICIONES</b>                     | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                        |           |           |
|  | <b>Página</b>             | <b>28</b>              | <b>de</b> | <b>56</b> |

| <b>Descripción del procedimiento</b> |                    |   |
|--------------------------------------|--------------------|---|
| <b>Nº</b>                            | <b>RESPONSABLE</b> | <b>PROCEDIMIENTO</b>  |
| 1                                    | Secretaria         | Elabora solicitud de autorización de adquisición dirigida al presidente de la cooperativa.  |
| 2                                    | Presidente         | Analiza la solicitud de adquisición, verifica la información, aprueba o no la solicitud.  |
| 3                                    | Secretaria         | Al ser aprobada la solicitud se realizan las gestiones de cotización con varios proveedores, mínimo tres, se elabora un cuadro comparativo y se propone al mejor. |
| 4                                    | Presidente         | Revisa las proformas, si está de acuerdo al presupuesto firma la autorización para el contacto con el proveedor y proceder con la adquisición.                    |
| 5                                    | Auxiliar contable  | Realiza el registro de la compra, una vez receptaba la factura elabora el comprobante de egreso con su cheque el cual debe ser firmado por el gerente.            |
| 6                                    | Recepcionista      | Se confirma la recepción de la compra y mediante llamada telefónica se confirma al proveedor la disponibilidad del cobro.   |
| 7                                    | Auxiliar Contable  | Analiza los detalles de la adquisición y archiva los documentos de soporte.   |

|                         |                |                 |
|-------------------------|----------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b>  | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma   | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> | <b>Código:</b> |                 |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**ADQUISICIONES**

**MANUAL DE PROCESOS**

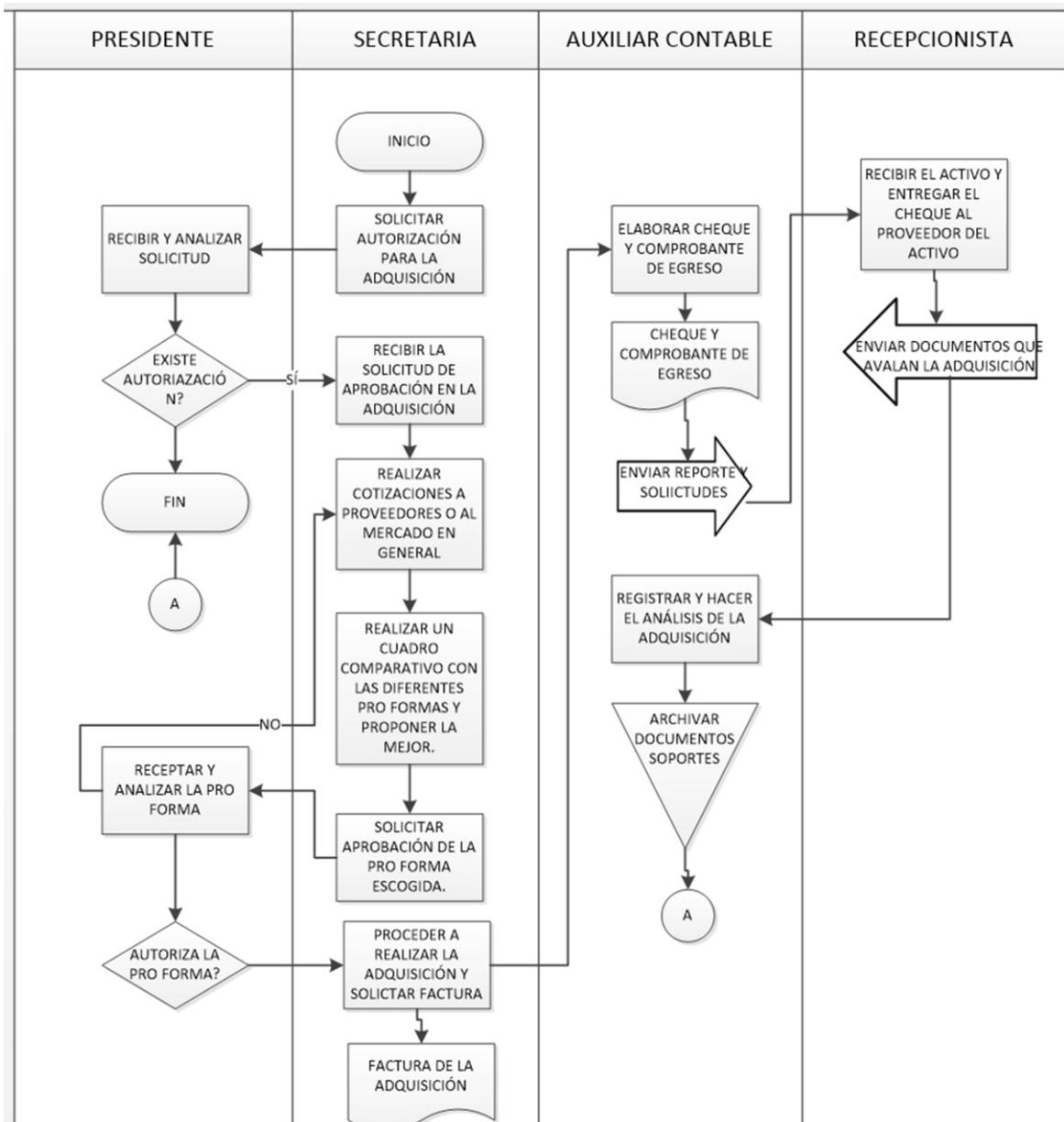
**Página**

**29**

**de**

**56**

**Flujograma de adquisiciones**



|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



|  |                           |                        |           |           |
|--|---------------------------|------------------------|-----------|-----------|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>   | <b>Septiembre 2013</b> |           |           |
|  | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                        |           |           |
| <b>Procedimiento para:</b><br><b>CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>          | <b>Página</b>             | <b>30</b>              | <b>de</b> | <b>56</b> |

## CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

### Contenido:

#### I. **Objetivo**

Establecer los mecanismos en el proceso de selección y contratación del personal de la cooperativa, garantizando y brindando condiciones de transparencia y equidad de los aspirantes, basándose en el perfil del puesto requerido por el departamento solicitante.

#### II. **Alcance**

Aplica a todos los departamentos de la cooperativa.

#### III. **Responsable**

- Departamento solicitante
- Auxiliar contable
- Secretaria
- Recepcionista
- Entrevistador

#### IV. **Normativa**

- ✓ Los aspirantes deberán cumplir en el proceso de reclutamiento y selección con todos los requisitos, habilidades, conocimientos y competencia necesarios para cubrir la vacante.
- ✓ Código laboral y reglamento interno de la cooperativa.
- ✓ Apego al manual de clasificación de puestos y funciones del código laboral de trabajo.
- ✓ El nuevo empleado dispondrá de todos los beneficios de ley.
- ✓ Cumplimiento de políticas establecidas por la cooperativa para el aumento de nómina o planilla del personal.

#### V. **Anexos**

- Contrato de trabajo (Documento #5)

|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



|  |   |                           |           |                        |           |  |  |
|--|---|---------------------------|-----------|------------------------|-----------|--|--|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>                                       |                           |           | <b>Septiembre 2013</b> |           |  |  |
|  | <b>Procedimiento para:</b><br><b>CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b> | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |           |                        |           |  |  |
|  |   | <b>Página</b>             | <b>31</b> | <b>de</b>              | <b>56</b> |  |  |

| <b>Descripción del procedimiento</b> |                          |  |
|--------------------------------------|--------------------------|--|
| <b>Nº</b>                            | <b>RESPONSABLE</b>       | <b>PROCEDIMIENTO</b>   |
| 1                                    | Departamento solicitante | Realiza la solicitud de personal para un puesto específico.  |
| 2                                    | Auxiliar contable        | Verifica que exista presupuesto autorizado para dicho puesto, en caso de no existir se comunica al departamento solicitante.                     |
| 3                                    | Secretaria               | Se abre un proceso de concurso interno para verificar si existe un aspirante interno que cumpla con los requisitos.                              |
| 4                                    | Secretaria               | Si existe un postulante interno se revisa y evalúa el expediente del empleado interesado.  |
| 5                                    | Secretaria               | Si no existe un postulante interno se da a conocer la vacante mediante un anuncio en el periódico  |
| 6                                    | Recepcionista            | Recibe la información de los aspirantes y revisa que los mismos cumplan con la documentación y requisitos mínimos establecidos.                  |
| 7                                    | Secretaria               | Se realiza un evaluación de los aspirantes y se procede a contactar a los favorecidos mediante una llamada telefónica se acuerda una entrevista. |
| 8                                    | Departamento solicitante | Realiza las pruebas a los aspirantes, las cuales luego de ser revisadas, el que tenga un mayor puntaje será contactado para la toma del puesto.  |
| 9                                    | Presidente               | Se entrevista con el aspirante seleccionado y se llega a un acuerdo salarial, si está de acuerdo se firma el contrato con el nuevo empleado.     |
| 10                                   | Secretaria               | Crea una ficha del nuevo empleado junto con su hoja de vida y el contrato.   |

|                         |                     |                     |
|-------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b>       | <b>Autorizó</b>     |
| <b>Fecha: Firma</b>     | <b>Fecha: Firma</b> | <b>Fecha: Firma</b> |
| <b>No. de revisión:</b> | <b>Código:</b>      |                     |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

**MANUAL DE PROCESOS**

**Página**

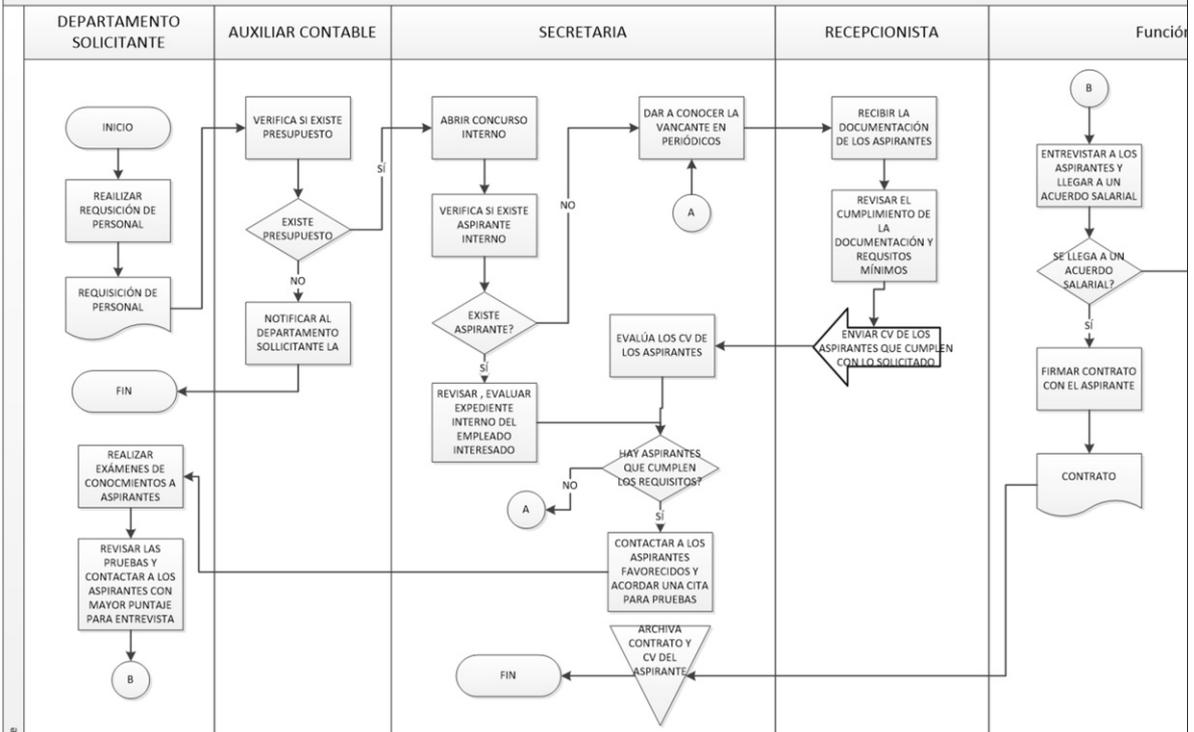
**32**

**de**

**56**

## Flujograma para la contratación de personal

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN



**Elaboró**

**Revisó**

**Autorizó**

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

**No. de revisión:**

**Código:**



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de  
emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**ELABORACIÓN DE ESTADOS  
FINANCIEROS**

**MANUAL DE PROCESOS**

**Página**

**33**

**de**

**56**

## ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

### Contenido:

#### I. Objetivo

Normatizar el procedimiento a seguir en la elaboración de los estados financieros que les permita a los usuarios asegurarse que la información brindada representa fielmente las transacciones económicas acontecidas durante el periodo contable.

#### II. Alcance

La aplicación de todos los estados financieros, con el propósito de información general, que se preparen sobre la base de acumulación o devengo de todas las unidades administrativas,

#### III. Responsable

- Auxiliar contable
- Presidente

#### IV. Normativa

- ✓ Normas Internacionales de Información Financiera NIIF

#### V. Anexos

- Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Ahorrador" (**ver Anexo 9**)

**Elaboró**

**Revisó**

**Autorizó**

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

**No. de revisión:**

**Código:**



|  |   |                           |                        |           |           |
|--|---|---------------------------|------------------------|-----------|-----------|
|  | <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i>  | <b>Fecha de emisión</b>   | <b>Septiembre 2013</b> |           |           |
|  | <b>Procedimiento para:</b><br><b>ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS</b> | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                        |           |           |
|  |   | <b>Página</b>             | <b>34</b>              | <b>de</b> | <b>56</b> |

|                                      |                    |  |
|--------------------------------------|--------------------|--|
| <b>Descripción del procedimiento</b> |                    |  |
| <b>T</b>                             | <b>RESPONSABLE</b> | <b>PROCEDIMIENTO</b>   |
| 1                                    | Auxiliar contable  | Se descarga la información financiera del periodo que se está analizando junto con los mayores respectivos.  |
| 2                                    | Auxiliar contable  | Realiza la revisión de los grupos de cuentas y analiza minuciosamente cada una de las cuentas, aquellas que presenten diferencias se procede a hacer los ajustes necesarios. |
| 3                                    | Auxiliar contable  | Una vez conciliada la información se elabora los estados financieros de acuerdo a las NIIF'S las notas y anexos.   |
| 4                                    | Presidente         | Revisa la información de los estados financieros, verifica si existen anomalías, propone observaciones o recomendaciones solicita correcciones en caso de existir.           |
| 5                                    | Auxiliar contable  | Analiza las recomendaciones, hace ajuste en caso de ser necesario re envía la información para ser revisada.   |
| 6                                    | Presidente         | Revisa que se hayan realizado correctamente las modificaciones, se validan los posibles errores, y finalmente firma su aprobación.   |
|                                      |                    |  |

|                         |                |                 |
|-------------------------|----------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b>  | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma   | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> | <b>Código:</b> |                 |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

**MANUAL DE PROCESOS**

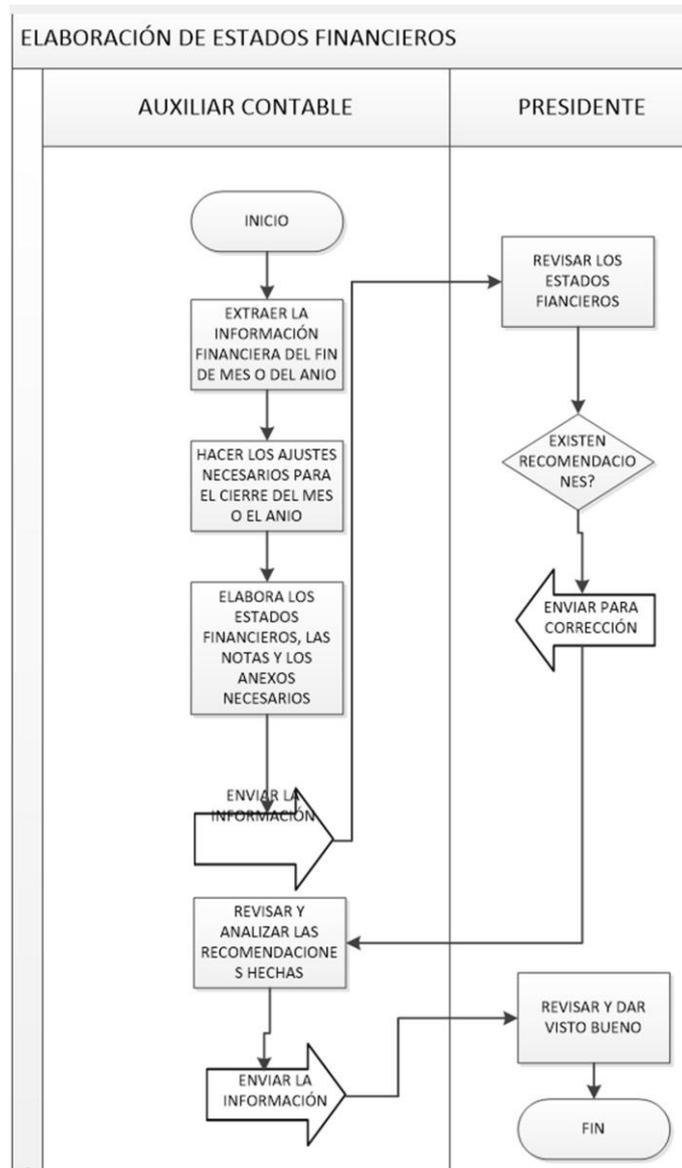
**Página**

**35**

**de**

**56**

### Flujograma de elaboración de Estados Financieros



|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



|  |                           |                        |           |           |
|--|---------------------------|------------------------|-----------|-----------|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>   | <b>Septiembre 2013</b> |           |           |
| <b>Procedimiento para:</b><br><b>Reposición de Caja</b>                | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                        |           |           |
|  | <b>Página</b>             | <b>36</b>              | <b>de</b> | <b>56</b> |

## REPOSICIÓN DE CAJA

### Contenido:

#### I. Objetivo

Definir el procedimiento a llevarse a cabo para la solicitud de un departamento de efectivo.

#### II. Alcance

Cada departamento estima el monto suficiente.

#### III. Responsable

- Departamento solicitante
- Caja
- Contabilidad

#### IV. Normativa

- ✓ Manual de políticas de la empresa.
- ✓ Monto establecido. para el otorgamiento de reposición de efectivo.
- ✓ Firma de personas responsables.
- ✓ Resaldos de factura a nombre de la Cooperativa y por montos menores de acuerdo a lo establecido.

|                         |                |                 |
|-------------------------|----------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b>  | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma   | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> | <b>Código:</b> |                 |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de  
emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**Reposición de Caja**

**MANUAL DE PROCESOS**

**Página**

**37**

**de**

**56**

**Descripción del procedimiento**

| <b>Nº</b> | <b>RESPONSABLE</b>       | <b>PROCEDIMIENTO</b>   |
|-----------|--------------------------|--|
| 1         | Departamento solicitante | Elabora una solicitud de requerimiento de efectivo                                     |
| 2         | Caja                     | Revisa el requerimiento y verifica que este correcta                                   |
| 3         | Contabilidad             | Emite la autorización de cheque/efectivo   |
| 4         | Caja                     | Elabora un informe, realiza el pago en efectivo o cheque, ingresa los datos al sistema |
| 5         | Departamento solicitante | Recibe el efectivo/cheque  |

|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**Reposición de Caja**

**MANUAL DE PROCESOS**

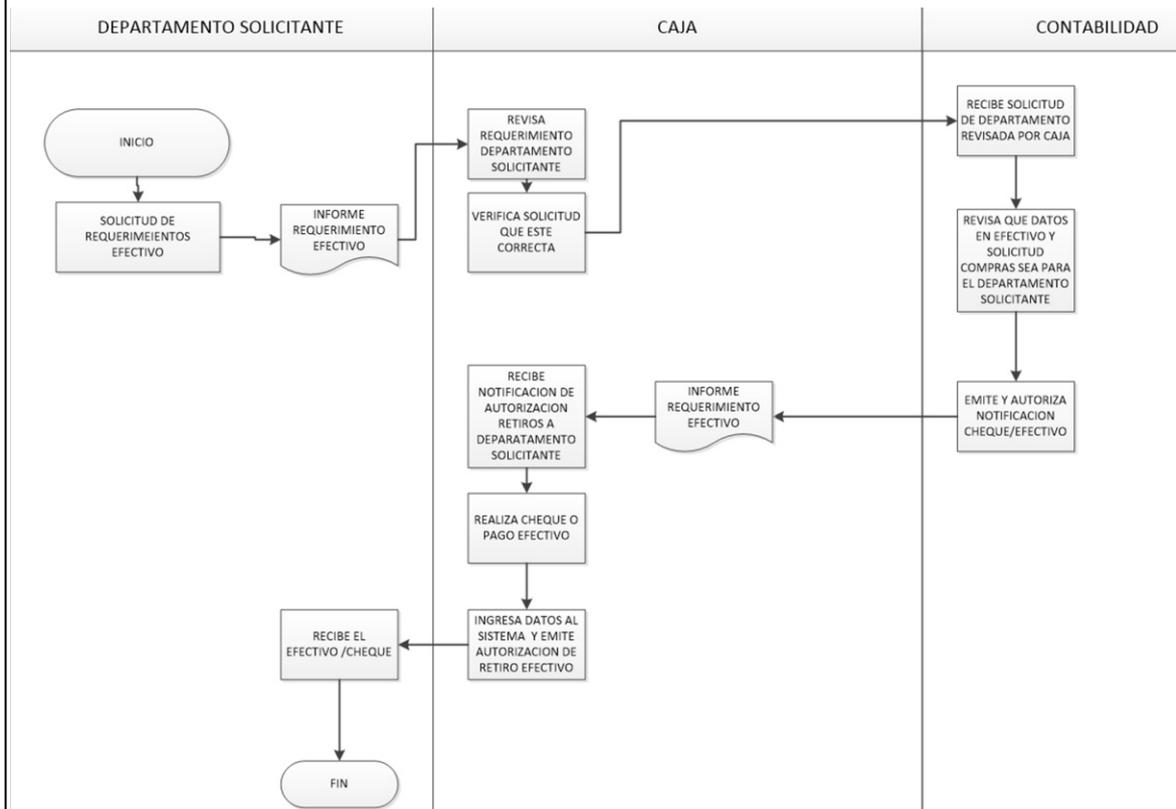
**Página**

**38**

**de**

**56**

### Flujograma de reposición de caja



|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



|  |                           |                        |           |           |
|--|---------------------------|------------------------|-----------|-----------|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>   | <b>Septiembre 2013</b> |           |           |
| <b>Procedimiento para:</b><br><b>MANEJO DE CAJA</b>                    | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                        |           |           |
|  | <b>Página</b>             | <b>39</b>              | <b>de</b> | <b>56</b> |

## MANEJO DE CAJA CHICA

### Contenido:

#### I. Objetivo

Proporcionar a los funcionarios responsables del manejo de las cajas menores de una herramienta adecuada para el ejercicio de sus funciones, que les permita conocer y aplicar los procedimientos relacionados con el manejo de estos fondos, así como sus responsabilidades en el desarrollo de su labor.

#### II. Alcance

Las normas y procedimientos establecidos deben ser aplicados y cumplidos obligatoriamente por el área encargada del manejo de fondos de caja.

#### III. Responsable

- Caja
- Atención a socios
- Contabilidad

#### IV. Normativa

- ✓ Pagos por obligaciones no previsibles, pequeñas y urgentes, que no pueden ser cubiertas mediante cheques o transferencias interbancarias.
- ✓ Se establece un límite para el fondo de caja chica, hasta ciento treinta y tres dólares de los Estados Unidos de América.
- ✓ El responsable de fondo fijo podrá hacer desembolso sin que exceda el 15% del límite total del fondo por transacción.
- ✓ Utilización de formatos pre numerados los cuales deberán ser utilizados en estricto orden.

|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de  
emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**MANEJO DE CAJA**

**MANUAL DE PROCESOS**

**Página**

**40**

**de**

**56**

**Descripción del procedimiento**

| <b>Nº</b> | <b>RESPONSABLE</b> | <b>PROCEDIMIENTO</b>   |
|-----------|--------------------|--|
| 1         | Caja               | Se realiza la apertura de caja y se genera un comprobante de orden de efectivo.        |
| 2         | Atención de socios | En el caso de no generarse el desembolso se constata la disponibilidad de saldos.      |
| 3         | Caja               | Al realizarse el desembolso o retiro se genera un informe de transacciones realizadas. |
| 4         | Contabilidad       | Se procede con el registro de la transacción.  |

|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**MANEJO DE CAJA**

**MANUAL DE PROCESOS**

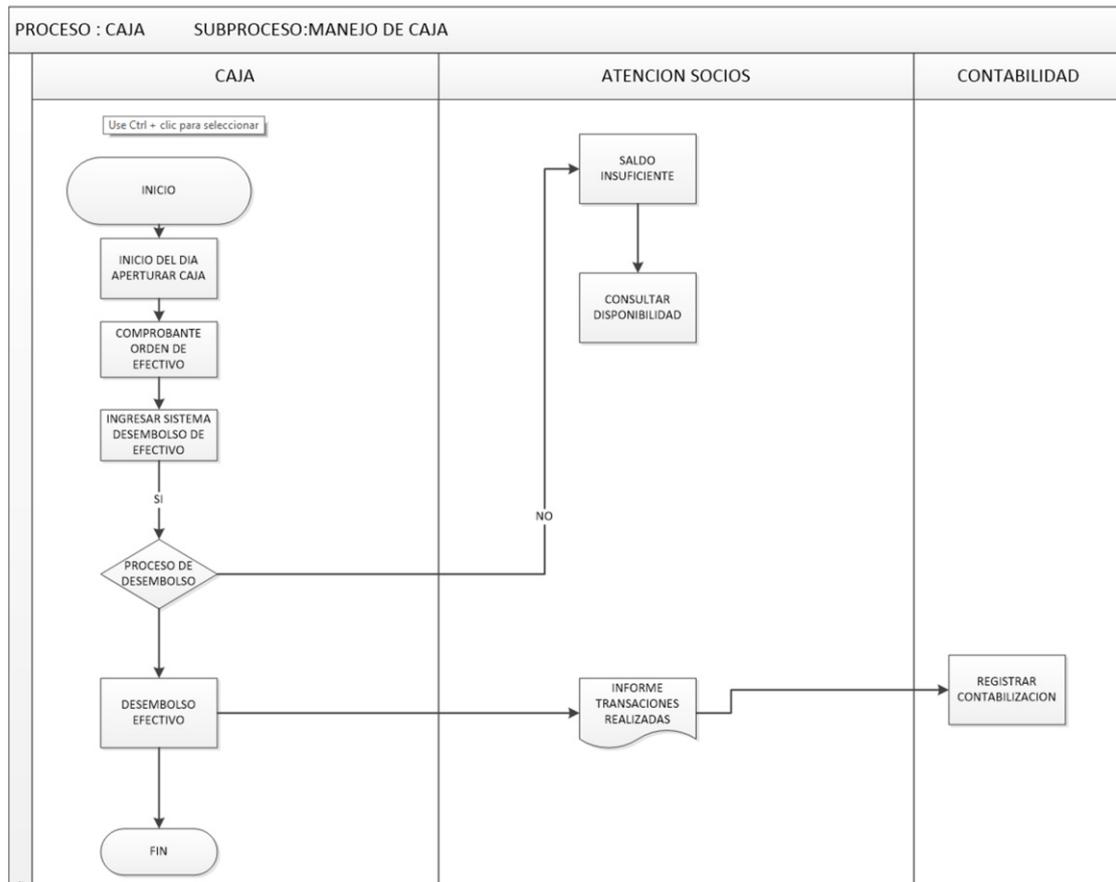
**Página**

**41**

**de**

**56**

### Flujograma de manejo de caja chica



**Elaboró**

**Revisó**

**Autorizó**

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

**No. de revisión:**

**Código:**



|  |   |                           |           |                        |  |
|--|---|---------------------------|-----------|------------------------|--|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>                                 |                           |           | <b>Septiembre 2013</b> |  |
|  | <b>Procedimiento para:</b><br><b>RETIROS DE AHORROS</b> | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |           |                        |  |
| <b>Página</b>  |   | <b>42</b>                 | <b>de</b> | <b>56</b>              |  |

## RETIRO DE AHORROS

### Contenido:

#### I. Objetivo

Entregar al socio sus valores depositados por el socio y puestos a custodia de la cooperativa, los cuales se realizarán previa la presentación de la cedula de identidad.

#### II. Alcance

El detalle de cada proceso que se realiza al momento que el socio desea efectuar el retiro en su cuenta de ahorros según las disposiciones de estatutos y reglamentos sobre los cuales se rige la cooperativa.

#### III. Responsables

- Caja
- Contabilidad

#### IV. Normativa

- ✓ .Los participantes en el proceso deben dar cumplimientos a lo dispuesto por el Comité General.
- ✓ Tanto la cajera como el cuenta ahorrista, deben cerciorarse que la transacción que se está efectuando concuerde con los documentos que corresponden a fin de evitar inconformidades, reclamos o perjuicios posteriores.

#### V. Anexos

- Formato de papeleta de retiro de ahorros. (Documento 7)

|                         |                |                 |
|-------------------------|----------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b>  | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma   | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> | <b>Código:</b> |                 |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de  
emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**RETIROS DE AHORROS**

**MANUAL DE PROCESOS**

**Página**

**43**

**de**

**56**

### Descripción del procedimiento

| <b>Nº</b> | <b>RESPONSABLE</b> | <b>PROCEDIMIENTO</b>  |
|-----------|--------------------|---|
| 1         | Socio              | Llena la papeleta de retiro, el socio se dirige a las ventanillas y lo entrega a la cajera.   |
| 2         | Caja               | Recibe la papeleta de retiro, solicita la libreta de ahorros del socio junto con su cedula de identidad.  |
| 3         | Caja               | Verifica que la papeleta este correctamente elaborada y se comparan las firmas entre la papeleta y la cedula, si el retiro no es realizado por el socio propiamente se verifica además la autorización en la papeleta de retiro y la firma de quien retira con su cedula de identidad |
| 4         | Caja               | Si la papeleta no se encuentra correctamente llena el cajero procede a devolver la papeleta junto con los demás documentos del socio.   |
| 5         | Caja               | De ser correcta la información se ingresan los datos del socio al sistema, se verifica el monto disponible, se cuenta el dinero y se entrega al socio.  |
| 6         | Caja               | Se actualiza la información de la libreta del socio. Adjunta la papeleta en el reporte de caja y envía informe a contabilidad.  |
| 7         | Contabilidad       | Recibe el informe del retiro, realiza los registros contables respectivos.  |

**Elaboró**

**Revisó**

**Autorizó**

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

**No. de revisión:**

**Código:**



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**RETIROS DE AHORROS**

**MANUAL DE PROCESOS**

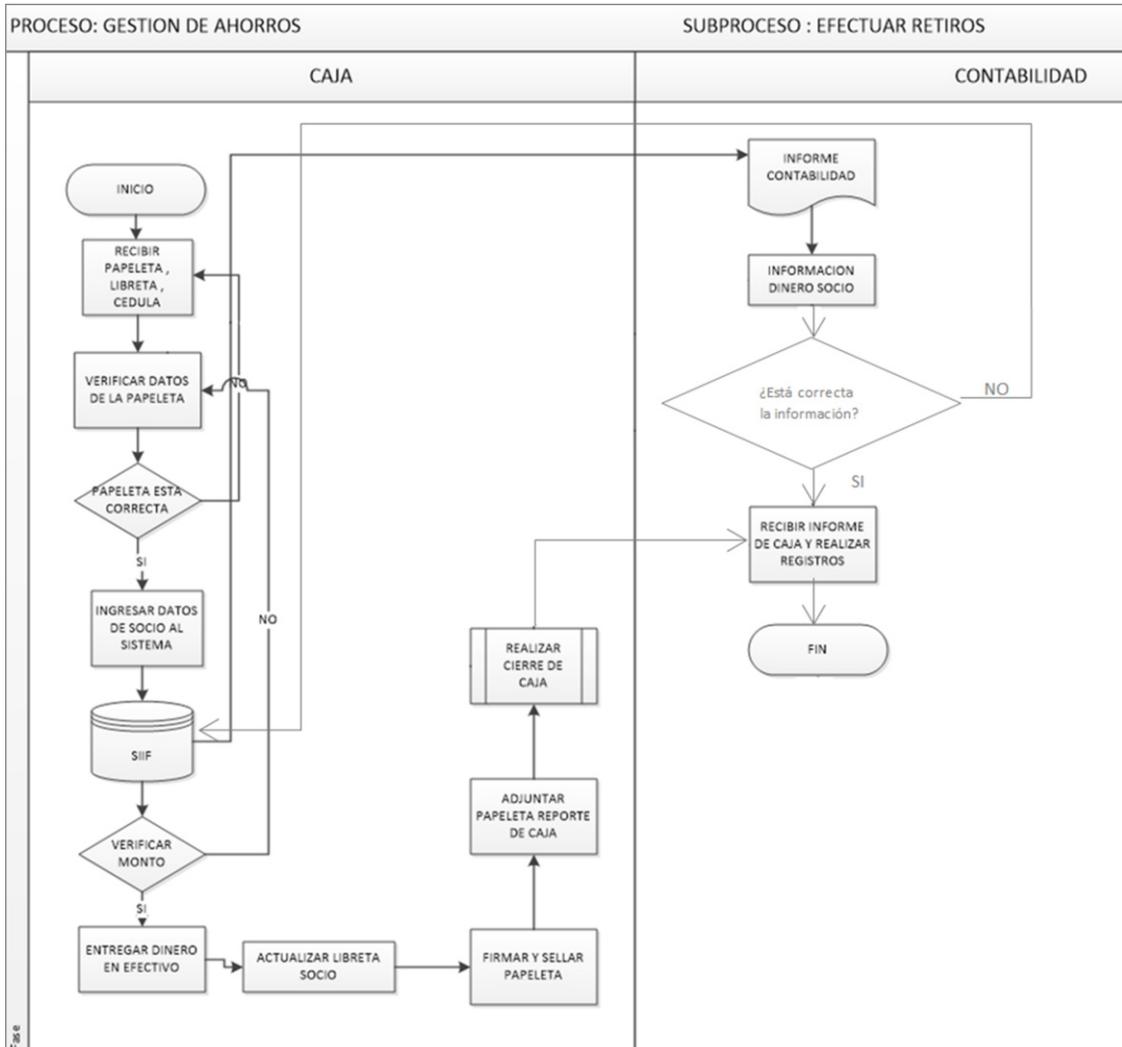
**Página**

**44**

**de**

**56**

**Flujograma de retiros.**



|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



|  |                           |                        |           |           |
|--|---------------------------|------------------------|-----------|-----------|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>   | <b>Septiembre 2013</b> |           |           |
| <b>Procedimiento para:</b><br><b>RECEPCIÓN DE DEPÓSITOS</b>            | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                        |           |           |
|  | <b>Página</b>             | <b>45</b>              | <b>de</b> | <b>56</b> |

## RECEPCIÓN DE DEPÓSITOS

### Contenido:

#### I. **Objetivo**

Estandarizar los criterios que son utilizados para atender la demanda de servicios de los depositantes, estableciendo normas para precisar funciones que permitan agilizar y efectivizar el proceso de captación.

#### II. **Alcance**

Todas las operaciones relacionadas a captación y administración de ahorros realizada por la cooperativa de ahorro y crédito "El ahorrador".

#### III. **Responsable**

- Caja
- Contabilidad

#### IV. **Normativa**

Manual de políticas.

Cumplimiento de los requisitos básicos para la apertura de cuentas.

Ley Orgánica del Sistema Cooperativo y Financiero.

Ley Orgánica de la Cooperativa Popular y Solidaria.

#### V. **Anexos**

- Papeleta de depósito (Documento 5)

|                         |                |                 |
|-------------------------|----------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b>  | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma   | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> | <b>Código:</b> |                 |



|  |                           |                        |           |           |
|--|---------------------------|------------------------|-----------|-----------|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>   | <b>Septiembre 2013</b> |           |           |
| <b>Procedimiento para:</b><br><b>RECEPCIÓN DE DEPÓSITOS</b>            | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                        |           |           |
|  | <b>Página</b>             | <b>46</b>              | <b>de</b> | <b>56</b> |

### Descripción del procedimiento

| <b>Nº</b> | <b>RESPONSABLE</b> | <b>PROCEDIMIENTO</b>  |
|-----------|--------------------|---|
| 1         | Socio              | Se acerca a la ventanilla con su papeleta de depósito.  |
| 2         | Caja               | Recibe y verifica la papeleta de depósito. Identifica el tipo de depósito y el monto de dinero.                                     |
| 3         | Caja               | Realiza el conteo físico del dinero. Ingresar los datos del socio al sistema.   |
| 4         | Caja               | Se imprime el comprobante de depósito y se lo entrega al socio.   |
| 5         | Caja               | Si el socio tiene su libreta de ahorros se procede a actualizar los datos del depósito en su libreta se coloca el sello y la firma. |
| 6         | Contabilidad       | Genera el reporte de las transacciones y realiza los registros de contabilización.  |

|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**RECEPCIÓN DE DEPÓSITOS**

**MANUAL DE PROCESOS**

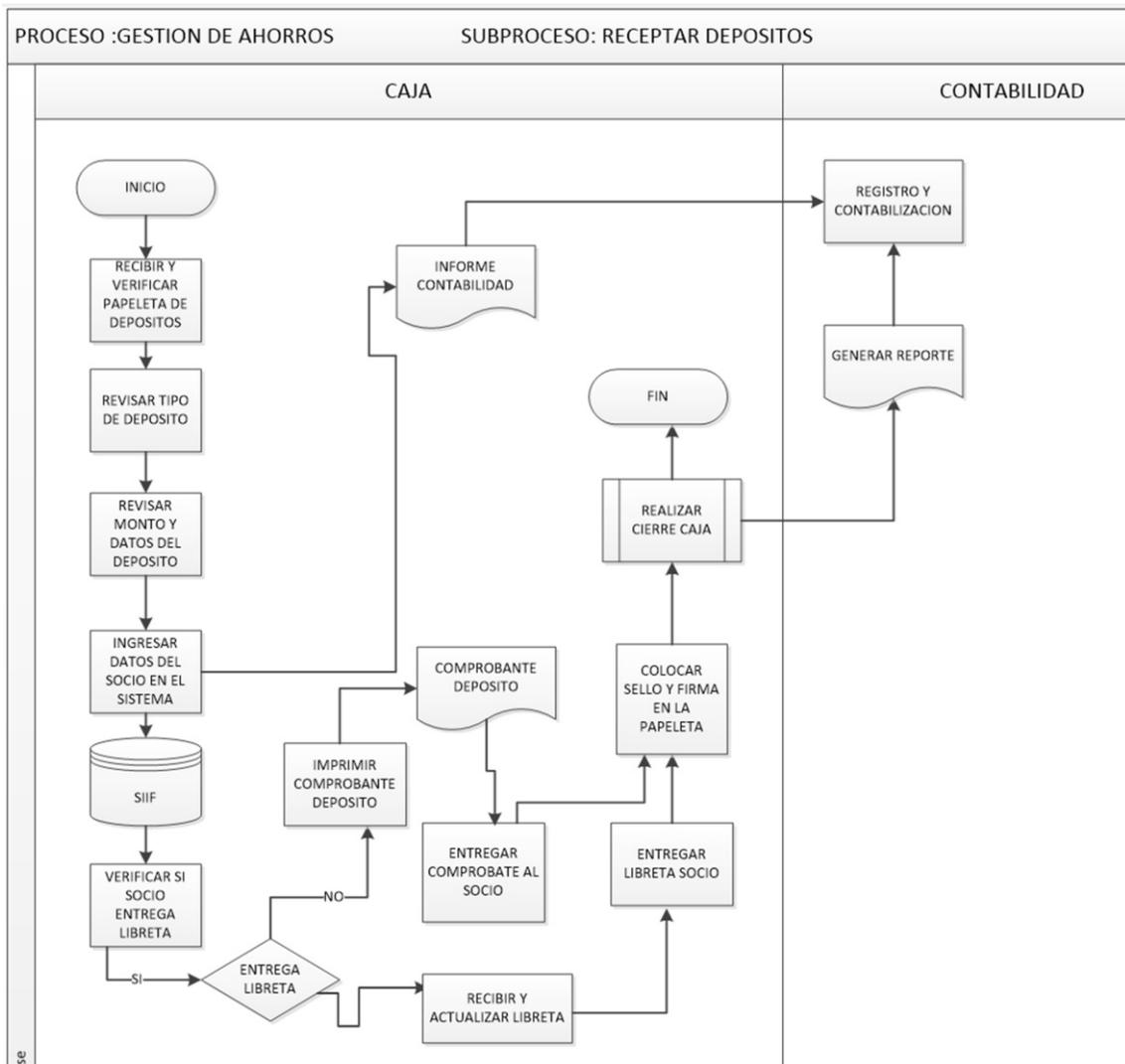
**Página**

**47**

**de**

**56**

### Flujograma de captaciones



|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



|  |                           |           |           |                        |  |
|--|---------------------------|-----------|-----------|------------------------|--|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>   |           |           | <b>Septiembre 2013</b> |  |
|  | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |           |           |                        |  |
| <b>Procedimiento para:</b><br><b>RECUPERACIÓN DE CARTERA</b>           | <b>Página</b>             | <b>48</b> | <b>de</b> | <b>56</b>              |  |

## RECUPERACIÓN DE CARTERA

### Contenido:

#### I. Objetivo

Definir las normas técnicas, objetivas y funcionales que permitan efectivizar los procedimientos y mejora de la gestión de cobro.

#### II. Alcance

Cada uno de los socios que han realizado y mantienen valores pendientes con la cooperativa.

#### III. Responsable

- Caja
- Cobranzas
- Socio

#### IV. Normativa

- ✓ Políticas de cobranzas aprobadas por el Consejo de Administración.
- ✓ Se efectuará la cobranza mediante débitos de cuenta del asociado, mediante roles de pago y a través de agentes de cobranza especializados.
- ✓ Los costos de cobranzas serán asumidos por los asociados, independientemente de intereses corrientes, de mora o seguros cargados directamente a la obligación.

|                         |                |                 |
|-------------------------|----------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b>  | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma   | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> | <b>Código:</b> |                 |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de  
emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**RECUPERACIÓN DE CARTERA**

**MANUAL DE PROCESOS**

**Página**

**49**

**de**

**56**

### Descripción del procedimiento

| <b>Nº</b> | <b>RESPONSABLE</b> | <b>PROCEDIMIENTO</b>  |
|-----------|--------------------|---|
| 1         | Caja               | Genera el reporte de cuentas vencidas, elabora el informe de periodicidad de vencimiento.                       |
| 2         | Cobranzas          | Revisa el reporte de las cuentas vencidas a la fecha, se comunica con el socio mediante una llamada telefónica. |
| 3         | Socio              | Realiza promesa de pago dentro de 7 días.   |
| 4         | Cobranzas          | Se registra el contacto con el socio y se ingresa la promesa de pago al sistema.                                |
| 5         | Cobranzas          | Verifica que el socio se haya acercado a realizar lo adeudado dentro de los 7 días.                             |
| 6         | Caja               | Al ser efectuado el cobro se genera el informe de pago y se actualizan los datos del crédito.                   |

|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**RECUPERACIÓN DE CARTERA**

**MANUAL DE PROCESOS**

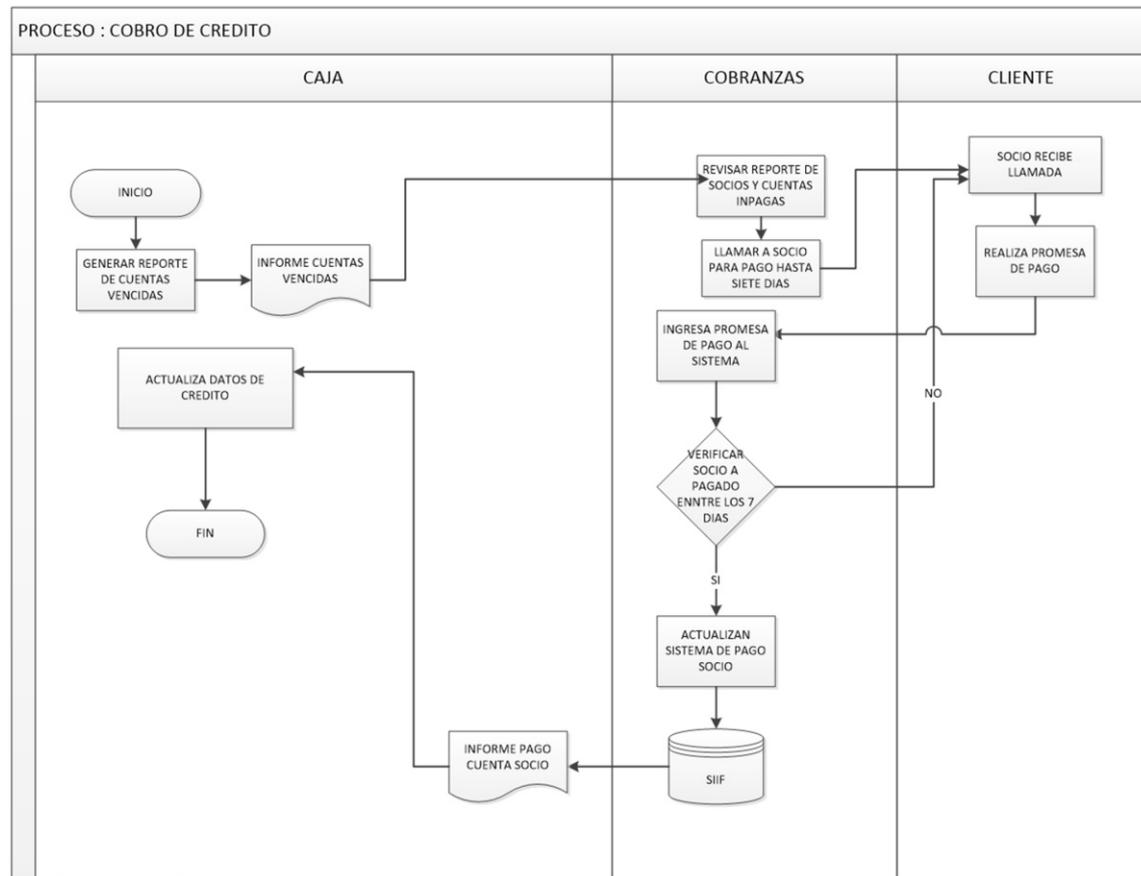
**Página**

**50**

**de**

**56**

### Flujograma de cobro de créditos



**Elaboró**

**Revisó**

**Autorizó**

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

**No. de revisión:**

**Código:**



|  |  |                           |                        |           |           |
|--|--|---------------------------|------------------------|-----------|-----------|
|  | <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>   | <b>Septiembre 2013</b> |           |           |
|  | <b>Procedimiento para:</b><br><b>NOTIFICACIONES</b>                    | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                        |           |           |
|  |  | <b>Página</b>             | <b>51</b>              | <b>de</b> | <b>56</b> |

## NOTIFICACIONES

### Contenido:

#### I. **Objetivo**

Hacer un recordatorio de que se ha vencido el plazo de un pago determinado, esto incluye llamadas telefónicas y cartas de cobro para averiguar si existe un motivo de la falta de pago.

#### II. **Alcance**

A todos los socios, Directivos y Delegados, así como al personal administrativo de Cooperativa "El Ahorrador".

#### III. **Responsable**

- Caja
- Computo
- Cliente
- legal

#### IV. **Normativa**

- Ley General del Cooperativas.
- Código Civil
- Otros dispositivos aplicables a las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Política de cobranzas.

#### v. **Documentos**

- Aviso de vencimientos
- Notificación de cobranza.
- Requerimiento de pago.
- Notificación a Garantes.
- Notificación pre-judicial.

|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



|  |                           |                        |           |           |
|--|---------------------------|------------------------|-----------|-----------|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>   | <b>Septiembre 2013</b> |           |           |
| <b>Procedimiento para:</b><br><b>NOTIFICACIONES</b>                    | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                        |           |           |
|  | <b>Página</b>             | <b>52</b>              | <b>de</b> | <b>56</b> |

| <b>Descripción del procedimiento</b> |                    |   |
|--------------------------------------|--------------------|---|
| <b>Nº</b>                            | <b>RESPONSABLE</b> | <b>PROCEDIMIENTO</b>  |
| 1                                    | Caja               | Genera el reporte de socios que adeudan y que mantienen sus cuentas vencidas.   |
| 2                                    | Computo            | Recibe el informe y se verifica con el reporte de sistemas.   |
| 3                                    | Computo            | Se comunica con el cliente mediante llamada telefónica o correo electrónico   |
| 4                                    | Socio              | No propone solución de pago.  |
| 5                                    | Computo            | Elabora un informe notificando aquellos clientes que no llegaron a un acuerdo para el pago sus saldos.  |
| 6                                    | Computo            | Se le envía una notificación indicándoles un plazo de 10 días para acercarse a la cooperativa y realizar el pago.   |
| 7                                    | Socio              | Da una respuesta a la notificación.   |
| 8                                    | Computo            | Al recibirse una respuesta de la notificación se detiene la acción legal y se genera un nuevo convenio de pago.   |
| 9                                    | Legal              | En caso de no recibir respuesta alguna por parte del socio para la liquidación de sus cuentas vencidas se cancelan los créditos y se inicia las acciones legales pertinentes. |

|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**NOTIFICACIONES**

**MANUAL DE PROCESOS**

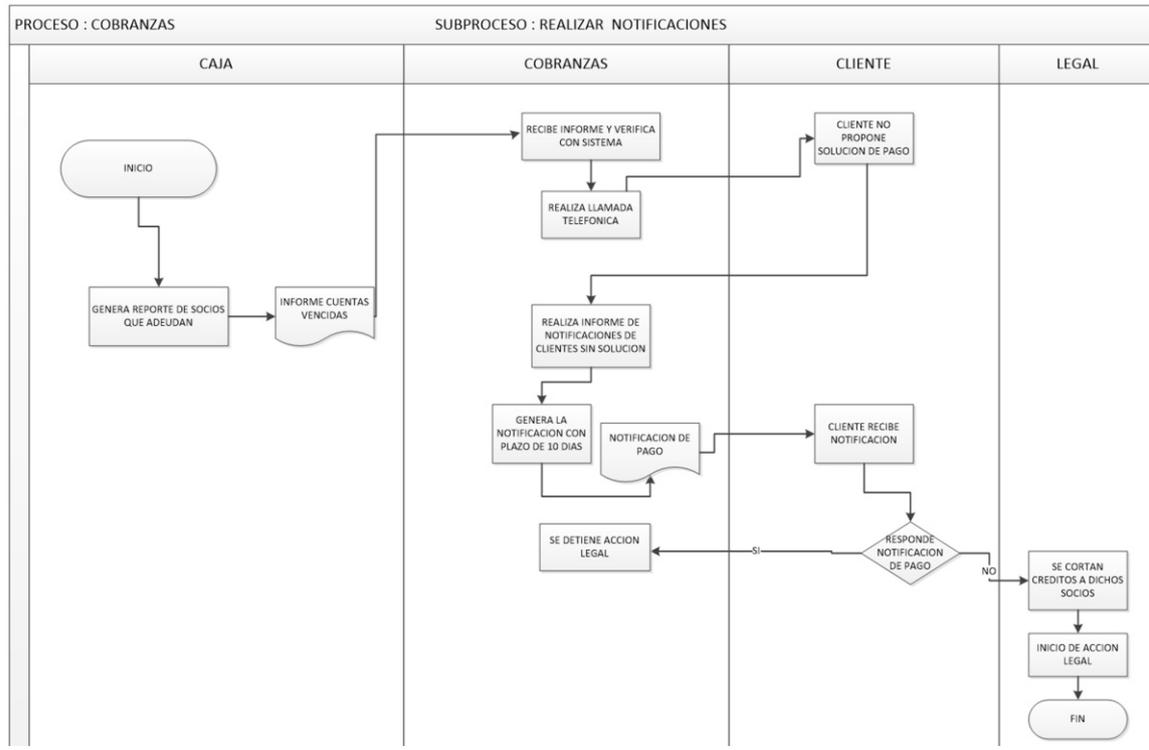
**Página**

**53**

**de**

**56**

## Flujograma de Notificaciones



|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |



|  |                           |                        |           |           |
|--|---------------------------|------------------------|-----------|-----------|
| <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>   | <b>Septiembre 2013</b> |           |           |
| <b>Procedimiento para:</b><br><b>RECUPERACIÓN JUDICIAL</b>             | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                        |           |           |
|  | <b>Página</b>             | <b>54</b>              | <b>de</b> | <b>56</b> |

## RECUPERACIÓN JUDICIAL

### **Contenido:**

#### **I. Objetivo**

Conseguir el pago o cancelación de un crédito cuando el deudor no llega a saldarlo o rechaza cumplirlo, previo a notificaciones, avisos telefónicos, se inicia un proceso legal con ulterior cargo de los gastos legales.

#### **II. Alcance**

Aplica a clientes con deudas vencidas, cuyas deudas han sido notificadas al mismo, sin embargo no se ha dado alguna respuesta con respecto al pago o cancelación de la deuda.

#### **III. Responsable**

- Caja
- Computo
- Legal
- Socio

#### **IV. Normativa**

- Código civil.

|                         |                |                 |
|-------------------------|----------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b>  | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma   | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> | <b>Código:</b> |                 |

|   |  |                           |                        |           |  |
|---|--|---------------------------|------------------------|-----------|--|
|  | <b>Nombre de la Organización:</b><br><i>Cooperativa "EL AHORRADOR"</i> | <b>Fecha de emisión</b>   | <b>Septiembre 2013</b> |           |  |
|   | <b>Procedimiento para:</b><br><b>RECUPERACIÓN JUDICIAL</b>             | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> |                        |           |  |
| <b>Página</b>   |  | <b>55</b>                 | <b>de</b>              | <b>56</b> |  |

| <b>Descripción del procedimiento</b> |                    |   |
|--------------------------------------|--------------------|---|
| <b>Nº</b>                            | <b>RESPONSABLE</b> | <b>PROCEDIMIENTO</b>  |
| 1                                    | Caja               | Se genera el reporte de los socios que adeudan y que mantiene sus cuentas vencidas.   |
| 2                                    | Computo            | Revisa y verifica que la información sea consistente y la direcciona al departamento de legal.  |
| 3                                    | Legal              | Realiza la carta de notificación judicial con un plazo de siete días.   |
| 4                                    | Socio              | Recibe la notificación, llega a un acuerdo judicial.  |
| 5                                    | Legal              | Una vez que se establece un acuerdo con el socio para el pago de sus cuentas vencidas se actualiza la información de recuperación de cartera.               |
| 6                                    | Socio              | Se compromete a pagar sus haberes en un plazo no mayor a tres meses incluidos intereses por mora y multa y se acerca a realizar la cancelación de los mismo |
| 7                                    | Caja               | Actualiza el monto de la deuda en el sistema.   |

|                         |                |                 |
|-------------------------|----------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b>  | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma   | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> | <b>Código:</b> |                 |



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "EL AHORRADOR"*

**Fecha de emisión**

**Septiembre 2013**

**Procedimiento para:**  
**RECUPERACIÓN JUDICIAL**

**MANUAL DE PROCESOS**

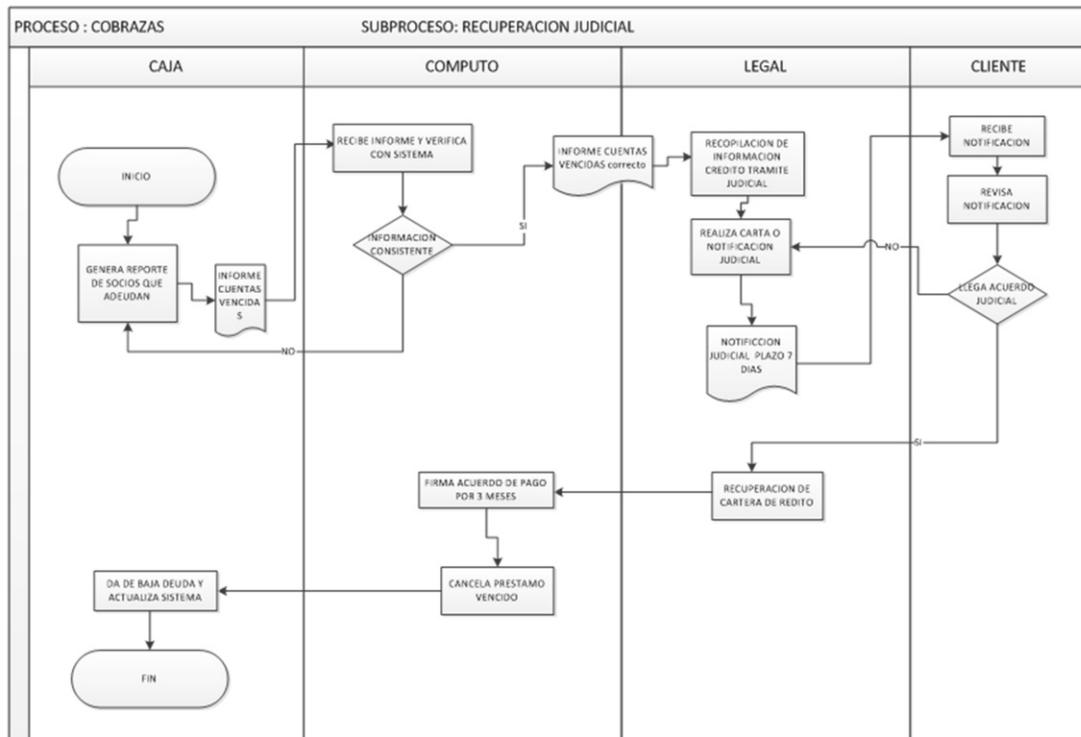
**Página**

**56**

**de**

**56**

### Flujograma de recuperación judicial



|                         |               |                 |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Elaboró</b>          | <b>Revisó</b> | <b>Autorizó</b> |
| Fecha: Firma            | Fecha: Firma  | Fecha: Firma    |
| <b>No. de revisión:</b> |               | <b>Código:</b>  |

## DOCUMENTOS 1: SOLICITUD DE APERTURA DE CUENTA



### COOPERATIVA "EL AHORRADOR"

Solicitud para Cuenta: Corriente ( ) Ahorro ( )  
Tipo de Solicitante: Persona ( ) Empresa ( )

El carácter (\*), indica que lo datos a ingresar son obligatorios.

#### DATOS PERSONALES

\*Primer Nombre:   
Segundo Nombre:   
\*Primer Apellido:   
Segundo Apellido:   
\*Tipo de Identificación:   
Número de Identificación:   
Estado Civil:   
Nacionalidad:   
\*Nacimiento/Constitución:  (dd-mm-yyyy)  
\*Actividad Económica:   
Profesión:   
Cargo Actual:   
Antigüedad:  (dd-mm-yyyy)

#### DIRECCIONES

|             |                      |                           |                      |
|-------------|----------------------|---------------------------|----------------------|
| *Domicilio: | <input type="text"/> | *Trabajo/Negocio/Oficina: | <input type="text"/> |
| Número:     | <input type="text"/> | Número:                   | <input type="text"/> |
| *Teléfono:  | <input type="text"/> | *Teléfono:                | <input type="text"/> |

|                       |                                   |                        |                      |
|-----------------------|-----------------------------------|------------------------|----------------------|
| E-mail:               | <input type="text"/>              | E-mail:                | <input type="text"/> |
| Tiempo de residencia: | <input type="text"/> (dd-mm-yyyy) | *Nombre de la Empresa: | <input type="text"/> |

**INFORMACIÓN SITUACIÓN FINANCIERA**

| ACTIVO (Bienes Actuales) |                      | PASIVO (Deudas Actuales) |                      |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|
| Caja y Bancos:           | <input type="text"/> | A menos de un Año:       | <input type="text"/> |
| Inmuebles (propiedades): | <input type="text"/> | A más de un Año:         | <input type="text"/> |
| Vehículos:               | <input type="text"/> | TOTAL (2):               | <input type="text"/> |
| Otros Activos:           | <input type="text"/> |                          |                      |
| TOTAL(1):                | <input type="text"/> | PATRIMONIO (1-2)         | <input type="text"/> |

**INFORMACIÓN SITUACIÓN ECONÓMICA**

| INGRESOS MENSUALES      |                      | GASTOS MENSUALES               |                      |
|-------------------------|----------------------|--------------------------------|----------------------|
| Sueldo Principal:       | <input type="text"/> | Gastos familiares en efectivo: | <input type="text"/> |
| Sueldo Cónyuge:         | <input type="text"/> | Pago Prest. Tarjeta Crédito    | <input type="text"/> |
| Ventas (si es negocio): | <input type="text"/> | Compras (si es negocio):       | <input type="text"/> |
| Otros Ingresos:         | <input type="text"/> | Otros Gastos:                  | <input type="text"/> |
| TOTAL                   | <input type="text"/> | TOTAL                          | <input type="text"/> |
|                         |                      | AHORRO MENSUAL                 |                      |
|                         |                      | Total Ingresos:                | <input type="text"/> |
|                         |                      | (-) Total Egresos:             | <input type="text"/> |
|                         |                      | *= Ahorro Neto:                | <input type="text"/> |

**REFERENCIAS DE TARJETAS DE CRÉDITO:**

|                 |                      |                      |
|-----------------|----------------------|----------------------|
| Institución:    | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Número Tarjeta: | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

**REFERENCIAS COMERCIALES:**

Descripción:

Teléfono:

**REFERENCIAS PERSONALES:**

Nombres:

Apellidos:

Teléfono:

**NOMBRE DE UN FAMILIAR QUE NO VIVA CON USTED**

\*Primer Nombre:

Segundo Nombre:

\*Primer Apellido:

Segundo Apellido:

Cedula:

\*Dirección:

\*Teléfono:

Declaro que estos datos son verídicos y autorizo a que Banco los confirme. Acepto las condiciones y reglamentos para Depósitos de Ahorros vigente, así como sus reformas futuras.

También declaro que los fondos que deposite o retire de esta cuenta, no provendrán ni se destinarán a actividad ilícita alguna, especialmente con las tipificadas en la Ley de Sustancias Estupefaciente y Sicotrópicas.

Además voluntariamente declaro (amos) que hasta la presente fecha no mantengo (mantenemos) ningún tipo de vinculación con la Cooperativa "El Ahorrador", ni por Propiedad, ni por Administración o Gestión, de acuerdo a lo estipulado en las Leyes y normas para estos casos, comprometiéndose (comprometiéndonos) además a poner de manera inmediatas en conocimiento de la Cooperativa en caso de llegar a incurrir en una o más causales de vinculación establecidas, deslindando a la Cooperativa de toda responsabilidad para estos efectos.

## DOCUMENTO 2: SOLICITUD DE RETIRO



### COOPERATIVA "EL AHORRADOR" FORMATO RETIRO

Ciudad \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

SEÑORES

Cooperativa "El Ahorrador"

Ciudad

**Respetados Señores:**

Por medio de la presente yo \_\_\_\_\_, identificado (a) con cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_, les informo que he tomado la decisión de retirarme de Cooperativa "El ahorrador" por motivo voluntario ( ) o desvinculación de la compañía ( ) en fecha \_\_\_\_\_.

Autorizo realizar cruce de saldos y solicito que la devolución de mis aportes y/o saldos a mi favor, se realicen mediante consignación/transferencia a m cuenta de ahorros ( ) corriente ( ) número \_\_\_\_\_ de la Cooperativa "El ahorrador"

Agradezco la atención prestada.

---

FIRMA:  
NOMBRE Y APELLIDOS:  
CC:  
TELÉFONO:  
DIRECCIÓN:



|  |               |            |
|--|---------------|------------|
| Provincia  | Canton/Ciudad | Parroquia  |
| Teléfono   | Cargo actual  | Antigüedad |
| En caso de ser independiente llene la sig información:   |               |            |
| Nombre del negocio   |               | Dirección  |
| Provincia  | Canton/Ciudad | Parroquia  |
| Barrio/Sector  |               |            |
| Teléfono fijo:   |               | Celular:   |
| Actividad del neg Comercio <input type="checkbox"/> Producción <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> |               |            |
| Descripción de la línea del negocio:   |               |            |
| Producto/Servicio de mayor comercialización:   |               |            |

|  |               |            |
|--|---------------|------------|
| Provincia  | Canton/Ciudad | Parroquia  |
| Teléfono   | Cargo actual  | Antigüedad |
| En caso de ser independiente llene la sig información:   |               |            |
| Nombre del negocio   |               | Dirección  |
| Provincia  | Canton/Ciudad | Parroquia  |
| Barrio/Sector  |               |            |
| Teléfono fijo:   |               | Celular:   |
| Actividad del neg Comercio <input type="checkbox"/> Producción <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> |               |            |
| Descripción de la línea del negocio:   |               |            |
| Producto/Servicio de mayor comercialización:   |               |            |

**ACTIVIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA (llene este campo sólo en caso de dependientes)**

| ACTIVOS              |                      | PASIVOS              |                      | INGRESOS         |                      | EGRESOS              |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Dinero en efectivo   | <input type="text"/> | Cuentas por pagar    | <input type="text"/> | Sueldos          | <input type="text"/> | Alimentación         | <input type="text"/> |
| Bancos               | <input type="text"/> | Deudas SFN Microcréd | <input type="text"/> | Sueldo Conyúg    | <input type="text"/> | Arriendo             | <input type="text"/> |
| Cultivo              | <input type="text"/> | Deudas SFN Consumo   | <input type="text"/> | Comisiones       | <input type="text"/> | Servicios Bási       | <input type="text"/> |
| Ganado               | <input type="text"/> | Deudas SFN Comercia  | <input type="text"/> | Remesas/Inter    | <input type="text"/> | Transporte           | <input type="text"/> |
| Mobiliario           | <input type="text"/> | Deudas SFN Vivienda  | <input type="text"/> | Arriendos        | <input type="text"/> | Educación            | <input type="text"/> |
| Vehiculos            | <input type="text"/> | Deudas Sector Comerc | <input type="text"/> | Ingresos comer   | <input type="text"/> | Salud                | <input type="text"/> |
| Bienes inmuebles     | <input type="text"/> | Otros (Especifique)  | <input type="text"/> | Ingresos produ   | <input type="text"/> | Vestuario            | <input type="text"/> |
| Otros (Especifique)  | <input type="text"/> | <b>TOTAL PASIVOS</b> | <input type="text"/> | Ingresos Serv    | <input type="text"/> | Ciota préstam        | <input type="text"/> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b> | <input type="text"/> | <b>PATRIMONIO</b>    | <input type="text"/> | Pensión Jubila   | <input type="text"/> | Compras nego         | <input type="text"/> |
|                      |                      | Activos - Pasivos    |                      | I. Vtas Nt. Cony | <input type="text"/> | Gtos.gen.nego        | <input type="text"/> |
|                      |                      |                      |                      | Ingr. Neto code  | <input type="text"/> | Otros (Especif       | <input type="text"/> |
|                      |                      |                      |                      | Otros (Especifi  | <input type="text"/> |                      |                      |
|                      |                      |                      |                      |                  |                      | <b>TOTAL EGRESOS</b> | <input type="text"/> |
|                      |                      |                      |                      |                  |                      | <b>DISPONIBLE</b>    | <input type="text"/> |

**JUSTIFICACIÓN DE PATRIMONIO (De la familia)**

| Detalle de bienes inmuebles      |                                   |           |           |        |                 |           |  |
|----------------------------------|-----------------------------------|-----------|-----------|--------|-----------------|-----------|--|
|                                  |                                   | Dirección | Provincia | Ciudad | Valor comercial | Hipotecad |  |
| Casa <input type="checkbox"/>    | Edificio <input type="checkbox"/> |           |           |        |                 |           |  |
| Terreno <input type="checkbox"/> | Dpto. <input type="checkbox"/>    |           |           |        |                 |           |  |
| Casa <input type="checkbox"/>    | Edificio <input type="checkbox"/> |           |           |        |                 |           |  |
| Terreno <input type="checkbox"/> | Dpto. <input type="checkbox"/>    |           |           |        |                 |           |  |
| Casa <input type="checkbox"/>    | Edificio <input type="checkbox"/> |           |           |        |                 |           |  |
| Terreno <input type="checkbox"/> | Dpto. <input type="checkbox"/>    |           |           |        |                 |           |  |

**Detalle de Vehículos**

| Marca | Modelo | Placa | Año | Valor comercial | Prendario |    | Institución o persona |
|-------|--------|-------|-----|-----------------|-----------|----|-----------------------|
|       |        |       |     |                 | Si        | No |                       |
|       |        |       |     |                 | Si        | No |                       |

**Detalle de otros vehiculos activos**

| Cantidad | Descripción del bien | Valor comercial | Valor Total |
|----------|----------------------|-----------------|-------------|
|          |                      |                 |             |
|          |                      |                 |             |

Croquis domicilio

Croquis negocio

Autorizo (amos) de manera expresa, libre y voluntaria a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "El ahorrador"., para que soliciten, investiguen toda la información referente a mi estado o historial creditico o financiero y para que lleven a cabo la consultas que consideren necesarias sobre mi cormportamiento e historial crediticio en cualquier fuente de información de crédito, asi por ejemplo, buros de información creditica legalmente establecidos; e, incluso en

Lugar y fecha \_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma de deudor/codeudor\_\_\_\_\_  
Firma del Cónyugue

Yo, \_\_\_\_\_, habiendo sido notificado de las consecuencias que derivan de la presente afirmación, declaro expresamente haber efectuado la verificación de la información consignada en este documento, asi como de la propiedad de los bienes y valores registrados en el mismo. Para todos los efectos legales que deriven de mi declaraión, esta tiene el carácter de declaración juramentada, y para que asi conste, firmo la misma.

Lugar y fecha \_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del asesor que verificó la información

## DOCUMENTO 4: AUTORIZACIÓN DE CONSULTAS

### AUTORIZACIÓN PARA CONSULTA A CENTRALES DE RIESGO

Autorizo (amos) expresa y voluntariamente a que La Compañía \_\_\_\_\_ o por medio de terceros para que se comuniquen con las personas cuyos datos he (mos) proporcionado y solicite informes correspondientes. Cooperativa "El Ahorrador" o por medio de terceros también queda autorizada a realizar la investigación de mi (nuestra) solvencia y la de mi (s) (nuestros) garante (s), a través de cualquiera de los medios y procedimientos legalmente establecidos para que pueda obtener de cualquier fuente de información, incluida la central de riesgos y los burós de información crediticia, referencias e información personal sobre el comportamiento de crédito, mí ( ) de mi representada ( ). Asimismo autorizo a: transferir o entregar información referente a tal comportamiento de crédito, a autoridades competentes, organismos de control, burós de información crediticia y otras instituciones o personas jurídicas legalmente facultadas, así como para que pueda dar a conocer tal comportamiento crediticio, para fines de evaluación de crédito.

Declaro (amos) conocer y aceptar la tabla de honorarios vigentes por concepto de gestión y gastos de cobranzas, adicionalmente cubriré todos los gastos judiciales y extrajudiciales en caso de incurrir en atrasos.

\_\_\_\_\_

FIRMA

Nombre (Persona natural o jurídica) : \_\_\_\_\_  
Cédula : \_\_\_\_\_  
Nombre Representante Legal : \_\_\_\_\_  
Ciudad y Fecha : \_\_\_\_\_

## DOCUMENTO 5: CONTRATO DE TRABAJO

### CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO

Comparecen a la suscripción del presente Contrato, por una parte, la Cooperativa de Ahorro y Crédito "El ahorrador", legalmente representada, por su Gerente General el Señor \_\_\_\_\_ a quien en adelante y para efectos de este Contrato se lo denominará "EL EMPLEADOR"; y, por otra parte el señor \_\_\_\_\_, portador de la cédula de ciudadanía No \_\_\_\_\_ por sus propios y personales derechos, a quien en adelante se lo denominará "EL TRABAJADOR". Los comparecientes son mayores de edad, en pleno goce de su capacidad civil de ejercer derechos y contraer obligaciones; quienes libre y voluntariamente, convienen en la celebración de este contrato de trabajo a plazo fijo, contenido en las cláusulas que se detallan a continuación:

#### PRIMERA.- ANTECEDENTES.-

- a) Cooperativa de Ahorro y Crédito "El ahorrador", es una persona jurídica, legalmente constituida, domiciliada en la ciudad de Guayaquil, cuya actividad comercial está encaminada a servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito
- b) Del Trabajador.- El señor \_\_\_\_\_, posee una amplia experiencia en \_\_\_\_\_, lo cual evidencia su aptitud física e intelectual para la ejecución de la labor requerida por el empleador.

#### SEGUNDA.- OBJETO.-

Con los antecedentes expuestos, "EL EMPLEADOR", contrata los servicios lícitos y personales del señor \_\_\_\_\_, para que cumpla con las funciones de \_\_\_\_\_, a favor del empleador, en tal virtud, se compromete al eficaz desempeño de todas las disposiciones verbales o escritas, actividades y funciones inherentes al cargo que desempeñará; y, aquellas que emanen de la suscripción del presente acuerdo de voluntades, así como las prescritas en la legislación laboral pertinente.

A la suscripción de éste contrato de trabajo, "EL EMPLEADOR" entrega a "EL TRABAJADOR" un ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía cuyas disposiciones se declaran incorporadas a este contrato y son de obligatorio cumplimiento. La desobediencia al Reglamento Interno de Trabajo, constituirá causal más que suficiente para dar por terminado este contrato de trabajo.

#### TERCERA.- LUGAR DE TRABAJO.-

"EL TRABAJADOR", se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales en las instalaciones de la compañía ubicadas en la calle \_\_\_\_\_ de la ciudad de Guayaquil, pudiendo este cambiar cuantas veces así lo considere necesario "EL EMPLEADOR", a cualquiera de las oficinas, sucursales o agencias de la compañía, a nivel nacional o regional, situación ésta, que declara ser conocida y aceptada por "EL TRABAJADOR", sin que tal hecho se lo pueda considerar como despido intempestivo; y, sin que afecte o altere además la remuneración pactada o el cargo confiado.

#### CUARTA.- HORARIO DE TRABAJO.-

"EL TRABAJADOR", se compromete a laborar en jornadas de OCHO (8) horas diarias de lunes a viernes en el siguiente horario: de 8h00 a 12h00 y de 13h00 a 17h00. "EL TRABAJADOR", acepta que en cualquier momento "EL

EL EMPLEADOR", por necesidades de la empresa, pueda modificar el horario en que se cumplirá con la prestación de los servicios personales.

Queda expresamente prohibido el trabajo suplementario ya se trate de horas suplementarias o extraordinarias de labor, excepto cuando sean expresamente autorizadas por escrito por el Empleador.

#### **QUINTA.- REMUNERACION.-**

5.1.- Por los servicios efectivamente prestados por "EL TRABAJADOR", éste percibirá un salario básico unificado de \_\_\_\_\_ DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (USD \$ \_\_\_\_\_), más los beneficios de orden legal, valores que en forma pormenorizada e individualizada se consignarán en el respectivo rol de pago mensual.

5.2.- De la cantidad indicada en el acápite anterior, se descontará al trabajador, sus aportaciones personales al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), su impuesto a la renta (de ser pertinente) y cualquier otra suma que determine la Ley o autoridad competente.

#### **SEXTA.- PLAZO.-**

El plazo de éste contrato es de un año exclusivamente. Si ninguna de las partes expresa su voluntad de darlo por terminado, mediante el respectivo desahucio, con más de TREINTA (30) de días de anticipación, se entenderá que continuará vigente y en iguales condiciones por un año más exclusivamente.

#### **SEPTIMA.- OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.-**

- a) Prestar sus servicios lícitos y personales en beneficio de "EL EMPLEADOR", obligándose a cumplir las disposiciones verbales o escritas que sus inmediatos superiores le asignen.
- b) Cumplir con el horario y lugar de trabajo que le asigne "EL EMPLEADOR", o su inmediato superior.
- c) Desempeñar sus funciones con total profesionalismo, incorporando al servicio de "EL EMPLEADOR" todos sus conocimientos técnicos, científicos en el área para el cual se le contrata.
- d) Cumplir con todas y cada una de las funciones que se indican en el Manual de Funciones, suscrito entre los contratantes y que forma parte integrante de éste contrato.
- e) Cumplir y hacer cumplir todas y cada una de las disposiciones del Reglamento Interno de Trabajo de la compañía contratante.
- f) (Enumerar todas las obligaciones a las cuales esté sujeto el trabajador)

#### **OCTAVA.- CONFIDENCIALIDAD.-**

En vista de que "EL TRABAJADOR" tendrá acceso a información Confidencial de propiedad exclusiva de "EL EMPLEADOR"; así como a la proveniente de los clientes del mismo, por tanto, el trabajador, se compromete a guardar absoluta reserva y confidencialidad respecto a toda la información a la que tenga acceso. Por tanto, todos los documentos, cartas, planes, proyectos comerciales, estudios de mercado, bases de datos, lista de clientes, estrategias de negocios, sistemas informáticos, códigos, contraseñas, contratos y demás instrumentos privados relacionados a su trabajo, e información a la que tenga acceso, será objeto de escrupulosa reserva y permanecerá dentro de las oficinas de "EL EMPLEADOR". Será prohibido para "EL TRABAJADOR" efectuar reproducciones, copias o compulsas de los asuntos descritos, así como de divulgar la confidencial información a terceros. La confidencialidad, como salvaguarda de la integridad de la información de propiedad de "EL EMPLEADOR", se mantendrá, vigente hasta DOS (2) años después de la fecha de terminación de éste contrato.

**NOVENA: JURISDICCION Y COMPETENCIA.-**

Para el evento de controversia entre las partes; resultantes dentro de la ejecución del presente contrato, éstas renuncian domicilio y se someten a los jueces competentes del trabajo del cantón Guayaquil, al trámite Oral, previsto en el Código del Trabajo vigente, sin perjuicio, de la facultad legal del accionante de optar previamente por la vía administrativa.

**DECIMA: DOMICILIOS.-**

El empleador manifiesta que su domicilio principal está ubicado en el Sur de la Ciudad de Guayaquil; en tanto que el trabajador declara que su domicilio y residencia habitual la tiene ubicada en \_\_\_\_\_

**DÉCIMA PRIMERA: ACEPTACIÓN Y RATIFICACIÓN.-**

Las partes contratantes aceptan y ratifican todas y cada una de las cláusulas precedentes por así convenir a sus legítimos intereses, firmando para constancia y validez en unidad de acto, ante el Inspector del Trabajo quien certifica, en un original y dos copias de igual tenor, en esta ciudad de ....., a los ..... Días del mes de..... Del año.....

\_\_\_\_\_

EL EMPLEADOR

C. CI. No.

\_\_\_\_\_

EL TRABAJADOR

C. CI. No.

## DOCUMENTO 6: PAPELETA DE DEPÓSITO

| EFECTIVO             |          |  |  |
|----------------------|----------|--|--|
| CHEQUES PROPIOS      | #CHEQUES |  |  |
| BCOS. LOCALES        |          |  |  |
| OTRAS PLAZAS         |          |  |  |
| CHEQUES DEL EXTERIOR |          |  |  |
| TOTAL DEPOSITO       |          |  |  |

| DETALLE DE CHEQUES |       |          |          |       |      |
|--------------------|-------|----------|----------|-------|------|
| #                  | BANCO | N°CUENTA | N°CHEQUE | VALOR | PAIS |
| 1                  |       |          |          |       |      |
| 2                  |       |          |          |       |      |
| 3                  |       |          |          |       |      |
| 4                  |       |          |          |       |      |
| 5                  |       |          |          |       |      |

SON: \_\_\_\_\_

Conozco y acepto las condiciones de recepción de depósitos en cheques que consta al reverso.

**DEPOSITO N°**

LUGAR Y FECHA: \_\_\_\_\_

CORRIENTE     VISA     MASTERCARD  
 AHORROS     PREPAGO VISA     PREPAGO MASTERCARD

**N°CUENTA O DE TARJETA** \_\_\_\_\_

**DE** \_\_\_\_\_

**CODIGO**  Declaro bajo juramento que los fondos de esta transacción tiene origen y destino licito. Eximo a la Cooperativa "El ahorrador de toda responsabilidad inclusive respecto de terceros

\_\_\_\_\_ **FIRMA**

\_\_\_\_\_ **CC.**

COOPERATIVA "EL AHORRADOR"

## DOCUMENTO 7: PAPELETA DE RETIRO

| <b>COOPERATIVA "EL AHORRADOR" RETIRO DE AHOR</b>  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <span style="font-size: 24px; font-weight: bold;">\$</span> </div> <p>HE RECIBIDO DE LA COOPERATIVA "EL AHORRADOR" LA CANTIDAD DE _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____ DOLARES.</p> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>NUMERO DE CUEI</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 10%; height: 20px;"> </td> </tr> </table> </div> <p><b>NOMBRE</b> _____</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; height: 80px; width: 100%; margin: 10px 0;"></div> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>FIRMA DEL TITULAR</b>  | <b>LUGAR Y FECHA</b>  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## ANEXO 7

### FICHA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

| <b>ANÁLISIS DE PROCESOS</b>   |       |                            |       |                       |          |             |       |             |   |       |  |
|-------------------------------|-------|----------------------------|-------|-----------------------|----------|-------------|-------|-------------|---|-------|--|
| PROVEEDORES                   |       | PROCESO                    |       |                       | CLIENTES |             |       |             |   |       |  |
| 1                             |       | Distribución de Mercadería |       |                       | DIRECTOS | 1           |       |             |   |       |  |
| 2                             |       |                            |       |                       |          | 2           | ----- |             |   |       |  |
| 3                             |       |                            |       |                       |          | SUBPROCESOS |       |             | 3 | ----- |  |
| 4                             |       | 1                          |       | INDIRECTOS            | 1        |             |       |             |   |       |  |
| 5                             | ----- | 2                          |       |                       | 2        |             |       |             |   |       |  |
| 6                             | ----- | 3                          |       |                       | 3        | -----       |       |             |   |       |  |
| ↓ INSUMOS                     |       | 4                          |       | ↑ PRODUCTO / SERVICIO |          |             |       |             |   |       |  |
| 1                             |       | 5                          | ----- | 1                     |          |             |       |             |   |       |  |
| 2                             |       | 6                          | ----- | 2                     |          |             |       |             |   |       |  |
|                               |       | PROPIETARIO DEL PROCESO    |       |                       | 3        |             | ----- |             |   |       |  |
| 4                             |       |                            |       |                       | 4        |             | ----- |             |   |       |  |
| 5                             | ----- |                            |       |                       | 5        |             | ----- |             |   |       |  |
| 6                             | ----- |                            |       |                       | 6        |             | ----- |             |   |       |  |
| 7                             | ----- | INICIO:                    |       | 7                     |          | -----       |       |             |   |       |  |
| 8                             | ----- | FIN:                       |       | 8                     |          | -----       |       |             |   |       |  |
| ↑ RECURSOS ↑                  |       |                            |       |                       |          |             |       |             |   |       |  |
| PERSONAL                      |       | FINANCIEROS:               |       | INSTALACIONES:        |          | EQUIPOS     |       | INDICADORES |   |       |  |
|                               |       |                            |       |                       |          |             |       |             |   |       |  |
| RESTRICCIONES / OBSERVACIONES |       |                            |       |                       |          |             |       |             |   |       |  |

ANEXO 8  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

**MANUAL DE**  
**ORGANIZACIÓN Y**  
**FUNCIONES**



**EMPRESA:**

***COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “EL  
AHORRADOR”***

**2013**



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 1 De 25  
Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## ***Índice***

1. *Introducción*
2. *Objetivo del Manual*
3. *Antecedentes Históricos*
4. *Fundamento Legal*
5. *Atribuciones*
6. *Misión y Visión*
7. *Objetivos*
8. *Estructura Orgánica*
9. *Organigrama Funcional*
10. *Funciones y Descripción de Puestos*

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 2 De 25  
Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## **Introducción**

*La finalidad de este manual es que la cooperativa de ahorro y crédito "EL AHORRADOR" cuente con una guía en el cual se exponga como está organizada la cooperativa, las áreas que lo conforman y las funciones respectiva.*

*En la cooperativa es muy necesario para que el personal pueda tener información de la organización y que conozcan lo mejor posible las funciones que deben ejecutar, asimismo deben estar al tanto de cuáles son sus respectivos jefes.*

*En este manual se expondrá la historia de la empresa, organigrama y todo lo funcional relacionado con la cooperativa.*

*La revisión del manual deberá ser cada cinco años para adaptarlo a los posibles cambios organizacionales.*

## **Objetivo del Manual**

*Orientar al personal sobre las funciones y estructura orgánica en la cooperativa de ahorro y crédito "El Ahorrador", y delimitar las responsabilidades, así como el ámbito de competencia de las distintas áreas que la integran con el objeto de colaborar al funcionamiento óptimo de las mismas y alcanzar la excelencia.*

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 3 De 25  
Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## **Antecedentes Históricos**

*La cooperativa de Ahorro y Crédito "El Ahorrador", se fundó el 5 de Octubre de 1967. Nació de la idea de 20 personas, esta Cooperativa empezó brindando sus servicios a los trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones, entidad que era regulada por las leyes telefónicas entre 1972 y 1992, en este último año cambio su nombre por EMETEL, después de algunas transformaciones finalmente esta cooperativa brinda sus servicios directos a los empleados de la empresa telefónica estatal de Guayaquil.*

*Actualmente, la cooperativa ofrece los siguientes servicios a sus socios:*

- **Créditos (Préstamos).**  
*En un acto de solidaridad y confianza los socios reciben préstamos y se garantizan mutuamente. Los préstamos los conceden como mérito de la cooperación y aportaciones de los socios.*
- **Servicios Financieros**  
*Dentro de estos tipos de servicios la cooperativa cuenta con los siguientes:*
  - **Ahorro:** *Las cuentas de ahorro que abren los socios genera un 4% de interés anual.*
  - **Pólizas:** *la tasa de interés se calcula dependiendo al plazo y al monto depositado.*
- **Servicios adicionales**
  - **Ayuda Mortuoria.-** *Se les otorga a los familiares designados por el socio, a su fallecimiento.*
  - **Seguro De Vida y Accidentes Personales.-** *Mediante este servicio el socio de la cooperativa protege en caso de su fallecimiento o invalidez a sus familiares.*
  - *Organización de agasajos y encuentros deportivos para los socios de la cooperativa.*

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 4 De 25  
Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## **Fundamento Legal**

*La normativa vigente para las cooperativas reguladas por la superintendencia de Economía Popular y Solidaria*

- **Leyes**

- ✓ *Constitución Política del Ecuador*
- ✓ *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS).*
- ✓ *Ley Orgánica Derogatoria a la Ley de Buros de Información Crediticia y Reformatoria a la Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos, a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y a la Ley de Compañías.*
- ✓ *Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).*

- **Reglamento**

- ✓ *Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (Decreto Ejecutivo 1061).*

- **Estatutos internos de la cooperativa aprobados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.**

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 5 De 25  
Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## *Atribuciones*

*La cooperativa de ahorro y crédito "El Ahorrador" atenderá las necesidades de sus socios mediante los diversos servicios financieros que ofrece de la manera más eficiente y oportuna fundamentados en los principios de la cooperativistas.*

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 5 De 25  
Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## Misión y Visión

### Misión

*“Ayudar con responsabilidad y honradez a nuestros socios brindándoles confianza al solicitar algunos de nuestros servicios de manera oportuna, equitativa, eficiente y eficaz para mejorar el desarrollo económico de los mismos y del país de acuerdo a los principios y valores en que se fundamenta el cooperativismo”.*

### Visión

*“Afianzar nuestro liderazgo para poder llegar a ser una de las cooperativas de ahorro y crédito más sólidas del guayas por medio un adecuado direccionamiento estratégico y procesos estandarizados para así poder ampliar nuestros servicios a las demás provincias del país, siempre comprometidos con nuestros socios, promoviendo la integración cooperativa, aplicando calidad en el servicio y brindar una cultura social responsable.”*

### Valores

**Compromiso.-** *La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.*

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 6 De 25  
Sustituye a  
Página De  
De Fecha

**Disciplina.-** *Cumpliendo a cabalidad normas, políticas y procedimientos que constituyen los pilares del accionar de la cooperativa.*

**Integridad.-** *Proceder con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.*

**Responsabilidad.-** *Para asumir sus acciones, estando siempre preparados a esclarecer e informar sobre las actividades ejecutadas, de manera que el socio incremente su confianza en la capacidad del personal y de la cooperativa como institución sólida y transparente.*

**Honestidad.-** *Con los asociados, recursos financieros, documentos, que sean de la cooperativa, estos serán utilizados con absoluta rectitud e integridad organizacional. Trabajamos con transparencia y ética cuidando siempre el bienestar de nuestros socios e Institución.*

**Solidaridad.-** *Hacia nuestros socios y la comunidad ecuatoriana, basándose en nuestros principios de ayuda mutua.*

**Equidad.-** *A través de un ambiente de justicia y transparencia para el otorgamiento de servicios a nuestros socios, entes de control y talento humano.*

**Responsabilidad Social.-** *Comportarnos ajustados a la ética y respeto por las personas, la sociedad y el medio ambiente.*

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 7 De 25  
Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## **Objetivos**

- ✓ *Promover el desarrollo económico y social de los socios, mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua.*
- ✓ *Fomentar la educación cooperativa.*
- ✓ *Brindar sólo a sus socios en forma eficiente y oportuna, los servicios de ahorro y crédito con arreglo a las condiciones que señalan las normas al respecto. Así mismo, educación, previsión social y otros que apruebe la Asamblea General.*

## **Aprobación y Actualización**

*El presente Manual es aprobado por el Consejo de Administración, previa conformidad del Presidente. En caso de presentarse la necesidad de insertar modificaciones, éstas serán sometidas a autorización del Consejo de Administración.*

*La revisión y actualización del manual se la realizará cada cinco años o cuando la entidad reguladora lo solicite adaptándose a los cambios que la misma requiera.*

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 8 De 25  
Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## ***Estructura Orgánica***

1. *Asamblea General de Socios*
2. *Consejo de Vigilancia*
3. *Asesoría Legal*
4. *Consejo de Administración*
  - 4.1 *Comisiones*
    - 4.1.1 *Comisión de Créditos*
    - 4.1.2 *Comisión de Educación*
    - 4.1.3 *Comisiones de Asuntos Sociales y Deportes*
  - 4.2 *Presidente*
    - 4.2.1 *Secretaria*
    - 4.2.2 *Asistente Contable*
      - 4.2.2.1 *Caja*
      - 4.2.2.2 *Jefa del departamento de Roles*
        - 4.2.2.2.1 *Asistente de Computo*
        - 4.2.2.2.2 *Recepcionista*

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

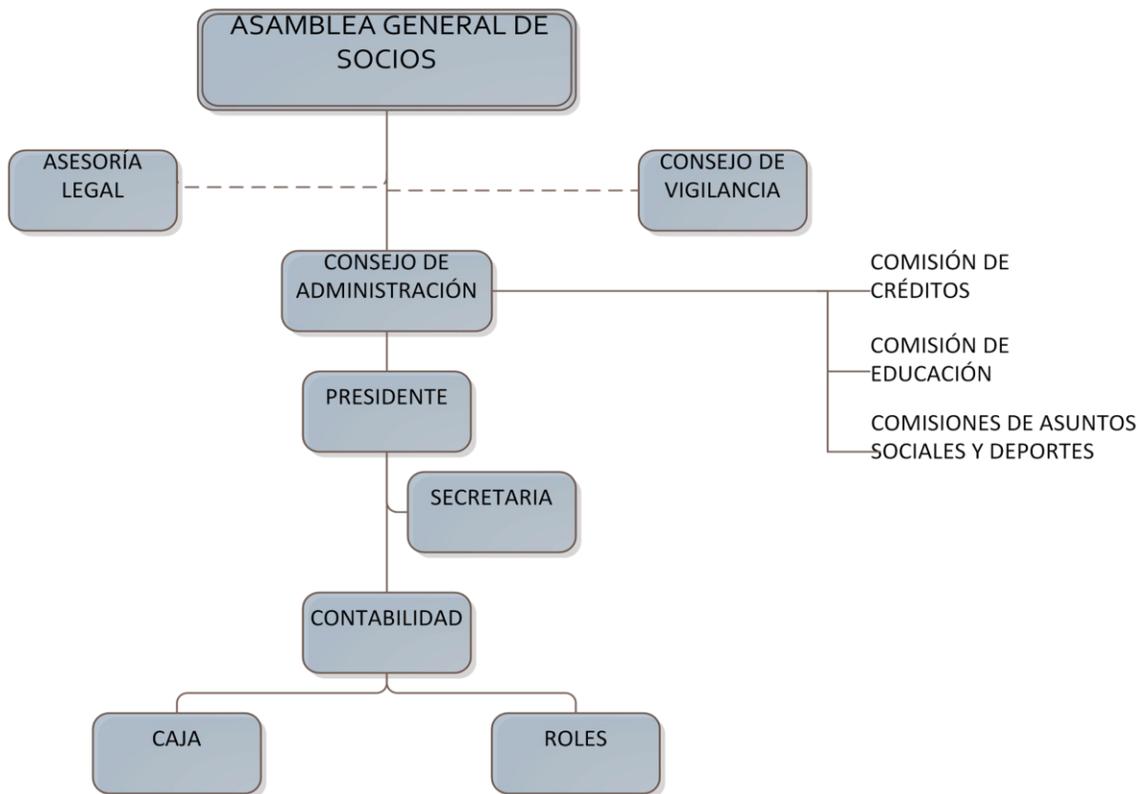
Fecha Septiembre del 2013  
Página 9 De 25

Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## Cooperativa de Ahorro y Crédito

### "El Ahorrador"

#### Organigrama Funcional



#### Responsable de su elaboración

Elaboró **Carlota Carrión Cerna** Revisó

Autorizó

Fecha: Firma  
No. de revisión:

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 10 De 25  
Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## ***Funciones y Descripción de Puestos***

### **Asamblea General de Socios**

#### **Descripción del Puesto**

- **Supervisa:** *A los consejos, presidente y personal administrativo de la cooperativa.*
- **Reporta a:** *ninguno es la máxima autoridad de la cooperativa.*

#### **Funciones:**

- *Conocer de las agendas propuestas para su aprobación o modificación;*
- *Aprobar los objetivos y políticas del Plan General de Trabajo de la Cooperativa;*
- *Aprobar las normas generales de la Administración de la Cooperativa;*
- *Elegir y remover con motivo suficiente a los miembros del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia;*
- *Aprobar, reprobado el balance y los informes relacionados con la Administración de la Cooperativa;*
- *Autorizar la capitalización de los intereses y excedentes correspondientes a los asociados;*
- *Establecer cuantías de las aportaciones y cuotas para fines específicos;*
- *Establecer el sistema de votación, excepto para la elección de los miembros del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, la cual será secreta;*
- *Conocer y aprobar las modificaciones del Acta de Constitución y de los Estatutos;*
- *Autorizar la adquisición de bienes raíces a cualquier título;*
- *Autorizar la enajenación de los bienes raíces de la Cooperativa;*
- *Conocer de las reclamaciones contra los integrantes del Consejo de administración y vigilancia;*
- *Las demás que le señalen la Ley, su Reglamento y los Estatutos.*

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 11 De 25  
Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## ***Funciones y Descripción de Puestos***

### **Consejo de Vigilancia**

#### **Descripción del Puesto**

- **Supervisa:** Al consejo de administración, comisiones y personal administrativo
- **Reporta a:** Asamblea General de Socios

#### **Funciones:**

- *Vigilar que los Directivos, Comisiones, Empleados y Miembros de la Cooperativa, cumplan con sus deberes y obligaciones conforme a la Ley, su Reglamento, los Estatutos, Acuerdos de la Asamblea General, del Consejo de Administración y de los Comités;*
- *Conocer de todas las operaciones de la Cooperativa y vigilar que se realicen con eficiencia;*
- *Vigilar el empleo de los fondos;*
- *Emitir dictamen sobre memoria y estados financieros de la Cooperativa, los cuales el Consejo de Administración deberá presentarle, por lo menos, con treinta días de anticipación a la fecha en que deba celebrarse la Asamblea General Ordinaria;*
- *Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección en los libros debidamente autorizados y que los Balances se practiquen a tiempo y se den a conocer a los Asociados y a los organismos de control que la regulen.*
- *Presentar a la Asamblea General Ordinaria un informe de las labores desarrolladas; y*
- *Las demás que señalen la Ley, su Reglamento y los Estatutos.*

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 12 De 25  
Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## **Funciones y Descripción de Puestos**

### **Asesoría Legal**

#### **Descripción del Puesto**

- **Supervisa:** No ejerce supervisión
- **Reporta a:** Asamblea General de Socios
- **Requerimiento del puesto:** Abogado con experiencia mínima de 3 años , sexo indistinto, mayor de 28 años, estado civil indistinto
- **Habilidad laboral:** Excelentes relaciones humanas, con mentalidad de servicio al cliente, acostumbrada a trabajar bajo presión, ordenada y responsable.

#### **Funciones:**

- Conjuntamente con el Presidente, efectuar la recuperación de créditos y aportaciones en mora, conforme a las normas y disposiciones de la Cooperativa.
- Preparar agendas y actas con todos sus anexos.
- Informar de las gestiones de cobro realizadas a la Gerencia y al Comité de Recuperación de Mora.
- Coordinar la elaboración de documentos relativos a la concesión de préstamo.
- Revisar la documentación legal a suscribir para la formalización de préstamos: pagarés, órdenes de descuento, mutuos, etc.
- Controlar las garantías recibidas por la Cooperativa por los préstamos concedidos, inscribir los documentos debidamente, monitorear la vigencia de órdenes de descuento.
- Colaborar en la elaboración y revisión de aspectos legales que la Cooperativa deba realizar, tales como: contratos de alquiler, contratos por adquisición de bienes y/o servicios, investigación patrimonial, etc.
- Otras actividades de índole administrativo que se le solicitaren.

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 13 De 25  
Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## ***Funciones y Descripción de Puestos***

### **Consejo de Administración**

#### **Descripción del Puesto**

- **Supervisa:** Al presidente, personal administrativo y comisiones de la cooperativa
- **Reporta a:** Asamblea General de Socios

#### **Funciones:**

- *Cumplir y hacer cumplir la Ley, su Reglamento, los Estatutos y los acuerdos de la Asamblea General;*
- *Crear las comisiones, nombrar y remover a sus miembros con causa justificada;*
- *Decidir sobre la admisión, suspensión, inhabilitación, renuncia, exclusión y apelación de los socios;*
- *Llevar al día el libro de Registros socios.*
- *Establecer las normas internas de operación;*
- *Proponer a la Asamblea General de Socios la enajenación de los bienes inmuebles de la Cooperativa;*
- *Resolver provisionalmente, de acuerdo con el Consejo de Vigilancia, los casos no previstos por la Ley, su Reglamento y los Estatutos; y someterlos a consideración de la próxima Asamblea General;*
- *Tener a la vista de los socios los libros de contabilidad y los archivos y darles las explicaciones correspondientes;*
- *Recibir y entregar bajo inventario los bienes de la Cooperativa;*
- *Designar las instituciones financieras o bancarias en que se depositarán los fondos de la Cooperativa y las personas que girarán contra dichas cuentas, en la forma que establezcan los Estatutos;*
- *Autorizar pagos;*

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



**Nombre de la Organización:**  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

**Manual de Organización  
Específico**

**Fecha** Septiembre del 2013  
**Página** 14 De 25

**Sustituye a**  
**Página** De  
**De Fecha**

- *Convocar a Asamblea General;*
- *Presentar a la Asamblea General Ordinaria la Memoria de Labores y los Estados Financieros practicados en el Ejercicio Económico correspondiente;*
- *Elaborar sus planes de trabajo y someterlos a consideración de la Asamblea General de Socios;*
- *Elaborar y ejecutar programas de proyección social que beneficien la membresía de la Cooperativa;*
- *Establecer las Normas Disciplinarias y Prestatarias;*
- *Nombrar y remover al Presidente y demás empleados de la Cooperativa; fijarles su remuneración y señalarles sus obligaciones;*
- *Autorizar al Presidente para que confiera o revoque los poderes que fueren necesarios;*
- *Controlar la cobranza de los créditos a favor de la Cooperativa y proponer a la Asamblea General que se apliquen a la respectiva reserva las deudas incobrables, cuando se hayan agotado todos los medios para lograr su pago;*
- *Estudiar y aprobar el plan de trabajo presentado por el Presidente; si lo hubiere, exigir su cumplimiento;*
- *Conocer de las faltas de los socios e imponer las sanciones establecidas en el Reglamento de los Estatutos. Cuando dichas sanciones consistieren en multas, las cantidades resultantes pasarán al fondo de Educación;*
- *Celebrar de acuerdo con las facultades que le confieren los Estatutos, los contratos que se relacionen con los objetivos de la Cooperativa;*
- *Autorizar la transferencia de aportaciones entre los socios;*
- *Revisar las resoluciones de los Comités cuando lo soliciten los Socios; y*
- *Todo lo demás que se estime necesario para una buena dirección y administración de la Cooperativa y que no esté reservado a la Asamblea General o a otro Órgano.*

**Elaboró**

**Revisó**

**Autorizó**

**Fecha: Firma**

**Fecha: Firma**

**Fecha: Firma**

**No. de revisión:**

**Código:**



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 15 De 25

Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## ***Funciones y Descripción de Puestos***

### **Comisión de Crédito**

#### **Descripción del Puesto**

- **Supervisa:** *No ejerce supervisión*
- **Reporta a:** *Consejo de Administración*

#### **Funciones:**

- *Conocer y resolver las solicitudes de crédito presentada por los socios;*
- *Velar que las funciones crediticias se realicen de conformidad con las normas prestatarias;*
- *Llevar un control de asociados morosos;*
- *Informar por escrito de sus actividades mensualmente al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General, incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime convenientes para el mejoramiento de sus funciones;*
- *Determinar en cada caso si el solicitante debe o no presentar garantías, el monto y naturaleza de éstas, y, de común acuerdo con el solicitante, fijarán los plazos en que el crédito deberá ser amortizado; todo lo cual deberá hacerse de acuerdo a las normas establecidas por el Consejo de Administración sobre el particular;*

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 16 De 25  
Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## ***Funciones y Descripción de Puestos***

### **Comisión de Educación**

#### **Descripción del Puesto**

- **Supervisa:** No ejerce supervisión
- **Reporta a:** Consejo de Administración

#### **Funciones:**

- Someter al Consejo de Administración el plan de trabajo anual y el presupuesto correspondiente;
- Planificar y realizar cursos, reuniones, a fin de educar a los socios y a los interesados en asociarse a la Cooperativa;
- Dar a conocer a los socios sus deberes y derechos;
- Organizar actos culturales de diversas naturaleza;
- Colaborar en la preparación y celebración de Asambleas Generales; y
- Informar por escrito de sus actividades, mensualmente al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General; incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime convenientes para el mejoramiento de sus funciones.

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 17 De 25

Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## ***Funciones y Descripción de Puestos***

### **Comisión de Asuntos Especiales y Deportes**

#### **Descripción del Puesto**

- **Supervisa:** No ejerce supervisión
- **Reporta a:** Consejo de Administración

#### **Funciones:**

- Someter al Consejo de Administración el plan de trabajo anual y el presupuesto correspondiente;
- Planificar y realizar reuniones, eventos especiales y deportivos a fin de que socios puedan integrarse;
- Dar a conocer a los socios los eventos a organizarse;
- Organizar actos en ocasiones especiales;
- Informar por escrito de sus actividades, mensualmente al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General; incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime convenientes para el mejoramiento de sus funciones.

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 18 De 30

Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## **Funciones y Descripción de Puestos**

### **Presidente**

#### **Descripción del Puesto**

- **Supervisa:** Al consejo de Administración
- **Reporta a:** Personal administrativo
- **Requerimiento del puesto:** Ingeniero Comercial o carreras afines, con experiencia mínima de 3 años en cargos similares, sexo indistinto, mayor de 28 años, estado civil indistinto
- **Habilidad laboral:** Capacidad de Liderazgo y motivación, de manera de influir positivamente en las actitudes de todos bajo su cargo.

*Abierto a discusión, permitiendo el desarrollo de ideas por parte de todo el grupo.*

*Capacidad para delegar funciones y responsabilidades.*

*Manejo de utilitarios informáticos.*

#### **Funciones:**

- *Ejecutar los acuerdos tomados por los órganos de administración, vigilancia y asamblea general de socios.*
- *Presentar informes, hacer comentarios y dar opiniones al Consejo de Administración sobre las actividades de la Cooperativa.*
- *Atender la gestión de las operaciones de la Cooperativa; instruir a los empleados sobre sus deberes y dirigirlos en sus labores, acatando las disposiciones del Consejo de Administración de acuerdo a la Ley, su Reglamento y los Estatutos de la Cooperativa.*
- *Colaborar con los comités de apoyo en las actividades que éstos soliciten.*
- *Revisar el análisis financiero de las solicitudes de crédito.*
- *Controlar el manejo de los fondos, valores y bienes de la Cooperativa.*
- *Ejercer las demás atribuciones que le señale el Consejo de Administración y los Estatutos.*

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 19 De 25

Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## **Funciones y Descripción de Puestos**

### **Secretaria**

#### **Descripción del Puesto**

- **Supervisa:** No ejerce supervisión
- **Reporta a:** Presidente
- **Requerimiento del puesto:** Estudiante universitario cursando carreras comerciales o afines , con experiencia mínima de 1 año en cargos similares , sexo indistinto, mayor de 18 años, estado civil indistinto
- **Habilidad laboral:** Trato de personal, atención y discreción.  
Uso de computadora, fax, teléfono, etc.

#### **Funciones:**

- Preparar agendas y actas con todos sus anexos para los consejos de administración, vigilancia y asambleas de los socios.
- Mantener actualizados los libros de actas de Asambleas Generales, Consejo de Administración y de Vigilancia.
- Mantener debidamente organizado y actualizado los archivos de Asambleas Generales, Consejo de Administración y de Vigilancia.
- Mantener debidamente organizado y actualizado los archivos de la presidencia.
- Atender las llamadas telefónicas.
- Verificar existencias de papelería y solicitar la necesaria.
- Otras actividades de índole administrativo que se le solicitaren.

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 20 De 25

Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## **Funciones y Descripción de Puestos**

### **Asistente Contable**

#### **Descripción del Puesto**

- **Supervisa:** Al departamento de caja y roles.
- **Reporta a:** Presidente
- **Requerimiento del puesto:** Contador o similar con dos años de experiencia en cargos similares.
- **Habilidad laboral:** Conocimiento de banca y finanzas  
Manejo de utilitarios informáticos

*Capacidad de análisis  
Buenas relaciones interpersonales  
Resistencia al trabajo bajo presión*

#### **Funciones:**

- *Elaboración de oficios*
- *Liquidación de pólizas a familiares de socios fallecidos (ayuda mutua, ayuda solidaria, fondo mortuario)*
- *Comprobantes y pagos mensuales al S.R.I*
- *Elaboración de cheques (préstamos, pagos varios)*
- *Libro Diarios de cheques y órdenes de pago*
- *Depósitos en las cuentas de ahorro y/o corriente*
- *Conciliaciones Bancarias*
- *Cierres mensuales*
- *Dar seguimiento a las solicitudes de crédito y pasarlas a la Gerencia para su tramitación.*
- *Mantener en orden y al día los archivos de préstamos.*

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 21 De 25

Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## **Funciones y Descripción de Puestos**

### **Cajero/a 1**

#### **Descripción del Puesto**

- **Supervisa:** no ejerce supervisión
- **Reporta a:** Asistente Contable
- **Requerimiento del puesto:** Estudiante universitaria en carreras comerciales o afines, con 1 año mínimo de experiencia en cargos similares, sexo indistinto.
- **Habilidad laboral:** Honesta, mentalidad de servicio al cliente, excelentes relaciones humanas, capacidad de análisis, responsable, acostumbrada a trabajar bajo presión. Resistencia al trabajo bajo presión

#### **Funciones:**

- Atención a socios: vía telefónica y personal
- Elaboración de documentos para pagos al I.E.S.S (planillas de aportes, planillas de préstamos quirografarios, planillas de fondo de reserva)
- Elaboración de préstamos, ahorros navideños, ahorros familiares
- Cobros por ventanilla
- Transferencias entre cuentas de socios previa autorización.
- Devolución de ahorros normales cuando el socio lo requiere previa autorización
- Recepción de novedades (para descuentos).
- Recibir pagos de préstamos, depósitos de ahorro, aportaciones, depósitos a plazo y otros.
- Archivo de documentos generados: facturas, depósitos, certificados a plazo, notas de cargo, notas de abono, etc.
- Actualización de libretas de ahorro, préstamos y aportaciones.
- Apertura de cuentas de ahorro y depósitos a plazo.
- Mantener actualizado el Libro de Registro de Asociados.
- Otras actividades de índole administrativo que se le solicitaren

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 22 De 25  
Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## **Funciones y Descripción de Puestos**

### **Cajero/a 2**

#### **Descripción del Puesto**

- **Supervisa:** no ejerce supervisión
- **Reporta a:** Asistente Contable
- **Requerimiento del puesto:** Estudiante universitaria en carreras comerciales o afines, con 1 año mínimo de experiencia en cargos similares, sexo indistinto.
- **Habilidad laboral:** Honesta, mentalidad de servicio al cliente, excelentes relaciones humanas, capacidad de análisis, responsable, acostumbrada a trabajar bajo presión.

#### **Funciones:**

- Ingreso y recepción de documentos.
- Elaboración de préstamos, comprobantes, asientos de reversión.
- Transferencia entre cuentas.
- Estados de cuentas de provincias (cada 6 meses) y entrega de estados de cuenta a los socios
- Preparación de carpetas de:
  - CONSEJO DE ADMINISTRACION
  - COMITÉ DE CREDITO
- Atención a socios (personal y telefónica).
- Recepción de novedades (para descuentos).
- Recepción de correspondencia.
- Custodio de caja chica.
- Entrega de comprobantes, solicitudes y pagares al departamento de archivo.
- Otras actividades de índole administrativo que se le solicitaren.

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 23 De 25  
Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## **Funciones y Descripción de Puestos**

### **Jefa del Departamento de Roles**

#### **Descripción del Puesto**

- **Supervisa:** Asistente de Computo y recepcionista
- **Reporta a:** Asistente Contable
- **Requerimiento del puesto:** Estudiante universitaria en carreras comerciales o afines, con 1 año mínimo de experiencia en cargos similares, sexo indistinto.
- **Habilidad laboral:** Honesta, mentalidad de servicio al cliente, excelentes relaciones humanas, capacidad de análisis, responsable, acostumbrada a trabajar bajo presión.

#### **Funciones:**

- *Elaboración de roles quincenales para descuento de los socios.*
- *Modificación de ahorros, ahorros navideños, ahorro familiar.*
- *Reestructuración de cuentas solicitada por los socios.*
- *Ingreso de nuevos socios, apertura de carpetas e informe a subdirección de cooperativas*
- *Liquidación de cuentas a Socios.*
- *Elaboración de listado de socios sobregirados, descuentos no efectuados, socios que no se descontó nada en quincenas, prestamos realizados en quincenas, personas que tienen capacidad.*
- *Totales de SalDOS.*
- *Además de la revisión de saldos mensuales de socios con Contabilidad.*

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 24 De 25

Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## ***Funciones y Descripción de Puestos***

### **Asistente de Computo**

#### **Descripción del Puesto**

- **Supervisa:** no ejerce supervisión
- **Reporta a:** Jefa de departamento de Roles
- **Requerimiento del puesto:** Estudiante universitario de carreras comerciales o afines, con experiencia mínima de 1 año, sexo indistinto.
- **Habilidad laboral:** Honesta, mentalidad de servicio al cliente, excelentes relaciones humanas, capacidad de análisis, responsable, acostumbrada a trabajar bajo presión.

#### **Funciones:**

- Revisión y pagos a la Junta de Beneficencia de Guayaquil (servicios exequiales, bóvedas)
- Revisión y cruce de datos de valores de recaudaciones de provincias no realizadas
- Ingreso de novedades de socios de provincia
- Elaboración de comprobantes quincenales de lo que se va a recaudar a las diferentes provincias
- Ingreso en socios valores descontados por quincenas
- Ingresar valores a los socios en los sistemas de los sobrantes a distribuir de cada año previa autorización
- Ingreso de valores a los socios en los sistemas por pago de dividendos cuando son reintegrados a las cuentas

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:



Nombre de la Organización:  
*Cooperativa "El Ahorrador"*

Manual de Organización  
Específico

Fecha Septiembre del 2013  
Página 25 De 25  
Sustituye a  
Página De  
De Fecha

## **Funciones y Descripción de Puestos**

### **Recepcionista**

#### **Descripción del Puesto**

- **Supervisa:** no ejerce supervisión
- **Reporta a:** Jefa de departamento de Roles
- **Requerimiento del puesto:** Bachiller con/sin experiencia, sexo indistinto.
- **Habilidad laboral:** Honesta, mentalidad de servicio al cliente, excelentes relaciones humanas, responsable.

#### **Funciones:**

- **Recibir y realizar llamadas telefónicas**
  - Consejo de Administración
  - Consejo de Vigilancia
  - Comité de Crédito
- **Información a socios: ingresos, ayuda solidaria, ayuda mutua**
- **Atención al público telefónica y personal cuando lo requieran**
- **Redactar documentos de socios de provincias (comprobantes, solicitudes y pagarés).**

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha: Firma

Fecha: Firma

Fecha: Firma

No. de revisión:

Código:

## ANEXO 9

### ESTADOS FINANCIEROS

#### Estado de Situación Financiera al 31/12/2012

##### BALANCE GENERAL 31 dic/2012

| ACTIVO   |                           |              |              |              |              |
|----------|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 110000   | CIRCULANTE                |              |              |              |              |
| 110101   | caja efectivo             | 36,20        |              |              |              |
| 110102   | CAJA CHICA                | 300,00       |              |              |              |
| 110104   | BCOS. CTA.CTE.            | 282,62       |              |              |              |
| 110105   | BCOS. CTA.AHORROS         | 4.217,12     | 4.835,94     |              | <b>0,12%</b> |
| 110200   | EXIGIBLE                  |              |              |              |              |
| 110201   | PTMOS. CARTERA VIGENTE    | 3.268.365,52 |              |              |              |
| 11020300 | CUENTA.P.COBRAR           | 294.345,38   |              |              |              |
| 110204   | DOCUMENTOS POR COBRAR     | 409,92       |              |              |              |
| 110205   | PAGOS POR ADELANTADO      | 32.098,62    |              |              |              |
| 110206   | OTRAS CTAS. DEUDORAS      | 95.602,79    |              |              |              |
| 11020700 | DEUDORES VARIOS           | 25.466,82    |              |              |              |
| 11020901 | RESER.CTAS.INCOB.         | -70.483,85   | 3.645.805,20 | 3.650.641,14 | <b>92%</b>   |
| 110405   | OTRAS INVERSIONES         |              |              |              |              |
| 11040505 | DEP.PLAZO DINERS CLUB     | 5.191,16     |              |              |              |
| 11040506 | DEP.PLAZO BCO.PROCREDIT   | 5.018,51     |              |              |              |
| 11040507 | DEP.PLAZO GENESIS         | 5.000,00     |              |              |              |
| 11040508 | DEP.PLAZO BCO.TERRITORIAL | 10.000,00    | 25.209,67    | 25.209,67    | <b>0,64%</b> |
| 12       | FIJO                      |              |              |              |              |
| 1201     | NO DEPRECIABLE            |              |              |              |              |
| 120101   | TERRENOS                  | 1.566,30     |              |              |              |
| 120103   | BIBLIOTECA                | 19,65        | 1.585,95     |              | <b>0,04%</b> |
| 1202     | DEPRECIABLE               |              |              |              |              |
| 120201   | EDIFICIO                  | 7.983,62     |              |              |              |
| 120301   | DEP.AC.EDIFICIO           | -6.493,23    |              |              |              |
| 120205   | BIENES INMUEBLES          | 104.100,00   |              |              |              |
| 120207   | MUEBLES Y ENS.OFIC.       | 24.883,58    |              |              |              |
| 120304   | DEP.AC.MUEBLES Y ENSERES  | -20.542,89   |              |              |              |
| 120208   | EQUIPOS DE COMPUTAC.      | 19.053,14    |              |              |              |
| 120305   | DEP.AC.EQUIPOS COMP.      | -4.538,68    | 124.445,54   | 126.031,49   | <b>3,14%</b> |

|                                 |                                   |              |              |                            |               |
|---------------------------------|-----------------------------------|--------------|--------------|----------------------------|---------------|
| 130000                          | <b>OTROS ACTIVOS</b>              |              |              |                            |               |
| 130401                          | JUNTA BENEFICENCIA-BOVEDAS        | 48.066,78    |              |                            |               |
| 130402                          | JUNTA BENEFICENCIA-EXEQUIAL       | 49.172,00    |              |                            |               |
| 13050105                        | FECOAC                            | 5,74         |              |                            |               |
| 13050110                        | UNIBANCO                          | 28,22        |              |                            |               |
| 13050115                        | COOPSEGUROS DEL ECUADOR           | 62.921,00    |              |                            |               |
| 13050120                        | CEDECOOP                          | 1.080,00     | 161.273,74   | <u>161.273,74</u>          | <b>4,07%</b>  |
|                                 |                                   |              |              | <u><u>3.963.156,04</u></u> |               |
| <b>Cuentas de Orden Deudora</b> |                                   |              |              |                            |               |
| 610100                          | GARANTIA FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS |              | 15.000,00    |                            |               |
| <b>PASIVO Y CAPITAL</b>         |                                   |              |              |                            |               |
| 210000                          | CIRCULANTE                        |              | 2.163.660,68 |                            | <b>55%</b>    |
| 210101                          | AHORROS                           | 1.814.656,88 |              |                            |               |
| 210104                          | OTROS AHORROS                     | 23.117,61    |              |                            |               |
| 210105                          | AHORRO NAVIDEÑO                   | 48.086,71    |              |                            |               |
| 210107                          | AHORRO FAMILIAR                   | 33.862,69    |              |                            |               |
| 210108                          | DEPOSITO ESPECIAL                 | 597,73       |              |                            |               |
| 210109                          | 0,2% DEPOSITOS                    | 240.842,48   |              |                            |               |
| 210110                          | AH.NAVID.EMPLEADOS                | 2.496,58     |              |                            |               |
|                                 | <b>EXIGIBLE</b>                   |              | 636.593,73   |                            | <b>16%</b>    |
| 210202                          | CUENTAS POR PAGAR                 | 140.009,04   |              |                            |               |
| 210203                          | DOCUMENTOS POR PAGAR              | 170.550,43   |              |                            |               |
| 210204                          | INTERES POR PAGAR A SOCIO Y OTROS | 191.456,77   |              |                            |               |
| 210206                          | 15% PARTICIPACION EMPLEADOS       | 9.906,88     |              |                            |               |
| 210207                          | CONSEJO COOP-NACIONAL             | 42.061,46    |              |                            |               |
| 210208                          | RETENCIONES LABORALES             | 1.069,96     |              |                            |               |
| 210209                          | OTRAS CTAS. ACREEDORAS            | 81.539,19    |              |                            |               |
|                                 | <b>PROVISIONES</b>                |              | 115.063,64   |                            | <b>2,90%</b>  |
| 210301                          | LABORALES                         | 7.686,56     |              |                            |               |
| 210302                          | OTRAS PROVISIONES                 | 107.377,08   |              |                            |               |
|                                 | <b>TOTAL GENERAL DEL PASIVO</b>   |              |              | <u><u>2.915.318,05</u></u> | <b>73,56%</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>               |                                   |              |              |                            |               |
| <b>CAPITAL</b>                  |                                   |              |              |                            |               |
| 310101                          | CERTIF.APORTACION                 | 436.081,14   |              |                            |               |
| 310102                          | CUOTAS DE INGRESO                 | 1.053,67     |              |                            |               |
| 310103                          | DONACIONES Y LEGADOS              | 824,77       | 437.959,58   |                            | <b>11,05%</b> |
| <b>RESERVAS</b>                 |                                   |              |              |                            |               |
| 310201                          | RESERVA LEGAL                     | 280.129,02   |              |                            |               |
| 310202                          | RESEVA ESP. EDUCACION             | 59.342,46    |              |                            |               |
| 310203                          | RESERVA PREVISION ASIST.SOCIAL    | 70.389,62    |              |                            |               |
| 310204                          | RESERVA PARA CONTINGENCIA         | 99.547,24    |              |                            |               |
| 310207                          | RESERVA POR REVALOR.PATRIMN       | 405,04       |              |                            |               |

|   |           |                           |                            |               |
|---|-----------|---------------------------|----------------------------|---------------|
| 310208 REVALORIZACION ACT.FIJOS         | 4.825,19  |                           |                            |               |
| 310209 RESERVAS DE FONDOS               | 95.239,84 | 609.878,41                |                            | <b>15,39%</b> |
| <b>TOTAL GENERAL DEL PATRIMONIO</b>     |           |                           | <u>1.047.837,99</u>        | <b>26,44%</b> |
| <b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>    |           |                           | <u><u>3.963.156,04</u></u> |               |
| <b>CUENTAS DE ORDEN ACREEDORA</b>       |           |                           |                            |               |
| 620100 CAUCION FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS | 15.000,00 |                           |                            |               |
| <hr/>                                   |           |                           |                            |               |
| Sr. Oton Pino Ochoa                     |           | Ing.Angela Espinoza Solís |                            |               |
| <b>PRESIDENTE</b>                       |           | <b>GERENTE</b>            |                            |               |
| <hr/>                                   |           |                           |                            |               |
| Econ. Redecta Zambrano Rodriguez        |           | Sra. Janeth Vera Guaylupo |                            |               |
| <b>PRESIDENTE CONSEJO VIGILANCIA</b>    |           | <b>CONTADORA</b>          |                            |               |

## Estado de Resultados al 31/12/2012

### ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

A DICIEMBRE 31 DEL 2012

|   |                     |  |
|---|---------------------|--|
| INGRESOS  |                     |  |
| INTERES CORRIENTE   | 609.653,48          | 709.855,95                                   |
| INTERESES MORA  | 11,92               |  |
| INGRESO OPERATIVO   | 23.182,56           |  |
| POR SEGUROS COBRADOS  | 19.033,20           |  |
| INTERES GANADO EN CTA. CTE.   | 191,15              |  |
| RENDIMIENTO DE INVERSIONES  | 7.373,00            |  |
| INGRESOS POR BOVEDA   | 795,00              |  |
| INGRESO POR SERV.EXEQUIALES   | 50,00               |  |
| APORTES GTOS ADMINISTRATIVOS  | 86.521,86           |  |
| TOTAL   |                     | <u>746.812,17</u>                            |
|   |                     |  |
| TOTAL DE INGRESOS   |                     | 746.812,17                                   |
|   |                     |  |
| ( - ) GASTOS ADMINISTRATIVOS  |                     | <u>511.930,75</u>                            |
|   |                     | <u>234.881,42</u>                            |
|   |                     |  |
| DISTRIBUCION DE EXCEDENTES  |                     |  |
| 15% PARTICIPACION EMPLEADOS   |                     | 35.232,21                                    |
| 5% RESERVA PTMOS. INCOBRABLES   |                     | 11.744,07                                    |
| 20% RESERVA LEGAL   |                     | 46.976,28                                    |
| 25% FONDOS DE RESERVAS  |                     | 58.720,36                                    |
| 5% RESERVA ESPECIAL EDUCACION   |                     | 11.744,07                                    |
| 5% RESERVA PREV./ ASIST.SOCIAL  |                     | 11.744,07                                    |
| 25% SOBANTE PARA DISTRIBUIR   |                     | <u>58.720,36</u>                             |
| TOTAL DISTRIBUCION DE EXCEDENTES.   |                     | <u>234.881,42</u>                            |
|   |                     |  |
|   | (6%<br>CERT.APORT.) | 3.523,22                                     |
|   |                     |  |
| <hr/> Sr. Oton Pino Ochoa<br>PRESIDENTE                                       |                     | <hr/> Ing.Angela Espinoza Solis<br>GERENTE   |
| <hr/> Econ. Redecta Zambrano<br>Rodriguez<br>PRESIDENTE CONSEJO<br>VIGILANCIA |                     | <hr/> Sra. Janeth Vera Guaylupo<br>CONTADORA |

## Estado de Situación Financiera al 31/12/2013

BALANCE GENERAL 31 dic/2013

| <b>ACTIVO</b>                   |                                   |              |                         |
|---------------------------------|-----------------------------------|--------------|-------------------------|
| 110000                          | CIRCULANTE                        |              |                         |
| 110101                          | caja efectivo                     | 36,20        |                         |
| 110102                          | CAJA CHICA                        | 300,00       |                         |
| 110104                          | BCOS. CTA.CTE.                    | 282,62       |                         |
| 110105                          | BCOS. CTA.AHORROS                 | 4.217,12     | <b>0,12%</b>            |
| <b>110200 EXIGIBLE</b>          |                                   |              |                         |
|                                 | PTMOS. CARTERA                    |              |                         |
| 110201                          | VIGENTE                           | 3.287.365,52 |                         |
| 11020300                        | CUENTA.P.COBRAR<br>DOCUMENTOS POR | 314.345,38   |                         |
| 110204                          | COBRAR<br>PAGOS POR               | 409,92       |                         |
| 110205                          | ADELANTADO<br>OTRAS CTAS.         | 32.098,62    |                         |
| 110206                          | DEUDORAS                          | 95.602,79    |                         |
| 11020700                        | DEUDORES VARIOS                   | 25.466,82    |                         |
| 11020901                        | RESER.CTAS.INCOB.                 | -70.483,85   | 3.689.641,14 <b>92%</b> |
| <b>110405 OTRAS INVERSIONES</b> |                                   |              |                         |
|                                 | DEP.PLAZO DINERS                  |              |                         |
| 11040505                        | CLUB<br>DEP.PLAZO                 | 7.191,16     |                         |
| 11040506                        | BCO.PROCREDIT                     | 10.779,36    |                         |
| 11040507                        | DEP.PLAZO GENESIS<br>DEP.PLAZO    | 5.000,00     |                         |
| 11040508                        | BCO.TERRITORIAL                   | 20.000,00    | 42.970,52 <b>1%</b>     |
| <b>12 FIJO</b>                  |                                   |              |                         |
| <b>1201 NO DEPRECIABLE</b>      |                                   |              |                         |
| 120101                          | TERRENOS                          | 1.566,30     |                         |
| 120103                          | BIBLIOTECA                        | 19,65        | <b>0,04%</b>            |
| <b>1202 DEPRECIABLE</b>         |                                   |              |                         |
| 120201                          | EDIFICIO                          | 6.983,62     |                         |
| 120301                          | DEP.AC.EDIFICIO                   | -7.493,23    |                         |
| 120205                          | BIENES INMUEBLES<br>MUEBLES Y     | 84.100,00    |                         |
| 120207                          | ENS.OFIC.<br>DEP.AC.MUEBLES Y     | 26.797,58    |                         |
| 120304                          | ENSERES                           | -22.977,90   |                         |

|          |   |           |            |                            |             |
|----------|---|-----------|------------|----------------------------|-------------|
| 120208   | EQUIPOS DE<br>COMPUTAC.<br>DEP.AC.EQUIPOS | 16.053,14 |            |                            |             |
| 120305   | COMP.                                     | -7.538,68 | 97.510,48  |                            | <b>2%</b>   |
| 130000   | <b>OTROS ACTIVOS</b>                      |           |            |                            |             |
|          | JUNTA<br>BENEFICENCIA-                    |           |            |                            |             |
| 130401   | BOVEDAS<br>JUNTA<br>BENEFICENCIA-         | 64.755,78 |            |                            |             |
| 130402   | EXEQUIAL                                  | 53.172,00 |            |                            |             |
| 13050105 | FECOAC                                    | 5,74      |            |                            |             |
| 13050110 | UNIBANCO                                  | 587,38    | 587,38     |                            |             |
| 13050115 | COOPSEGUROS DEL<br>ECUADOR                | 62.921,00 |            |                            |             |
| 13050120 | CEDECOOP                                  | 1.080,00  | 182.521,90 | <u>182.521,90</u>          | <b>5%</b>   |
|          |   |           |            | <u><b>4.012.644,04</b></u> | <b>100%</b> |

**CUENTAS DE ORDEN DEUDORA**

|        |                                   |  |           |  |  |
|--------|-----------------------------------|--|-----------|--|--|
| 610100 | GARANTIA FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS |  | 15.000,00 |  |  |
|--------|-----------------------------------|--|-----------|--|--|

**PASIVO Y CAPITAL**

|        |                                     |              |                     |  |            |
|--------|-------------------------------------|--------------|---------------------|--|------------|
| 210000 | CIRCULANTE                          |              | <b>2.127.438,68</b> |  | <b>53%</b> |
| 210101 | AHORROS                             | 1.814.656,88 |                     |  |            |
| 210104 | OTROS AHORROS                       | 30.117,61    |                     |  |            |
| 210105 | AHORRO NAVIDEÑO                     | 5.086,71     |                     |  |            |
| 210107 | AHORRO FAMILIAR                     | 33.862,69    |                     |  |            |
| 210108 | DEPOSITO ESPECIAL                   | 597,73       |                     |  |            |
| 210109 | 0,2% DEPOSITOS                      | 240.842,48   |                     |  |            |
| 210110 | AH.NAVID.EMPLEADOS                  | 2.274,58     |                     |  |            |
|        | <b>EXIGIBLE</b>                     |              | <b>689.593,73</b>   |  | <b>17%</b> |
| 210202 | CUENTAS POR PAGAR<br>DOCUMENTOS POR | 154.009,04   |                     |  |            |
| 210203 | PAGAR<br>INTERES POR PAGAR          | 170.550,43   |                     |  |            |
| 210204 | A SOCIO YOTROS<br>15% PARTICIPACION | 191.456,77   |                     |  |            |
| 210206 | EMPLEADOS<br>CONSEJO COOP-          | 9.906,88     |                     |  |            |
| 210207 | NACIONAL<br>RETENCIONES             | 42.061,46    |                     |  |            |
| 210208 | LABORALES                           | 1.069,96     |                     |  |            |
| 210209 | OTRAS CTAS.                         | 120.539,19   |                     |  |            |

|        |                                      |            |                            |            |
|--------|--------------------------------------|------------|----------------------------|------------|
|        | ACREEDORAS                           |            |                            |            |
|        | <b>PROVISIONES</b>                   |            | <b>128.063,64</b>          | <b>3%</b>  |
| 210301 | LABORALES                            | 7.686,56   |                            |            |
| 210302 | OTRAS PROVISIONES                    | 120.377,08 |                            |            |
|        | TOTAL GENERAL DEL PASIVO             |            | <u><b>2.945.096,05</b></u> | <b>73%</b> |
|        | <b>PATRIMONIO</b>                    |            |                            |            |
|        | <b>CAPITAL</b>                       |            |                            |            |
| 310101 | CERTIF.APORTACION                    | 436.081,14 |                            |            |
| 310102 | CUOTAS DE INGRESO DONACIONES Y       | 10.763,67  |                            |            |
| 310103 | LEGADOS                              | 824,77     | <b>447.669,58</b>          | <b>11%</b> |
|        | <b>RESERVAS</b>                      |            |                            |            |
| 310201 | RESERVA LEGAL RESEVA                 | 280.129,02 |                            |            |
| 310202 | ESP.EDUCACION RESERVA PREVISION      | 59.342,46  |                            |            |
| 310203 | ASIST.SOCIAL RESERVA PARA            | 70.389,62  |                            |            |
| 310204 | CONTINGENCIA RESERVA POR             | 99.547,24  |                            |            |
| 310207 | REVALOR.PATRIMN REVALORIZACION       | 405,04     |                            |            |
| 310208 | ACT.FIJOS                            | 4.825,19   |                            |            |
| 310209 | RESERVAS DE FONDOS                   | 105.239,84 | <b>619.878,41</b>          | <b>15%</b> |
|        | <b>TOTAL GENERAL DEL PATRIMONIO</b>  |            | <u><b>1.067.547,99</b></u> | <b>27%</b> |
|        | <b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b> |            | <u><b>4.012.644,04</b></u> |            |
|        | <b>CUENTAS DE ORDEN ACREEDORA</b>    |            |                            |            |
|        | CAUCION                              |            |                            |            |
|        | FUNCIONARIOS Y                       |            |                            |            |
| 620100 | EMPLEADOS                            | 15.000,00  |                            |            |

---

Sr. Oton Pino Ochoa  
**PRESIDENTE**

---

Ing.Angela Espinoza Solis  
**GERENTE**

---

Econ. Redecta Zambrano  
Rodriguez  
**PRESIDENTE CONSEJO VIGILANCIA**

---

Sra. Janeth Vera Guaylupo  
**CONTADORA**

## Estado de Resultados al 31/12/2013

### ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

A DICIEMBRE 31 DEL 2013

#### INGRESOS

|                             |            |                   |
|-----------------------------|------------|-------------------|
| INTERES CORRIENTE           | 574.009,81 |                   |
| INTERESES MORA              | 7,80       |                   |
| INGRESO OPERATIVO           | 37.216,21  |                   |
| INGRESO POR DONACION        | 26,01      |                   |
| POR SEGUROS COBRADOS        | 18.245,03  |                   |
| INTERES GANADO EN CTA. CTE. | 594,42     |                   |
| RENDIMIENTO DE INVERSIONES  | 516,34     |                   |
| INTERESES POR DEPOSITOS     | 272,42     |                   |
| INGRESOS POR BOVEDA         | 1.004,00   |                   |
| INGRESO POR SERV.EXEQUIALES | 500,00     |                   |
| APORTE ADMINISTRATIVO       | 17.798,53  |                   |
| INGRESO SORTEO ANUAL        | 4.426,77   |                   |
| INGRESO NO ESPECIFICADO     | 18.722,52  |                   |
| <b>TOTAL</b>                |            | <b>673.339,86</b> |

|                              |  |                  |
|------------------------------|--|------------------|
| TOTAL DE INGRESOS            |  | 673.339,86       |
| ( - ) GASTOS ADMINISTRATIVOS |  | 607.293,98       |
|                              |  | <u>66.045,88</u> |

#### DISTRIBUCION DE EXCEDENTES

|                                   |                  |
|-----------------------------------|------------------|
| 15% PARTICIPACION EMPLEADOS       | 9.906,88         |
| 5% RESERVA PTMOS. INCOBRABLES     | 3.302,29         |
| 20% RESERVA LEGAL                 | 13.209,18        |
| 25% FONDOS DE RESERVAS            | 16.511,47        |
| 5% RESERVA ESPECIAL EDUCACION     | 3.302,29         |
| 5% RESERVA PREV./ ASIST.SOCIAL    | 3.302,29         |
| 25% SOBANTE PARA DISTRIBUIR       | 16.511,47        |
| TOTAL DISTRIBUCION DE EXCEDENTES. | <u>66.045,88</u> |

(6%  
CERT.APORT.)

990,69

Sr. Oton Pino Ochoa  
PRESIDENTE

Ing.Angela Espinoza Solis  
GERENTE

---

Econ. Redecta Zambrano R.  
PRESIDENTE CONSEJO VIGILANCIA

---

Sra. Janeth Vera Guaylupo  
CONTADORA

## ANEXO 10

### ENCUESTA A SOCIOS

#### Tamaño de la Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Nuestra población objetivo son los 800 socios de la cooperativa “EL AHORRADOR”, los mismos que son trabajadores de una entidad del sector público, en éste lugar se realizaron las encuestas para conocer los niveles de satisfacción de los mismos.

N= 800 socios.

$$\sigma = 0.5$$

$$e = 0.05$$

Z = 1.96, ya que nuestro nivel de confianza es del 95%

$$n = \frac{(800)(0.5)^2 (1.96)^2}{(800 - 1)(0.05)^2 + (0.5)^2(1.96)^2}$$

$$n=260$$

Nuestra muestra será de 260 socios los cuales que serán encuestados.

## Diseño de la Encuesta

En cada pregunta marque con una(x) para elegir una opción para indicar su nivel de satisfacción.

Donde Excelente (E), Muy Buena (MB), Buena (B), Regular(R), Mala (M).

| PREGUNTAS  | INDICES DE SATISFACCIÓN |           |       |         |      |
|--|-------------------------|-----------|-------|---------|------|
|  | Excelente               | Muy Bueno | Bueno | Regular | Malo |
| En términos de calidad, cómo califica el SERVICIO que ha recibido en la Cooperativa EL AHORRADOR   |                         |           |       |         |      |
| ¿Los productos y servicios que le ofrece la Cooperativa EL AHORRADOR se ajustan a sus necesidades?   |                         |           |       |         |      |
| ¿La información ofrecida en el momento de una asesoría o trámite es clara, fácil de comprender y adecuada?   |                         |           |       |         |      |
| ¿El tiempo de respuesta a sus solicitudes de crédito u otros trámites o transacciones es adecuado?   |                         |           |       |         |      |
| ¿Es ágil la atención de los Cooperadores cuando realiza transacciones en Caja?   |                         |           |       |         |      |
| ¿Qué tan eficiente ha sido la respuesta a sus necesidades?   |                         |           |       |         |      |
| ¿Considera que la comodidad, organización y logística de nuestras oficinas es adecuada para lo que hacemos?  |                         |           |       |         |      |
| ¿La ubicación y acceso de la oficina de la cooperativa que calificación le merece?   |                         |           |       |         |      |
| ¿El horario de atención de la oficina es cómodo para sus trámites en la cooperativa EL AHORRADOR?  |                         |           |       |         |      |
| ¿Cómo califica la asesoría telefónica que le brindan nuestros cooperadores sobre los productos, servicios y beneficios de la cooperativa EL AHORRADOR? |                         |           |       |         |      |
| ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a las tasas y tarifas que maneja la cooperativa EL AHORRADOR frente al mercado?                             |                         |           |       |         |      |
| ¿Cómo califica los beneficios que le brinda la Cooperativa EL AHORRADOR por ser Asociado (a)?  |                         |           |       |         |      |

## Tabulación de datos de la Encuesta

Los datos de las encuestas realizadas a los clientes/socios de la cooperativa se obtuvieron los siguientes resultados.

|    | En términos de calidad, cómo califica el SERVICIO que ha recibido en la Cooperativa EL AHORRADOR? | Los productos y servicios que le ofrece la Cooperativa EL AHORRADOR se ajustan a sus necesidades? | ¿La información ofrecida en el momento de una asesoría o trámite es clara, fácil de comprender y adecuada? | ¿El tiempo de respuesta a sus solicitudes de crédito u otros trámites o transacciones es adecuado? | ¿Es ágil la atención de los Cooperadores cuando realiza transacciones en Caja? | ¿Qué tan eficiente ha sido la respuesta a sus necesidades? | ¿Considera que la comodidad, organización y logística de nuestras oficinas es adecuada para lo que hacemos? | ¿La ubicación y acceso de nuestra oficina que calificación le merece? | ¿El horario de atención de la oficina es cómodo para sus trámites en la cooperativa EL AHORRADOR? | ¿Cómo califica la asesoría telefónica que le brindan nuestros cooperadores sobre los productos, servicios y beneficios de la cooperativa EL AHORRADOR? | ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a las tasas y tarifas que maneja la cooperativa EL AHORRADOR frente al mercado? | ¿Cómo califica los beneficios que le brinda la Cooperativa EL AHORRADOR por ser Asociado (a)? |
|----|---|---|--|--|--|--|---|---|---|--|--|---|
| 1  | R   | B   | R  | B  | R  | R  | R   | M   | M   | B  | B  | B   |
| 2  | B   | R   | B  | R  | R  | B  | B   | M   | R   | B  | R  | R   |
| 3  | R   | R   | R  | B  | R  | B  | B   | M   | M   | B  | B  | R   |
| 4  | MB  | B   | M  | MB   | R  | B  | B   | M   | M   | B  | B  | R   |
| 5  | M   | R   | M  | B  | R  | B  | M   | M   | M   | B  | B  | MB  |
| 6  | R   | B   | R  | R  | R  | M  | M   | M   | M   | B  | B  | E   |
| 7  | R   | B   | R  | B  | R  | R  | M   | M   | M   | B  | B  | MB  |
| 8  | B   | R   | M  | R  | B  | MB   | M   | M   | M   | B  | B  | E   |
| 9  | B   | R   | R  | M  | B  | R  | M   | R   | M   | B  | MB   | E   |
| 10 | R   | B   | R  | R  | B  | R  | M   | R   | M   | B  | R  | E   |
| 11 | M   | R   | R  | B  | B  | R  | R   | B   | M   | B  | B  | B   |
| 12 | M   | B   | R  | R  | M  | R  | B   | M   | M   | M  | R  | R   |
| 13 | M   | R   | R  | B  | M  | M  | M   | MB  | R   | R  | R  | M   |
| 14 | M   | R   | R  | B  | M  | M  | R   | E   | B   | M  | R  | MB  |
| 15 | R   | R   | R  | B  | R  | M  | M   | B   | M   | B  | B  | B   |
| 16 | M   | M   | R  | R  | B  | M  | M   | R   | R   | B  | R  | R   |
| 17 | M   | M   | R  | B  | B  | M  | M   | MB  | B   | M  | MB   | R   |
| 18 | R   | B   | M  | R  | B  | M  | M   | MB  | B   | M  | B  | R   |
| 19 | M   | R   | R  | B  | B  | M  | M   | MB  | B   | M  | R  | R   |
| 20 | M   | B   | B  | R  | B  | M  | M   | MB  | B   | M  | R  | R   |
| 21 | B   | MB  | B  | B  | B  | M  | M   | B   | M   | M  | R  | R   |
| 22 | MB  | MB  | B  | B  | R  | M  | M   | B   | B   | M  | R  | R   |
| 23 | M   | R   | R  | B  | B  | M  | R   | R   | B   | M  | B  | MB  |
| 24 | M   | R   | R  | R  | B  | M  | R   | R   | B   | M  | B  | B   |
| 25 | M   | R   | R  | B  | R  | R  | R   | R   | M   | M  | B  | MB  |
| 26 | M   | R   | R  | R  | R  | M  | R   | R   | M   | M  | B  | R   |
| 27 | R   | B   | B  | B  | R  | M  | R   | B   | M   | M  | B  | M   |
| 28 | R   | B   | MB   | R  | R  | R  | M   | M   | B   | B  | B  | M   |
| 29 | R   | B   | B  | B  | B  | R  | R   | M   | R   | R  | B  | M   |
| 30 | B   | B   | B  | R  | B  | R  | B   | M   | R   | R  | B  | M   |
| 31 | M   | R   | R  | B  | B  | R  | B   | R   | R   | R  | R  | M   |
| 32 | M   | R   | R  | R  | B  | R  | B   | R   | R   | B  | MB   | M   |
| 33 | M   | R   | R  | B  | R  | R  | R   | MB  | M   | B  | R  | R   |
| 34 | R   | R   | R  | R  | MB   | R  | R   | M   | B   | B  | M  | R   |
| 35 | R   | R   | B  | B  | M  | M  | R   | B   | MB  | B  | R  | B   |
| 36 | R   | R   | R  | R  | M  | R  | M   | B   | R   | B  | B  | B   |
| 37 | R   | R   | R  | B  | M  | M  | R   | R   | B   | B  | MB   | B   |
| 38 | R   | R   | R  | R  | M  | R  | M   | B   | R   | B  | MB   | B   |
| 39 | R   | R   | R  | B  | R  | R  | R   | B   | R   | B  | R  | B   |
| 40 | R   | R   | R  | R  | R  | M  | B   | B   | R   | B  | B  | M   |
| 41 | R   | R   | R  | B  | R  | R  | B   | B   | R   | R  | B  | MB  |
| 42 | M   | R   | R  | M  | R  | R  | B   | R   | M   | B  | R  | M   |
| 43 | M   | B   | R  | B  | R  | B  | B   | R   | R   | M  | B  | M   |
| 44 | M   | M   | B  | R  | B  | B  | B   | R   | R   | M  | B  | R   |
| 45 | M   | R   | R  | R  | R  | B  | B   | M   | B   | M  | B  | R   |
| 46 | M   | R   | R  | R  | R  | B  | R   | M   | R   | M  | B  | R   |
| 47 | M   | R   | R  | B  | R  | B  | R   | M   | B   | M  | B  | B   |
| 48 | B   | R   | R  | R  | R  | MB   | R   | B   | M   | B  | B  | MB  |
| 49 | B   | R   | R  | R  | R  | B  | R   | E   | B   | B  | B  | M   |
| 50 | R   | R   | R  | B  | M  | R  | R   | R   | B   | M  | R  | R   |
| 51 | R   | R   | R  | R  | M  | R  | M   | MB  | B   | M  | R  | B   |
| 52 | R   | R   | R  | B  | M  | B  | M   | B   | B   | M  | R  | B   |
| 53 | M   | R   | B  | B  | R  | M  | M   | B   | B   | M  | R  | B   |
| 54 | M   | R   | R  | R  | M  | R  | M   | B   | B   | M  | R  | B   |

|     |   |    |    |    |   |   |   |    |    |    |    |    |
|-----|---|----|----|----|---|---|---|----|----|----|----|----|
| 55  | M | R  | R  | B  | R | B | M | B  | B  | M  | M  | B  |
| 56  | M | R  | R  | R  | M | B | R | B  | B  | M  | M  | R  |
| 57  | R | R  | R  | B  | R | B | R | B  | B  | M  | R  | R  |
| 58  | R | R  | R  | B  | M | B | R | R  | B  | M  | B  | R  |
| 59  | R | B  | R  | R  | R | B | R | R  | B  | M  | B  | M  |
| 60  | R | R  | R  | B  | M | B | R | R  | B  | M  | B  | R  |
| 61  | R | R  | R  | R  | R | R | R | R  | M  | B  | B  | M  |
| 62  | R | R  | R  | M  | M | R | R | MB | R  | R  | B  | M  |
| 63  | M | R  | B  | R  | R | B | R | E  | R  | R  | B  | M  |
| 64  | M | R  | B  | B  | M | R | R | E  | R  | R  | R  | M  |
| 65  | M | R  | B  | B  | R | R | B | B  | R  | R  | R  | M  |
| 66  | M | R  | B  | R  | R | R | B | R  | R  | R  | M  | M  |
| 67  | B | R  | B  | B  | R | R | B | M  | R  | R  | B  | M  |
| 68  | B | R  | B  | R  | R | B | R | MB | R  | B  | B  | R  |
| 69  | B | R  | B  | B  | M | R | B | R  | B  | B  | B  | R  |
| 70  | B | R  | R  | B  | B | R | B | B  | R  | B  | B  | R  |
| 71  | B | R  | B  | M  | B | M | B | B  | R  | B  | B  | B  |
| 72  | R | R  | B  | R  | B | B | M | B  | R  | B  | B  | MB |
| 73  | R | R  | R  | B  | M | B | M | B  | R  | B  | B  | R  |
| 74  | R | B  | B  | R  | R | R | M | B  | R  | B  | B  | E  |
| 75  | R | B  | MB | R  | M | B | M | M  | R  | M  | B  | B  |
| 76  | R | B  | R  | R  | M | R | R | M  | M  | M  | MB | MB |
| 77  | R | B  | M  | R  | M | B | R | B  | R  | M  | E  | R  |
| 78  | M | M  | R  | B  | M | R | R | R  | M  | M  | MB | B  |
| 79  | M | M  | B  | B  | M | B | R | R  | R  | M  | B  | M  |
| 80  | M | M  | R  | B  | M | B | R | M  | R  | M  | B  | R  |
| 81  | M | M  | R  | R  | M | B | R | R  | M  | M  | B  | R  |
| 82  | M | M  | R  | MB | M | B | B | R  | M  | R  | B  | R  |
| 83  | M | M  | R  | R  | M | B | M | B  | M  | B  | B  | R  |
| 84  | M | M  | R  | B  | M | R | B | MB | M  | M  | B  | R  |
| 85  | M | M  | R  | R  | M | R | R | R  | M  | R  | B  | R  |
| 86  | M | R  | R  | B  | M | R | B | R  | M  | B  | B  | B  |
| 87  | M | R  | R  | MB | M | R | B | B  | R  | M  | R  | R  |
| 88  | M | R  | B  | R  | R | R | B | B  | R  | MB | MB | R  |
| 89  | R | R  | B  | B  | M | M | B | B  | R  | MB | R  | B  |
| 90  | R | R  | B  | R  | R | B | R | B  | R  | B  | B  | B  |
| 91  | B | R  | B  | R  | R | B | B | B  | R  | R  | R  | B  |
| 92  | B | R  | B  | R  | R | M | M | M  | R  | M  | E  | B  |
| 93  | B | B  | B  | MB | R | B | R | R  | R  | R  | B  | B  |
| 94  | B | MB | B  | MB | R | R | R | R  | R  | B  | M  | B  |
| 95  | R | MB | B  | B  | R | B | M | R  | R  | MB | R  | B  |
| 96  | R | MB | B  | R  | R | R | M | R  | B  | M  | B  | B  |
| 97  | R | B  | B  | B  | M | M | M | B  | R  | MB | M  | M  |
| 98  | R | R  | R  | B  | R | M | M | B  | R  | R  | R  | R  |
| 99  | M | M  | R  | B  | B | M | R | B  | R  | R  | B  | B  |
| 100 | M | M  | R  | MB | B | B | M | B  | B  | R  | R  | R  |
| 101 | R | R  | R  | B  | B | B | M | MB | B  | B  | B  | R  |
| 102 | M | R  | R  | MB | B | B | M | E  | B  | M  | B  | M  |
| 103 | M | R  | B  | B  | R | R | M | B  | B  | R  | B  | M  |
| 104 | M | R  | R  | B  | R | M | B | M  | MB | B  | B  | R  |
| 105 | M | R  | R  | B  | B | R | M | R  | E  | MB | MB | M  |
| 106 | M | R  | B  | B  | B | R | M | R  | M  | M  | R  | B  |
| 107 | M | R  | M  | B  | B | R | M | R  | M  | M  | B  | M  |
| 108 | R | R  | R  | B  | R | R | M | R  | M  | B  | M  | B  |
| 109 | R | R  | B  | MB | R | R | M | R  | M  | R  | R  | M  |
| 110 | R | R  | B  | B  | R | R | M | R  | M  | R  | B  | M  |
| 111 | R | R  | R  | B  | R | R | M | M  | M  | B  | B  | M  |
| 112 | R | R  | B  | B  | R | R | R | M  | M  | B  | B  | R  |
| 113 | B | R  | R  | B  | R | B | R | M  | M  | B  | R  | R  |
| 114 | M | B  | B  | B  | M | R | R | M  | M  | B  | R  | R  |
| 115 | R | M  | R  | B  | M | M | R | M  | M  | B  | R  | R  |
| 116 | M | R  | B  | B  | M | R | M | B  | M  | M  | R  | R  |
| 117 | R | R  | R  | R  | M | R | R | M  | M  | M  | R  | R  |
| 118 | R | R  | B  | B  | R | B | R | R  | M  | R  | R  | R  |
| 119 | R | R  | R  | B  | M | R | M | R  | R  | M  | R  | R  |
| 120 | R | R  | B  | B  | M | B | M | M  | R  | M  | B  | B  |
| 121 | R | R  | R  | MB | M | B | M | B  | R  | M  | B  | B  |
| 122 | R | R  | B  | B  | M | B | M | M  | R  | M  | B  | B  |
| 123 | R | R  | R  | MB | M | B | M | R  | M  | M  | B  | B  |
| 124 | R | R  | B  | B  | R | B | M | B  | R  | R  | B  | M  |
| 125 | R | R  | B  | R  | R | B | M | M  | R  | R  | B  | M  |
| 126 | R | R  | B  | B  | M | B | M | M  | R  | R  | B  | M  |
| 127 | R | R  | B  | MB | M | M | M | M  | R  | MB | B  | M  |
| 128 | R | R  | B  | R  | M | M | M | M  | R  | B  | B  | R  |
| 129 | R | M  | B  | M  | M | M | M | M  | R  | B  | M  | MB |
| 130 | B | M  | B  | MB | M | M | M | R  | R  | R  | E  | R  |
| 131 | M | M  | B  | R  | M | M | M | B  | R  | R  | R  | B  |
| 132 | M | B  | B  | B  | M | M | M | R  | R  | R  | B  | R  |
| 133 | M | R  | B  | MB | M | M | R | R  | R  | M  | MB | B  |
| 134 | M | R  | B  | R  | M | R | R | E  | R  | M  | E  | R  |
| 135 | M | R  | R  | R  | M | R | M | R  | M  | M  | R  | M  |
| 136 | M | R  | R  | R  | M | R | R | R  | M  | M  | M  | M  |
| 137 | M | R  | R  | R  | M | R | R | B  | M  | M  | B  | R  |

|     |    |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-----|----|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 138 | M  | R | R | R  | M  | R  | B  | MB | M  | M  | MB | B  |
| 139 | R  | R | R | R  | R  | R  | M  | E  | M  | M  | MB | M  |
| 140 | B  | R | R | R  | R  | R  | R  | E  | M  | M  | MB | R  |
| 141 | B  | R | M | R  | R  | R  | B  | R  | M  | M  | MB | MB |
| 142 | B  | R | R | M  | R  | R  | R  | MB | R  | B  | MB | B  |
| 143 | M  | R | R | M  | R  | R  | M  | B  | M  | B  | MB | B  |
| 144 | R  | R | R | M  | R  | B  | B  | M  | M  | B  | B  | B  |
| 145 | R  | R | R | M  | R  | B  | M  | R  | R  | B  | R  | B  |
| 146 | M  | R | M | R  | B  | R  | R  | MB | R  | B  | R  | M  |
| 147 | R  | M | R | R  | B  | R  | M  | B  | R  | R  | R  | R  |
| 148 | R  | M | R | R  | B  | R  | R  | R  | R  | B  | R  | M  |
| 149 | R  | M | B | R  | B  | R  | M  | B  | R  | B  | M  | M  |
| 150 | M  | B | B | B  | B  | M  | R  | M  | R  | B  | M  | M  |
| 151 | M  | R | B | B  | B  | M  | B  | M  | R  | R  | M  | R  |
| 152 | M  | B | B | B  | R  | M  | R  | M  | R  | R  | M  | M  |
| 153 | M  | R | B | B  | B  | R  | M  | R  | M  | R  | R  | M  |
| 154 | M  | B | B | B  | M  | R  | R  | R  | R  | R  | R  | M  |
| 155 | M  | B | B | R  | R  | M  | R  | B  | R  | R  | R  | M  |
| 156 | M  | B | B | B  | R  | R  | M  | R  | R  | M  | R  | M  |
| 157 | M  | B | B | MB | R  | M  | R  | R  | R  | M  | B  | M  |
| 158 | M  | B | B | B  | R  | M  | R  | R  | R  | R  | B  | R  |
| 159 | B  | R | B | B  | R  | R  | R  | R  | R  | M  | R  | R  |
| 160 | B  | R | B | R  | R  | R  | R  | B  | R  | M  | M  | MB |
| 161 | B  | R | R | R  | R  | R  | R  | MB | R  | M  | M  | MB |
| 162 | R  | R | B | M  | M  | R  | R  | R  | R  | M  | M  | MB |
| 163 | R  | R | R | M  | M  | R  | M  | M  | R  | M  | M  | MB |
| 164 | R  | R | R | M  | M  | R  | R  | B  | R  | M  | MB | B  |
| 165 | R  | R | R | M  | M  | R  | M  | R  | R  | R  | MB | MB |
| 166 | R  | R | R | M  | M  | R  | M  | E  | R  | R  | MB | B  |
| 167 | R  | R | R | R  | M  | M  | M  | R  | R  | R  | MB | B  |
| 168 | R  | B | R | R  | R  | M  | M  | B  | B  | R  | B  | B  |
| 169 | M  | B | R | R  | R  | M  | M  | M  | B  | R  | R  | B  |
| 170 | M  | B | R | R  | R  | M  | M  | MB | R  | MB | R  | B  |
| 171 | M  | B | R | R  | R  | M  | M  | R  | R  | R  | R  | B  |
| 172 | M  | B | R | R  | R  | M  | M  | B  | R  | R  | B  | B  |
| 173 | R  | B | M | R  | R  | M  | R  | M  | R  | M  | R  | B  |
| 174 | R  | B | M | R  | R  | M  | R  | R  | B  | M  | R  | R  |
| 175 | R  | B | M | R  | R  | R  | B  | B  | B  | M  | B  | MB |
| 176 | R  | B | M | M  | R  | R  | R  | MB | B  | M  | R  | MB |
| 177 | R  | B | M | R  | R  | R  | M  | E  | M  | B  | B  | MB |
| 178 | R  | B | M | M  | R  | B  | MB | M  | R  | B  | M  | MB |
| 179 | M  | B | M | B  | R  | B  | M  | R  | M  | B  | M  | MB |
| 180 | M  | B | M | R  | B  | B  | B  | B  | B  | B  | M  | MB |
| 181 | M  | B | M | M  | B  | B  | B  | MB | R  | M  | M  | B  |
| 182 | M  | B | M | B  | MB | R  | R  | M  | MB | R  | M  | R  |
| 183 | M  | R | M | M  | R  | B  | M  | R  | R  | R  | M  | R  |
| 184 | M  | R | M | M  | B  | B  | R  | E  | B  | R  | M  | R  |
| 185 | R  | R | M | M  | M  | R  | M  | B  | M  | B  | M  | R  |
| 186 | R  | R | M | R  | M  | R  | M  | MB | R  | B  | M  | R  |
| 187 | R  | R | R | R  | M  | R  | MB | E  | B  | M  | R  | R  |
| 188 | B  | B | R | R  | M  | B  | B  | M  | B  | MB | B  | R  |
| 189 | R  | B | R | R  | M  | B  | M  | B  | R  | M  | B  | R  |
| 190 | M  | B | R | R  | M  | B  | E  | MB | M  | MB | B  | R  |
| 191 | MB | B | R | R  | B  | R  | R  | E  | R  | M  | B  | MB |
| 192 | E  | B | R | R  | B  | B  | R  | B  | R  | MB | B  | M  |
| 193 | B  | B | R | R  | MB | R  | R  | R  | R  | R  | B  | M  |
| 194 | M  | R | R | B  | R  | R  | R  | M  | R  | B  | R  | M  |
| 195 | M  | R | R | B  | R  | R  | R  | B  | R  | M  | R  | M  |
| 196 | R  | R | M | M  | B  | R  | R  | R  | B  | M  | R  | B  |
| 197 | M  | R | M | M  | R  | M  | R  | M  | MB | M  | R  | B  |
| 198 | M  | R | B | R  | M  | M  | R  | M  | M  | M  | R  | M  |
| 199 | MB | R | R | R  | M  | R  | M  | M  | M  | M  | M  | M  |
| 200 | B  | R | B | R  | M  | M  | R  | M  | M  | M  | MB | M  |
| 201 | MB | R | B | R  | M  | R  | R  | R  | M  | M  | B  | B  |
| 202 | R  | R | B | R  | M  | M  | R  | R  | M  | B  | M  | B  |
| 203 | R  | R | B | R  | M  | M  | M  | B  | M  | R  | R  | R  |
| 204 | R  | R | B | R  | M  | M  | M  | B  | M  | B  | M  | M  |
| 205 | R  | R | B | R  | M  | M  | M  | B  | M  | M  | R  | M  |
| 206 | R  | R | B | R  | M  | M  | R  | B  | M  | R  | R  | R  |
| 207 | M  | R | B | M  | M  | R  | B  | M  | M  | R  | R  | B  |
| 208 | M  | R | R | M  | M  | R  | R  | M  | M  | B  | R  | MB |
| 209 | M  | R | R | M  | M  | B  | B  | M  | M  | B  | R  | MB |
| 210 | M  | R | R | M  | R  | B  | B  | M  | R  | B  | M  | R  |
| 211 | M  | M | R | M  | R  | B  | B  | M  | R  | B  | B  | B  |
| 212 | M  | M | R | R  | B  | B  | B  | R  | R  | M  | B  | M  |
| 213 | M  | R | R | R  | M  | R  | E  | R  | R  | R  | MB | R  |
| 214 | M  | R | R | B  | R  | R  | B  | MB | R  | R  | B  | R  |
| 215 | M  | R | R | B  | R  | B  | R  | B  | R  | R  | B  | B  |
| 216 | M  | R | B | B  | B  | B  | R  | M  | R  | R  | B  | M  |
| 217 | M  | R | R | R  | B  | B  | M  | R  | R  | R  | R  | R  |
| 218 | M  | R | M | B  | R  | MB | M  | M  | R  | R  | M  | B  |
| 219 | M  | R | R | M  | R  | R  | M  | M  | B  | M  | MB | B  |
| 220 | M  | R | M | M  | R  | B  | M  | M  | B  | M  | MB | B  |

|     |    |    |    |    |    |   |    |    |    |   |    |    |
|-----|----|----|----|----|----|---|----|----|----|---|----|----|
| 221 | M  | R  | R  | M  | R  | B | B  | M  | B  | M | E  | B  |
| 222 | M  | R  | M  | B  | R  | B | B  | M  | B  | M | E  | B  |
| 223 | R  | R  | R  | R  | R  | B | M  | M  | B  | M | E  | B  |
| 224 | M  | R  | M  | M  | R  | B | M  | M  | B  | M | E  | MB |
| 225 | R  | R  | R  | R  | R  | B | R  | R  | B  | M | B  | M  |
| 226 | R  | R  | M  | B  | MB | B | R  | R  | B  | B | R  | R  |
| 227 | R  | R  | R  | R  | R  | B | R  | R  | B  | B | M  | B  |
| 228 | R  | R  | M  | M  | R  | B | R  | R  | B  | B | R  | MB |
| 229 | R  | B  | R  | R  | R  | B | R  | R  | B  | B | M  | R  |
| 230 | R  | B  | M  | M  | B  | B | R  | B  | B  | B | B  | B  |
| 231 | R  | B  | R  | B  | B  | B | R  | B  | M  | R | R  | MB |
| 232 | R  | B  | M  | R  | B  | B | M  | B  | R  | B | MB | R  |
| 233 | R  | B  | R  | M  | R  | R | B  | B  | R  | M | R  | B  |
| 234 | R  | B  | R  | M  | R  | R | B  | M  | R  | R | B  | M  |
| 235 | R  | B  | B  | R  | R  | B | R  | R  | R  | B | M  | R  |
| 236 | M  | B  | R  | B  | M  | R | B  | B  | R  | B | R  | R  |
| 237 | B  | B  | MB | R  | B  | R | MB | R  | M  | B | B  | R  |
| 238 | MB | MB | B  | M  | R  | R | R  | R  | M  | R | B  | R  |
| 239 | E  | B  | R  | B  | B  | M | M  | MB | M  | R | B  | R  |
| 240 | B  | R  | B  | M  | B  | M | MB | B  | M  | M | B  | R  |
| 241 | R  | M  | B  | M  | B  | M | B  | MB | M  | M | B  | R  |
| 242 | MB | B  | B  | MB | B  | M | E  | E  | R  | M | B  | B  |
| 243 | B  | MB | R  | R  | R  | M | R  | B  | R  | B | M  | M  |
| 244 | R  | B  | MB | M  | B  | M | B  | M  | R  | B | MB | R  |
| 245 | M  | R  | B  | R  | B  | M | M  | R  | R  | M | R  | B  |
| 246 | MB | B  | B  | B  | B  | M | MB | MB | R  | R | E  | B  |
| 247 | B  | R  | R  | M  | B  | M | R  | B  | R  | R | B  | B  |
| 248 | R  | R  | B  | B  | B  | R | R  | M  | R  | R | M  | B  |
| 249 | M  | R  | B  | R  | R  | R | R  | E  | R  | R | R  | B  |
| 250 | R  | R  | R  | M  | B  | R | R  | M  | R  | B | B  | B  |
| 251 | B  | B  | B  | B  | R  | R | R  | B  | B  | B | R  | B  |
| 252 | R  | R  | R  | R  | B  | R | B  | MB | MB | B | MB | B  |
| 253 | B  | M  | B  | B  | R  | R | B  | B  | B  | B | R  | B  |
| 254 | B  | R  | R  | M  | B  | R | R  | R  | B  | B | B  | R  |
| 255 | B  | M  | B  | R  | B  | R | M  | MB | B  | M | B  | R  |
| 256 | R  | B  | B  | M  | R  | B | R  | M  | M  | M | R  | R  |
| 257 | B  | R  | B  | R  | R  | B | R  | M  | B  | M | M  | R  |
| 258 | R  | R  | R  | R  | R  | R | R  | M  | B  | M | B  | R  |
| 259 | M  | M  | B  | R  | R  | M | R  | M  | B  | M | MB | R  |
| 260 | R  | R  | B  | R  | R  | M | R  | M  | B  | M | B  | R  |

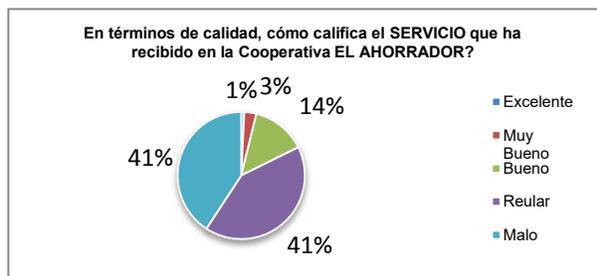
## INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

De los datos tabulados de las encuestas realizadas tenemos los siguientes resultados e interpretaciones de los clientes/socios de la cooperativa.

### 1. En términos de calidad, cómo califica el SERVICIO que ha recibido en la Cooperativa EL AHORRADOR?

De los socios encuestados se ven resultados adversos ya que el 41% de los mismos creen que el servicio que les brinda la cooperativa es malo y solo un 1% califica como excelente el servicio que reciben, como se puede observar en el gráfico inferior.

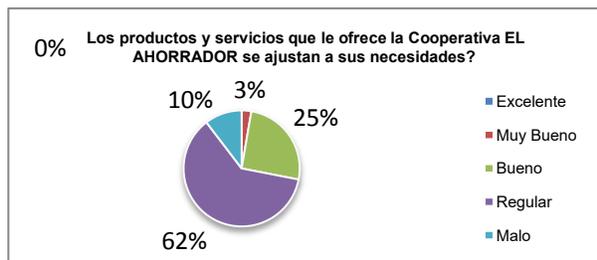
|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 2          | 1%          |
| Muy Bueno    | 8          | 3%          |
| Bueno        | 36         | 14%         |
| Regular      | 108        | 42%         |
| Malo         | 106        | 41%         |
| <b>Total</b> | <b>260</b> | <b>100%</b> |



### 2. ¿Los productos y servicios que le ofrece la Cooperativa EL AHORRADOR se ajustan a sus necesidades?

Según los resultados se puede evidenciar que para los socios los servicios que brinda la cooperativa son regulares ya que el 62% a continuación se detallara mejor en el gráfico.

|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 0          | 0%          |
| Muy Bueno    | 7          | 3%          |
| Bueno        | 66         | 25%         |
| regular      | 160        | 62%         |
| Malo         | 27         | 10%         |
| <b>Total</b> | <b>260</b> | <b>100%</b> |

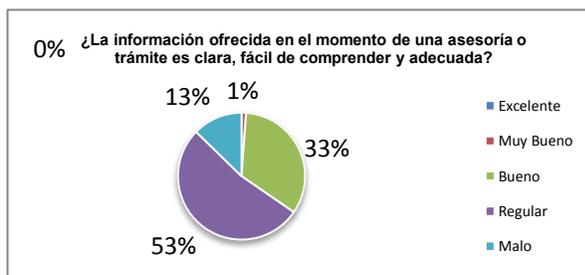


### 3. ¿La información ofrecida en el momento de una asesoría o trámite es clara, fácil de comprender y adecuada?

Los socios no se sienten tan satisfechos con la asesoría o información que los funcionarios les brindan al momento que la solicitan ya que el 53% piensa que

es regular la asesoría brindada ,y solo 1% cree que es muy buena la asesoría, ayuda brindada por la cooperativa a sus socios, más resultados se pueden evidenciar en el grafico inferior.

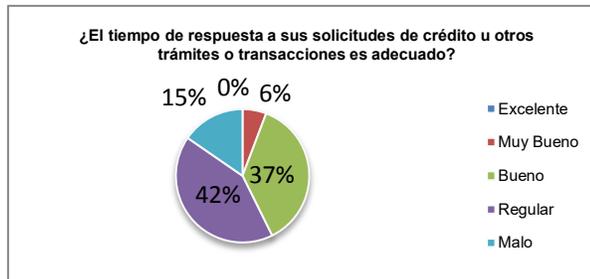
|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 0          | 0%          |
| Muy Bueno    | 3          | 1%          |
| Bueno        | 87         | 33%         |
| Regular      | 137        | 53%         |
| Malo         | 33         | 13%         |
| <b>Total</b> | <b>260</b> | <b>100%</b> |



#### 4. ¿El tiempo de respuesta a sus solicitudes de crédito u otros trámites o transacciones es adecuado?

Los tiempos en que se manejan los trámites de la cooperativa no son los adecuados ya que en un 42% de los socios encuestados creen que el tiempo de respuesta es regular según grafico inferior.

|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 0          | 0%          |
| Muy Bueno    | 15         | 6%          |
| Bueno        | 96         | 37%         |
| Regular      | 109        | 42%         |
| Malo         | 40         | 15%         |
| <b>Total</b> | <b>260</b> | <b>100%</b> |



#### 5. ¿Es ágil la atención de los Cooperadores cuando realiza transacciones en Caja?

Por los resultados obtenidos en la encuesta se debería mejorar la atención que se brinda en la caja de la cooperativa ya que el 43% de los socios creen que en esta área la atención es regular.

|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 0          | 0%          |
| Muy Bueno    | 4          | 2%          |
| Bueno        | 61         | 23%         |
| Regular      | 112        | 43%         |
| Malo         | 83         | 32%         |
| <b>Total</b> | <b>260</b> | <b>100%</b> |



## 6. ¿Qué tan eficiente ha sido la respuesta a sus necesidades?

Los clientes no sienten que sus necesidades hayan tenido una eficiente respuesta ya que el 41% de los encuestados creen que las respuestas para las mismas son regulares, aunque el 32% piensa que las respuestas a sus necesidades han sido buenas.

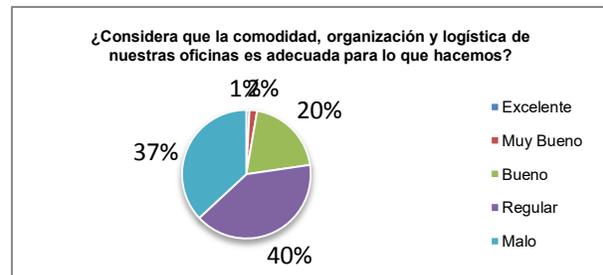
|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 0          | 0%          |
| Muy Bueno    | 3          | 1%          |
| Bueno        | 83         | 32%         |
| Regular      | 107        | 41%         |
| Malo         | 67         | 26%         |
| <b>Total</b> | <b>260</b> | <b>100%</b> |



## 7. ¿Considera que la comodidad, organización y logística de nuestras oficinas es adecuada para lo que hacemos?

De los socios encuestados el 40% cree que es regular la comodidad, organización así como la logística de sus instalaciones y solo un 1% creen que son excelentes, demás resultados se pueden evidenciar en el grafico inferior.

|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 2          | 1%          |
| Muy Bueno    | 5          | 2%          |
| Bueno        | 52         | 20%         |
| Regular      | 105        | 40%         |
| Malo         | 96         | 37%         |
| <b>Total</b> | <b>260</b> | <b>100%</b> |



**8. ¿La ubicación y acceso de las oficina de la cooperativa que calificación le merece?**

Los resultados en esta pregunta han sido variados, ya que dependiendo del sector que vivan los socios, se obtuvo que el 30% les parece regular la ubicación y acceso a la cooperativa, seguido del 29% de malo, y solo un 5% considera excelente la ubicación.

|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 14         | 5%          |
| Muy Bueno    | 26         | 10%         |
| Bueno        | 68         | 26%         |
| Regular      | 77         | 30%         |
| Malo         | 75         | 29%         |
| <b>Total</b> | <b>260</b> | <b>100%</b> |



**9. ¿El horario de atención de la oficina es cómodo para sus trámites en la cooperativa EL AHORRADOR?**

Los socios consideran que los horarios de atención de la cooperativa son regulares ya que los mismos no pueden acercarse en horario de oficina por eso el 46% lo considera así, mientras que solo un 1% considera como excelente el horario de la cooperativa de acuerdo al grafico inferior.

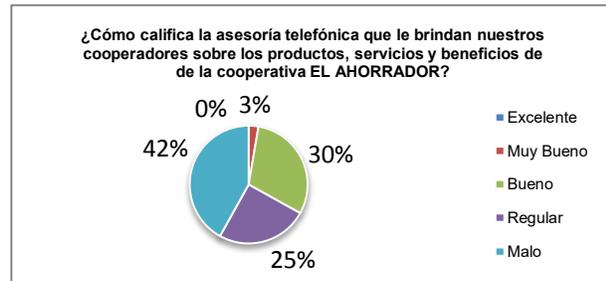
|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 1          | 0%          |
| Muy Bueno    | 5          | 2%          |
| Bueno        | 67         | 26%         |
| Regular      | 120        | 46%         |
| Malo         | 67         | 26%         |
| <b>Total</b> | <b>260</b> | <b>100%</b> |



**10. ¿Cómo califica la asesoría telefónica que le brindan nuestros cooperadores sobre los productos, servicios y beneficios de la cooperativa EL AHORRADOR?**

Hay respuestas varias en esta pregunta en diversas respuestas ya que el 42% consideran que la asesoría telefónica de la cooperativa es mala, mientras que el 30% considera que es buena la asesoría brindada por la cooperativa.

|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 0          | 0%          |
| Muy Bueno    | 7          | 3%          |
| Bueno        | 79         | 30%         |
| Regular      | 65         | 25%         |
| Malo         | 109        | 42%         |
| <b>Total</b> | <b>260</b> | <b>100%</b> |



### 11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a las tasas y tarifas que maneja la cooperativa EL AHORRADOR frente al mercado?

En la encuesta realizada el 41% de los socios considera que las tasas y tarifas son buenas, el 31% las consideran regular mientras que el 15% las considera mala, se lo puede evidenciar en el grafico inferior.

|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 8          | 3%          |
| Muy Bueno    | 27         | 10%         |
| Bueno        | 107        | 41%         |
| Regular      | 80         | 31%         |
| Malo         | 38         | 15%         |
| <b>Total</b> | <b>260</b> | <b>100%</b> |



### 12. ¿Cómo califica los beneficios que le brinda la Cooperativa EL AHORRADOR por ser Asociado (a)?

De los socios encuestados el 30% consideran que los beneficios que brindan la cooperativa como buenos, 35% consideran como regular los beneficios, mientras que solo el 6% consideran como excelente, según lo evidencia el grafico inferior.

|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 6          | 2%          |
| Muy Bueno    | 30         | 12%         |
| Bueno        | 78         | 30%         |
| Regular      | 90         | 35%         |
| Malo         | 56         | 22%         |
| <b>Total</b> | <b>260</b> | <b>100%</b> |

