

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO.**

**CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA  
DE AHORRO Y CRÉDITO “18 DE NOVIEMBRE” UBICADA  
EN LA CIUDAD DE QUITO  
(PERÍODO 2011 - 2016)”**

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERÍA EN GERENCIA  
Y LIDERAZGO.**

**AUTORAS:**

**VIVIANA JACQUELINE TAIMAL MOROCHO.**

**MARÍA EUGENIA VÁSQUEZ CLAVIJO.**

**DIRECTOR:**

**ECO. ALBERTO LÓPEZ.**

**Quito, enero 2013**

## **DECLARATORIA.**

Nosotras, María Eugenia Vásquez Clavijo y Viviana Jacqueline Taimal Morocho declaramos y confirmamos que el trabajo realizado a continuación es de nuestra completa autoría, el mismo que no ha sido previamente presentado como grado o calificación profesional: y que las aseveraciones dichas en el mismo son de completa responsabilidad de sus autores.

La Universidad Politécnica Salesiana puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido en la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normatividad, institucionalidad vigente.

-----  
María Eugenia Vásquez Clavijo

-----  
Viviana Jacqueline Taimal Morocho

## **CERTIFICACIÓN.**

Certifico que el presente trabajo fue realizado por la Srta. María Eugenia Vásquez Clavijo y la Srta. Viviana Jacqueline Taimal Morocho, bajo mi supervisión.

---

Eco. Alberto Rómulo López Barrionuevo

**DIRECTOR DE TESIS**

## **DEDICATORIA.**

*A mi Padres LUIS y SUSANA que ha sembrado en mi el compromiso y las ganas de producir, y es responsable directo del cumplimiento de mis sueño, doy Gracias a DIOS por darme la perseverancia y la lucha constante de todos los días por haber llegado a una de mis metas propuestas.*

*A mis hermanos EDWIN Y JENNY por la comprensión la ayuda que me brindan todos los días que por años han sido mi soporte, mis primeros críticos y mis mejores amigos, por darme el apoyo firme y moral en el trayecto de vida estudiantil.*

*A mis Tíos NARCISA y JORGE, consejeros en los momentos difíciles, pilares para llegar a cumplir mis sueños.*

*A mis amigos que más quiero y con los cuales e compartidos inolvidables momentos que permanecerán en mis recuerdos por siempre.*

*A la Universidad que me permitió formarme Profesionalmente con la ayuda de mis maestros y por transmitirme sus conocimientos durante mi carrera estudiantil.*

*Dedico esta tesis a todas aquellas personas que contribuyeron a que este logro se cumpla, sin esperar nada a cambio y que por su actitud ocuparan un lugar especial en mi corazón.*

*María Eugenia.*

## **AGRADECIMIENTOS.**

*A mis profesores, que sin esperar nada a cambio, han sido pilares en nuestro camino y así, forman parte de este logro que nos abre puertas inimaginables en nuestro desarrollo profesional, especialmente a la Economista Alfonso Jurado y al Economista Alberto López.*

*Finalmente a todos quienes hicieron que este esfuerzo sea posible. Gracias por guiar mi camino permitiéndome culminar mi carrera para cumplir un sueño más.*

*Sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mi vida por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.*

*Ahora sé que este camino es solo el comienzo de una gran historia de virtudes y superaciones, que abre las puertas a un nuevo sueño por cumplir.*

*María Eugenia.*

## **DEDICATORIA.**

*A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio y sobre todo por el amor para lograr mis objetivos.*

*A mis hijos Christian Vinicio y Jhosué Matteo quienes son la inspiración para superarme y crecer cada día para ser mejor mujer y sobre todo mejor madre; para que vean en mí un ejemplo a seguir, dejándoles una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poderlo lograr.*

*A mi esposo José Luis quien con su amor cariñoso y paciencia a estado siempre a mi lado apoyándome en todo momento que he querido decaer.*

*A mi madre Mariana por haberme apoyado siempre, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

*A mi padre Marco por su ejemplo de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.*

*A mi hermana Jérica que siempre estuvo a mi lado y aunque ahora se encuentra lejos siempre estaremos juntas a pesar de la distancia.*

*A mis maestros, por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; al Eco. Alberto López por su apoyo ofrecido en este trabajo.*

*A la Universidad Politécnica Salesiana y en especial a la carrera de Gerencia y Liderazgo por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.*

*Al Ing. Víctor Cuenca, Gerente de la Cooperativa “18 de Noviembre” por su apoyo y confianza en proporcionarnos la información necesaria para poder realizar esta tesis*

*A mis familiares y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de este trabajo.*

*¡Gracias a ustedes!*

*Viviana*

## **AGRADECIMIENTOS.**

*Principalmente agradezco a Dios por su infinita bondad, por darme salud, fortaleza, responsabilidad y sabiduría, por haberme permitido culminar un peldaño más de mis metas.*

*A mis padres y a mi hermana quienes son el pilar fundamental para lograr este objetivo más en mi vida, por haber estado conmigo apoyándome en los momentos difíciles, por dedicar tiempo y esfuerzo para ser una mujer de bien, y darme excelentes consejos en mi caminar diario.*

*A mis hijos porque con sus sonrisas me han alegrado mis momentos más difíciles y han llenado mi vida de luz.*

*De todo corazón a mi amado esposo, que con su amor y entrega ha sido una persona incondicional en mi vida, ha sido mi soporte, mi mejor amigo, mi consejero, mi apoyo para seguir adelante y no bajar los brazos en los momentos difíciles.*

*A la Universidad Politécnica Salesiana, a sus autoridades y profesores, por abrir sus puertas y darme la confianza necesaria para triunfar en la vida y transmitir sabiduría para mi formación profesional.*

*Agradezco de manera muy especial por su esfuerzo, dedicación, colaboración y sabiduría para ser una profesional de éxito al Economista. Alberto López; Director de la tesis.*

*Gracias también a mis queridos compañeros, que me apoyaron y me permitieron entrar en su vida durante estos años de convivir dentro y fuera del salón de clase.*

*Agradezco también a la Cooperativa “18 de Noviembre” por abrirme sus puertas y permitirme desarrollar profesionalmente.*

*Viviana*

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA.**

**ÍNDICE.**

<b>DECLARACIÓN .....</b>	<b>I</b>
<b>CERTIFICACIÓN.....</b>	<b>II</b>
<b>DEDICATORIA (María Eugenia) .....</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>IV</b>
<b>DEDICATORIA (Viviana).....</b>	<b>V</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICO.....</b>	<b>XIV</b>
<b>ÍNDICE DE CUADRO .....</b>	<b>XV</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXO .....</b>	<b>XVI</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>XVII</b>

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPITULO I PLAN DE TESIS.....</b>	<b>1</b>
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento Del Problema.....	1
1.2.1. Antecedentes .....	1
1.3. Formulación y Sistematización del Problema .....	3
1.3.1. Formulación .....	3
1.3.2. Sistematización .....	3
1.4. Objetivos de la Investigación .....	3
1.4.1. Objetivo General .....	3
1.4.2. Objetivo Especifico.....	3
1.5. Justificación .....	4
1.6. Justificación del Proyecto .....	4
1.6.1. Justificación Teórica .....	4
1.6.2. Justificación Metodológica .....	8
1.7. Marco Referencial.....	8
1.7.1. Marco Teórico.....	9
1.7.2. Marco Conceptual .....	11
1.8. Hipótesis.....	11
1.8.1. Hipótesis General .....	11
1.8.2. Variables Independientes .....	11
1.8.3. Variables Dependientes.....	11
1.8.4. Defincion Conceptual de las Variables .....	12

1.9. Aspectos Metodológicos .....	12
1.9.1. Tecnicas Fuente.....	12

1.10. Cumplimiento de Objetivos y Demostracion de Hipotesis .....	13
---	----

**CAPITULO II DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EXTERNOS E INTERNO  
DE LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 18 DE NOVIEMBRE” ....15**

2.1. Origen, Misión, Visión, Valores,Políticas .....	16
2.1.1. Origen.....	16
2.1.2. Misión .....	18
2.1.3. Visión .....	18
2.1.4. Objetivos .....	18
2.1.5. Políticas.....	19
2.1.6. Valores Corporativos .....	19
2.1.7. Estrategias .....	19

2.2. Macro Ambiente de la Cooperativa .....	20
2.2.1. Factor Económico .....	21
2.2.2. Factor Político .....	31
2.2.3. Factor Legal .....	31
2.2.4. Factor Tecnológico .....	32

2.3 Micro Ambiente de la Cooperativa .....	32
2.3.1. Proveedores .....	32
2.3.2. Clientes.....	34
2.3.3. Competencia.....	36
2.3.4. Organismo de Control.....	37

2.4	Diagnostico Organizacional de la Cooperativa .....	41
2.5	Estructura Operativa .....	43
2.6	Estructura Organizacional.....	45
2.7	Anàlisis de Problemas Cooperativa “18 de Noviembre” .....	46
2.7.1.	Anàlisis FODA.....	46
2.7.2.	Anàlisis Porter.....	48
2.7.3.	Anàlisis del Arbol Problemas .....	50
2.8	Anàlisis de la Satisfacciòn del Cliente .....	51
2.8.1.	Tecnicas Muestreo .....	51
2.8.2.	Tamaño Muestra .....	51
2.8.3.	Tabulacion Datos .....	54

**CAPITULO III TEORIAS DESARROLLO ORGANIZACIONAL MODELOS DE GESTION .....59**

3.1	Teorias de Desarrollo Organizacional y Modelos de Gestión .....	60
3.1.1.	Principales Teorias Desarrollo Organizacional.....	60
3.2	Identificaion Modelos de Gestión.....	67
3.2.1.	Determinar el Modelo Gestión.....	78
3.3	Modelo Balance Score Card .....	84
3.4	Procesos .....	91
3.4.1.	Concepto Proceso.....	91
3.4.2.	Requisitos de un Proceso .....	92
3.4.3.	Elementos Proceso .....	92
3.4.4.	Ciclo Proceso .....	93
3.4.5.	Elementos Importantes Proceso.....	94
3.4.6.	Clase Proceso .....	96

3.4.7. Diagrama Flujo .....	98
3.4.8. Proceso de Servicio .....	101
3.4.9. Etapas en el Desarrollo del Diagrama de Análisis de Proceso .....	102
3.4.10. Objetivos de la Gestión por Procesos .....	104
3.5 Fases de la Gestión por Procesos .....	105
3.5.1 Fase Uno: Diagnostico Organizacional.....	105
3.5.2 Fase Dos: Levantamiento e Identificación de Procesos .....	106
3.5.2.1 Priorización de los Procesos .....	106
3.5.2.2 Selección y Delimitación de Procesos .....	106
3.5.2.3 Definición de Procesos (identificación de objetivos) .....	107
3.5.2.4 Formulación del Equipo de Análisis de Proceso .....	108
3.5.2.5 Definir Factores Claves para Medir ( indicadores ).....	109
3.5.2.6 Establecer el Patrón de Comparación .....	109
3.6 Fase Tres: Racionalización y Optimización de Proceso .....	111
3.7 Fase Cuatro: Valoración y Control de Proceso .....	111
3.8 Fase Cinco: Análisis y Mejora del Proceso.....	113
3.8.1 Ejecutar Plan de Negocios .....	113
3.8.2 Supervisar y Evaluar los Resultados .....	114

**CAPITULO IV MODELO DE GESTION PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “18 DE NOVIEMBRE” PERIODO GESTION (2011-2016).....116**

4.1 Diseño Modelo Gestión .....	116
4.2 Análisis Crítico a la Cooperativa Modelo.....	116

4.3 Diagnostico de los Procesos Actuales.....	123
4.4 Descripcion del Modelo .....	128
4.5 Análisis Crítico de la Alternativa de Solución.....	129
4.6 Procesos Propuesto a la Cooperativa.....	131
4.7 Desarrollo de la Alternativa de Solucion .....	133
4.8 Manual Gestion Cooperativa .....	137
4.9 Resumen de Capacidades Propuesta .....	157
4.10 Factibilidad Financiera Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” .....	158
4.11 Estudio Finaciers Proyección Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” .....	158
4.12 Estados Financieros.....	160
4.12.1. Perdida y Ganancia .....	161
4.12.2. Fujo de Caja Proyectado .....	162
4.13 Evaluación Financiera.....	163
4.14 Período de Recuperación de la Inversión.....	165
4.15 Monitoreo de Actividades .....	168
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>169</b>
Conclusiones .....	169
Recomendaciones.....	170
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>172</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>174</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

### Gráficos.

<b>Título.</b>	<b>Página</b>
Gráfico 1 Factores Externo e Interno.....	20
Gráfico 2 Desempleo Ecuador.....	22
Gráfico 3 Población Económicamente Activa.....	22
Gráfico 4 Volumen de Crédito por Sector.....	23
Gráfico 5 Inflación en el Ecuador.....	25
Gráfico 6 Producto Interno Bruto en el Ecuador.....	26
Gráfico 7 Tasa Activa del Ecuador.....	28
Gráfico 8 Tasa Pasiva del Ecuador.....	30
Gráfico 9 Feedback y Formación Estratégicos.....	87
Gráfico 10 Relaciones Causa-Efecto a través de las 4 Perspectivas del BSC.....	89
Gráfico 11 Cuadro Mando Integral.....	91
Gráfico 12 Ciclo del Proceso.....	94
Gráfico 13 Aspecto Formular la Misión de la Empresa.....	107
Gráfico 14 Flujo Proceso del Departamento Gerencia General.....	123
Gráfico 16 Flujo Proceso del Departamento Gerencia Contabilidad.....	124
Gráfico 17 Flujo Proceso del Departamento Gerencia Crédito.....	125
Gráfico 18 Flujo Proceso del Departamento Gerencia Cajas.....	126
Gráfico 19 Flujo Proceso del Departamento Gerencia Legal.....	127
Gráfico 20 Proceso Global del Cliente/Cajera.....	133
Gráfico 21 Proceso Global del Cliente/Departamento Crédito.....	134
Gráfico 22 Proceso Global del Cliente/Departamento Legal.....	135
Gráfico 23 Flujo grama de los Servicios Prestados Cooperativa.....	136

Grafico 24 Identificación de Entrada Proceso y Salida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”.....	137
Gráfico 25 Punto de Equilibrio.....	166
Grafico 26 Evaluación del PIB Anual Porcentajes año (2013- 2016).....	202

## ÍNDICE DE CUADRO.

<b>Cuadro.</b>		<b>Página.</b>
<b>Título.</b>		
Cuadro 1	Síntesis de las Actividades Desarrolladas de la Cooperativa de Ahorro “18 de Noviembre” .....	2
Cuadro 2	Desempleo en el Ecuador .....	21
Cuadro 3	Inflación en el Ecuador .....	24
Cuadro 4	Producto Interno Bruto en el Ecuador .....	26
Cuadro 5	Tasa Activa del Ecuador .....	28
Cuadro 6	Tasa Pasiva del Ecuador .....	29
Cuadro 7	Proveedores de la Cooperativa Actualmente .....	33
Cuadro 8	Clientes de la Cooperativa en el Año 2009 .....	35
Cuadro 9	Clientes de la Cooperativa Actual en el Año 2012 .....	35
Cuadro 10	Nomina de las Cooperativas Vigentes .....	36
Cuadro 11	Habitantes de la Ciudad de Quito .....	52
Cuadro 12	Diferencia entre Gestión por Funciones y Gestión por Procesos .....	75
Cuadro 13	Valoración de las Actividades en el Proceso .....	117
Cuadro 14	Impacto de los Procesos .....	117
Cuadro 15	Impacto de los Procesos del Departamento de Gerencia General .....	119
Cuadro 16	Impacto de los Procesos del Departamento de Contabilidad .....	120
Cuadro 17	Impacto de los Procesos del Departamento de Crédito .....	121
Cuadro 18	Impacto de los Procesos del Departamento de Cajas .....	122
Cuadro 19	Impacto de los Procesos del Departamento Legal .....	122
Cuadro 20	Amortizaciones .....	158
Cuadro 21	Amortizaciones Acumuladas (5 años) .....	159

Cuadro 22	Gasto Sueldo.....	159
Cuadro 23	Proyecciones.....	160
Cuadro 24	Estado de Perdida y Ganancia.....	161
Cuadro 25	Flujo de Caja Proyectado.....	162
Cuadro 26	Valor Actual Neto (VAN).....	163
Cuadro 27	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	164
Cuadro 28	Costo Beneficio.....	164
Cuadro 29	Periodo de Recuperación.....	165
Cuadro 30	Determinación de Punto de Equilibrio Año (2012-2016).....	165
Cuadro 31	Monitoreo Actividades .....	167
Cuadro 32	Matriz Estratégica de Gerencia General.....	187
Cuadro 33	Matriz Estratégica en el Departamento Contabilidad.....	188
Cuadro 34	Matriz Estratégica en el Departamento Crédito.....	189
Cuadro 35	Matriz Estratégica en Cajas.....	190
Cuadro 36	Matriz Estratégica en el Departamento Legal.....	192
Cuadro 37	Tabla Amortización.....	194
Cuadro 38	Amortización Acumulada (5 años).....	195
Cuadro 39	Calculo Sueldo año 2011.....	196
Cuadro 40	Gasto Sueldo año 2011.....	196
Cuadro 41	Calculo Sueldo año 2012.....	197
Cuadro 42	Gasto Sueldo año 2012.....	197
Cuadro 43	Calculo Sueldo año 2013.....	198
Cuadro 44	Gasto Sueldo año 2013.....	198
Cuadro 45	Calculo Sueldo año 2014.....	199
Cuadro 46	Gasto Sueldo año 2014.....	199
Cuadro 47	Calculo Sueldo año 2015.....	200
Cuadro 48	Gasto Sueldo año 2015.....	200

Cuadro 49	Calculo Sueldo año 2016.....	201
Cuadro 50	Gasto Sueldo año 2016.....	201
Cuadro 51	Evaluación de PIB anual porcentajes año (2013-2016).....	202
Cuadro 52	Inversiones Históricas de la Cooperativa “18 de Noviembre” año (2008-2011).....	203
Cuadro 53	Proyección de Inversión (2012-2016).....	203
Cuadro 54	Servicios Básicos año 2012.....	203
Cuadro 55	Servicios Básicos año (2012-2016).....	204
Cuadro 56	Gasto Mantenimiento año (2012-2016).....	204
Cuadro 57	Útiles de Oficina año (2012-2016) .....	204
Cuadro 58	Depreciación Anual año (2012-2016).....	205
Cuadro 50	Muebles y Enseres.....	205
Cuadro 60	Gastos Publicidad.....	205
Cuadro 61	Cálculo de Costos Fijos y Variables año 2012.....	206
Cuadro 62	Cálculo de Punto Equilibrio Inversiones año 2012.....	206
Cuadro 63	Cálculo de Costos Fijos y Variables año 2013.....	207
Cuadro 64	Cálculo de Punto Equilibrio Inversiones año 2013.....	207
Cuadro 65	Cálculo de Costos Fijos y Variables año 2014.....	208
Cuadro 66	Cálculo de Punto Equilibrio Inversiones año 2014.....	208
Cuadro 67	Cálculo de Costos Fijos y Variables año 2015.....	209
Cuadro 68	Cálculo de Punto Equilibrio Inversiones año 2015.....	209
Cuadro 69	Cálculo de Costos Fijos y Variables año 2016.....	210
Cuadro 70	Cálculo de Punto Equilibrio Inversiones año 2016.....	210

## ÍNDICE ANEXOS.

<b>Anexos.</b>	<b>Título.</b>	<b>Página.</b>
Anexo 1	Organigrama de la Cooperativa 2010.....	175
Anexo 2	Misión y Visión Anterior Cooperativa.....	178
Anexo 3	Concepto Formas Flujo.....	182
Anexo 4	Presupuesto y Cronograma.....	184
Anexo 5	Encuesta.....	185
Anexo 6	Matrices Propuesta para la Cooperativa.....	187
Anexo 7	Vocabulario.....	193
Anexo 8	Estado Financiero Proyección Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”.....	194
Anexo 9	Calculo de Sueldo Cooperativa .....	196
Anexo 10	Proyecciones.....	201
Anexo 11	Determinación de Costos Fijos y Variables.....	206
Anexo 11	Marco Legal.....	211

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

El desenvolvimiento económico de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador, genera un movimiento del 15% de la actividad financiera, por lo que se vuelve muy importante para el desarrollo económico del país, dicha actividad en la actualidad se está incrementando a pasos agigantados, como se determina en el siguiente estudio.

En las diferentes provincias del Ecuador, la Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre" se dedica a prestar y brindar asesoría comercial, dar servicios financieros como créditos a corto y mediano plazo, apertura de cuentas de ahorros, facilidad de pagos en los servicios básicos y otros. Dicha institución posee ya 18 años de servir a la comunidad, habiendo obtenido reconocimiento público por su solidez, confianza y seguridad para sus clientes.

Por ello se plantea la necesidad de realizar una investigación en la mencionada entidad, con la finalidad de mejorar su desempeño en el ámbito financiero nacional. En primer lugar se realizó un diagnóstico en el que se detectó una escasa organización, estructural misma que afecta a la gestión de sus procesos administrativos, poco incentivo al personal, elevada cartera vencida, ausencia manual gestión situaciones que la han puesto en una posición estática que le ha impedido satisfacer las necesidades actuales de los clientes.

Luego de realizado el estudio investigativo se efectuó un análisis de las teorías desarrollo organizacional y de los modelos de gestión, para definir el modelo más adecuado a las actividades que desarrolla la Cooperativa. Se determinó que la Teoría General de Sistemas y específicamente el modelo sistémico es el adecuado para la institución.

Las actividades que desarrolla la Cooperativa se agruparon en cinco departamentos, lo que permitió establecer procesos definidos para cada uno, los cuales se documentaron en el estudio. Para cada uno se realizó un levantamiento de procesos y se tomó los tiempos que demora cada actividad.

La información obtenida permitió establecer un Manual de Gestión y determinar los requerimientos para su aplicación, se refiere a un plan de capacitación del personal para contar con el talento humano necesario para alcanzar los objetivos institucionales.

En la implantación en el Modelo de Gestión se recomienda lo siguiente: actualizarse tecnológicamente el programa computacional SAC (Sistema de Administración de Cooperativas).

Elaborar un programa de capacitación para el personal.

Fijar incentivos para motivar el personal uno de ellos debe referirse a la estabilidad laboral y un excelente ambiente de trabajo.

Establecer indicadores para la controlar la gestión administrativa.

# **CAPITULO I**

## **PLAN DE TESIS**

### **1.1 TEMA**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “18 DE NOVIEMBRE” UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO (PERIODO 2011 – 2016)”**

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 Antecedentes**

En la actualidad un modelo de gestión para el desarrollo organizacional no es tema únicamente de grandes empresas, sino que se ha convertido ya en una necesidad de las pequeñas y medianas organizaciones para así fortalecer su presencia en el mercado.

Hoy en día las empresas tienen la necesidad de establecer ventajas competitivas a largo plazo las cuales deben adaptarse a los cambios que se producen en su entorno.

Lo que se ha venido realizando originalmente es un análisis de los resultados obtenidos después de un periodo financiero y realizar correcciones en el caso de ser necesario, esto impide detectar a tiempo problemas en el desarrollo de la gestión. Por esto; es necesario identificar los factores claves que permitan monitorear paso a paso el desarrollo de los procesos en cada una de las áreas, para rectificar posibles errores y así llegar a cumplir los objetivos planteados de toda organización.

La empresa en estudio es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” que se dedica a prestar servicios financieros a sus clientes y que en la actualidad carece de un

modelo específico a seguir para su desarrollo, lo que provoca inconvenientes al no tener una política bien establecida dentro de sus procesos en cada uno de sus departamentos.

### CUADRO N° 1

#### **SINTESIS DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “18 DE NOVIEMBRE”**

<b>SINTESIS DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS 1994 - 2012</b>		
Enero 5 de 1994	Se constituye como Cooperativa	Acuerdo Ministerial N° 00008
18 Noviembre	Fecha de la fundación de Loja	Archivos Cooperativa
Agencias de la Cooperativa actualmente	<ul style="list-style-type: none"> <li> Agencias Quito</li> <li> Agencia Oriente</li> </ul>	Archivos Cooperativa
La Cooperativa presta los siguientes servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li> Libretas de ahorros para personas naturales.</li> <li> Libretas de ahorros para personas jurídicas.</li> <li> Libretas de ahorros estudiantiles 1 a 11 años.</li> <li> Libretas de ahorros menores de edad 12 a 17 años.</li> <li> Libretas de integración de capital.</li> <li> Entrega de créditos.</li> </ul>	Archivos Cooperativa
Los valores de la Cooperativa en la actualidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión</li> <li>Visión</li> <li>Objetivos</li> <li>Valores Corporativos</li> <li>Políticas</li> <li>Estrategias</li> </ul>	Archivos Cooperativa
Noviembre del 2007	Implementó el Sistema de Administración de Cooperativas “SAC”	Archivos Cooperativa

**Fuente:** COAC 18 de Noviembre

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

## **1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

### **1.3.1 Formulación**

¿Cuál es el modelo gestión adecuado para obtener el desarrollo organizacional de los diferentes departamentos de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre”?

### **1.3.2 Sistematización**

- ¿Qué modelo de gestión podemos establecer para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre”?
- ¿Cuál es el mejor mecanismo mediante el cual alcanzaremos el desarrollo organizacional de la Cooperativa, y el modelo de gestión en el cual nos valdremos para hacerlo?
- ¿De qué forma se implementara el modelo de gestión, para garantizar el desarrollo organizacional de la Cooperativa requerida?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.4.1 Objetivo general**

Estructurar y poner en un modelo de gestión para el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” que le permita un desarrollo organizacional eficiente para competir en el mercado.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Efectuar un diagnostico de la Cooperativa Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” a fin de determinar características organizacionales.
- Identificar los componentes del modelo de gestión por procesos para el desarrollo organizacional del sistema cooperativo en el Ecuador.

- Determinar los criterios y alineamientos que garanticen la aplicabilidad que permitan efectuar un modelo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” para ser competitiva en el mercado

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Durante el transcurso de los últimos años, la realidad ha demostrado que gran cantidad de personas poseen cuentas de ahorro y crédito en los diferentes bancos y cooperativas que van evolucionando a pasos agigantados a la economía.

Por no tener establecido un modelo de gestión, que ayude a tener lineamientos para el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” y por sus debilidades está destinado a ir a la quiebra, como consecuencia de la inestabilidad de los diferentes indicadores.

De esta manera la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” va a estar en la capacidad de diseñar, gestionar y mejorar su organización para apoyar sus políticas y estrategias y satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés mediante la generación continua de valor agregado en su servicio.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

### **1.6.1 Justificación teórica**

#### **Gestión por Procesos<sup>1</sup>**

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

---

<sup>1</sup>Fuente: ([http://web.jet.es/amozaarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozaarrain/Gestion_procesos.htm) , 2012)

## **Administración<sup>2</sup>**

Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

## **Sistema Organizacional Funcional<sup>3</sup>**

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas.

## **Teoría Clásica - (Henry Fayol)<sup>4</sup>**

Va de lo general a lo particular, de arriba hacia abajo. Su principal exponente fue Henry Fayol, él hacía énfasis en la estructura y forma de la empresa.

### **Aspectos sobresalientes de la teoría de Fayol**

**1.-Concepto de administración:** Habla del concepto de Administración como el acto de planear, dirigir, controlar, organizar y coordinar. A esto le denominó Proceso Administrativo.

---

<sup>2</sup>**Fuente:** (<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeAdminidtracion>, 2012)

<sup>3</sup>**Fuente:**(<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/801220/Conceptos-sobre-la-Estructura-Organizacional.html>, 2012)

<sup>4</sup> **Fuente:** Andrew F. Sikula, *Personal Administration and Human Resources Management*, Nueva York, John Wiley & Sons, Inc. 1976.

## **2.- Funciones básicas de la empresa**

- Técnicas: Relacionadas con el proceso de producción.
- Comerciales: Tienen que ver con la compra, venta y cambio.
- De seguridad: Que contemos con lo necesario para proteger los recursos.
- Financieras: Buscar fuentes para captar capital.
- Contables: Llevar registros de operaciones.
- Administrativas: Son las que coordinan todas las demás actividades.

## **3.- Proporcionalidad de las funciones administrativas**

Lo explica en un esquema donde vamos a tener las funciones administrativas y conforme el nivel jerárquico es más alto más funciones administrativas van a tener a su cargo.

## **4.- Concepto de Organización**

Para Fayol es una parte de la Administración que se va a encargar de darle forma por lo que es limitado y estático.

## **5.- Administración**

Es una ciencia por lo tanto debemos tratar a la empresa en forma científica.

## **6.- División del trabajo**

Debe darse en todos los niveles de la empresa al igual que la especialización y la división del trabajo se puede dar de manera horizontal y vertical.

## **7.- Coordinación**

Unir, armonizar el esfuerzo de la gente.

## **8.- Organización el Línea-Staff**

La Organización en línea se sustenta en 4 principios universales de Fayol: Unidad de Mando

- Dirección
- Centralización
- Jerarquía ó cadena escalar

## **9.- Principios generales de la Administración**

- División de Trabajo.
- Autoridad y responsabilidad. Derecho que tiene una persona a dar órdenes.
- Disciplina. Consecuencia de la Obediencia.
- Unidad de Mando. Recibir órdenes de un solo jefe.
- Dirección. Todos saben lo que se va a hacer.
- Subordinación de los intereses individuales a los intereses Generales.
- Remuneración. Debe ser justa, suficiente para satisfacer las necesidades.
- Iniciativa. Capacidad de hacer un plan, proyecto y llevarlo a cabo.
- Espíritu de Equipo. Debe estar integrada la empresa.

### **Aplicabilidad de la teoría administrativa.**

El estudio está encaminado desde las funciones generales de la empresa hacia sus particulares actividades enfocadas en los procesos; administrativos, técnicos, financiero, comercial y de seguridad a través de: una planificación estratégica, estándares de tiempo de operación, centralización en las decisiones para la inversión y endeudamiento, utilizaremos el principio de iniciativa con la finalidad de llevar a cabo proyectos de forma eficaz, basados en principios de orden y de manera que cada cosa y cada persona se encuentren en el lugar que les corresponde.

### **1.6.2 Justificación metodológica**

Para el presente estudio utilizaremos el método deductivo debido a que debemos identificar problemas internos que tiene la cooperativa en las diferentes aéreas. La identificación y control de los procesos dentro de la organización.

La Gestión por Procesos mediante las diferentes teorías relacionadas nos permitirá entender y documentar y medir el impacto de la aplicación de la herramienta. Se empleara ciertos conceptos principios y definiciones que serán base de la identificación del mecanismo de intervención.

Esta aplicación permitirá mejorar el desarrollo de la cooperativa aplicando un modelo de gestión adecuado, el cual nos permita obtener una visión integral y un eficiente manejo de recursos, la importancia de este trabajo investigativo es efectivizar las acciones, objetivos y estrategias de la empresa, alineándolos a la consecución de su visión, que se logre mejorar el servicio que actualmente brindan a los clientes en la ciudad de Quito.

El propósito del presente estudio se basa en brindar servicio de calidad a los clientes en la ciudad de Quito de manera que permita a la organización mantenerse, motivo por el cual se nos hace urgente el diseño de un modelo de gestión para el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito  
“18 de Noviembre”.

### **1.7 MARCO REFERENCIAL**

Se determinan los parámetros de estudios que aportaran a la comprensión y ejecución de la aplicación de la Gestión por Procesos que permitirán la consecución exitosa del plan de tesis expuesta

### **1.7.1 Marco conceptual<sup>5</sup>**

#### **GESTIÓN**

Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

#### **PROCESO**

Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

#### **PROCESO RELEVANTE**

Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente.

#### **PROCESO CLAVE**

Son procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

#### **SUBPROCESOS**

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

---

<sup>5</sup> **Fuente** : Diccionario Océano de la Lengua española 2009

## **SISTEMA**

Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada.

## **PROCEDIMIENTO**

Los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad.

## **ACTIVIDAD**

Se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión la secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

## **INDICADOR**

Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

## **ORGANIZAR**

Diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones, cómo se va a realizar la tarea, cuando se va a realizar, mediante el diseño de Proceso que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

## **DIRIGIR**

Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados.

## **CONTROLAR**

El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

### **1.7.2 Marco temporal y espacial**

La presente investigación se la desarrollará, tomando como base los últimos cuatro años, en los cuales nos basaremos para realizar las proyecciones pertinentes y comenzara el estudio de factibilidad.

## **1.8 HIPÓTESIS**

### **1.8.1 Hipótesis general**

El diseño de un modelo de gestión administrativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” permitirá el desarrollo organizacional y operacional para que pueda competir en el mercado del sistema de cooperativas

### **1.8.2 Variables independientes<sup>6</sup>**

- Gestión por Indicadores --- Indicadores

### **1.8.3 Variables dependientes**

- Gestión por Procesos
- Identificar los Procesos
- Cadena de Valor
- Actividad de cada proceso
- Eficiencia del proceso

---

<sup>6</sup> Fuente: Zambrano. Sandra, Cinco Momentos Estratégicos para hacer Gestión por Proceso

#### **1.8.4 Definición conceptual de las variables**

Las variables en estudio se basaran en las siguientes definiciones:

- ✚ Incrementar el Posicionamiento de mercado
- ✚ Determinar la mayor Satisfacción de los clientes
- ✚ Aumentar la Rentabilidad de la Cooperativa

### **1.9 ASPECTOS METODOLOGICOS**

La investigación se enmarca en elementos que permitirán tener una representación de la situación actual de la realidad que se pretende indagar y posteriormente dar una posible solución a los problemas planteado

Con el fin de identificar los factores de intervención en los que se debe actuar para cumplir los objetivos.

#### **EXPLICATIVA**

Referencia marco teórico para obtener una causa y efecto de la situación que presenta la cooperativa con la aplicación de la teoría.

También sirve para identificar el desarrollo y control dentro de la organización.

Se emplea conceptos, definiciones y principios para identificar la información primaria y secundaria de la cooperativa.

#### **1.9.1 Técnicas o fuentes**

Las fuentes que se implementaran en el estudio se basan en dos: primarias y secundarias respectivamente.

##### **Fuentes Primarias**

- ✚ Observación
- ✚ Encuestas

## **Fuentes Secundarias**

Para realizar el proyecto se sigue las siguientes fases:

La recopilación de información de las necesidades que presentan las Cooperativas de la ciudad en estudio.

Realizar el análisis de la información obtenida para mediante la misma determinar un diagnóstico técnico que permita mejorar y expandir el producto ofertado.

Plantear un modelo de gestión necesario, mediante el cual se alcanzará los resultados propuestos en esta investigación.

## **1.10 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y DEMOSTRACION DE HIPÓTESIS**

### **HIPOTESIS GENERAL**

El diseño de un modelo de gestión administrativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” permitirá el desarrollo organizacional y operacional para que pueda competir en el mercado del sistema de cooperativas.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Efectuar un diagnóstico de la Cooperativa Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” a fin de determinar características organizacionales.

La hipótesis general indica el diseño de un modelo de un modelo gestión administrativo, que permitirá a la cooperativa un desarrollo operacional, para sus clientes, y para el personal que labora actualmente.

El objetivo y la hipótesis cumplen como está planteado, demostrando que los diferentes aspectos y parámetros establecidos en la investigación llegan a cumplir los dos puntos.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EXTERNO E INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “18 DE NOVIEMBRE”**

#### **INTRODUCCIÓN**

A continuación se detalla las características de servicio en las que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”, como también se realiza el análisis de su diagnóstico situacional, el mismo que permite conocer su perspectiva macro y micro con la finalidad de mejorar su desenvolvimiento en el ámbito financiero del país.

Como primer punto se describe la historia de la Cooperativa, sus objetivos institucionales, la misión, visión, políticas, valores corporativos, y estrategias, de la misma.

En segundo lugar se realiza el análisis respectivo de la situación macro y micro en el que se desenvuelve la Cooperativa, tomando en cuenta toda y cada uno de los factores del ámbito financiero en el cual se maneja; Económico, Político, Legal, y Tecnológico, manteniendo un perfil enmarcado de acuerdo al análisis de sus variables.

Se genera un estudio del microambiente tomando en cuenta los proveedores, clientes, la competencia, los organismos de control, así como su estructura organizacional y operativa con el objetivo de establecer su potencial.

Tercero se procede a realizar el diagnóstico situacional de la Cooperativa mediante el uso de la herramienta administrativa de planificación FODA, la misma que permitirá a partir del análisis de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas el nivel de servicio con el fin mejorar y fortalecer el desempeño de la empresa .

Se identifica la necesidad de recolección de datos, los cuales se procede a realizar a partir de listado de clientes, enfocado al análisis de los beneficios obtenidos por los

mismos, de los diferentes servicios que presta la Cooperativa a nivel de su cobertura financiera.

Así como se busca realizar un sondeo de necesidad en cuanto a servicios financieros a nivel local, con la finalidad de incrementar la cobertura de prestación de los mismos, buscando incremento de mercado.

El objetivo de la investigación es identificar, determinar e incrementar el beneficio social tomando en cuenta el potencial de nuestros colaboradores e institución, beneficiando de esta manera el desarrollando económico del país.

## **2.1 ORIGEN, MISION, VISION, VALORES, POLITICAS<sup>7</sup>**

### **2.1.1 Origen**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”, al principio se formó como un Club Familiar por el año de 1991 y empezó con 11 personas en la ciudad de Quito, las cuales al ver la necesidad de dinero de los negocios pequeños, decidieron ayudar a las personas que no podían acceder a créditos en los bancos por los trámites y respaldos que les pedían; Entonces se formaron como Pre -Cooperativa y el 5 de Enero de 1994 según el Acuerdo Ministerial No.00008 se aprobó como Cooperativa.

El nombre se debe a que en su mayoría son de la Provincia de Loja, por tal motivo deciden tomar la fecha de la fundación de Loja, como razón social. Su gerente es el Ing. MBA Víctor Emilio Cuenca Caraguay, quien ha estado desde inicios de la Cooperativa. Este 18 de Noviembre del 2011 cumple 18 años de vida institucional.

---

<sup>7</sup> Fuente: Archivo COAC 18 Noviembre



## **AGENCIAS QUITO**

### **• MATRIZ.**

CENTRO. Av. Tarqui N° 1562 y Av. 10 de Agosto Telf. 2522920 Fax: 2228386

### **• AGENCIA NORTE.**

COMITÉ DEL PUEBLO No. 1. Felipe Proaño 64115 y Ángel Salazar Telf. 2805978  
Fax: 3450487

## **AGENCIA ORIENTE**

### **• AGENCIA CHACO.**

Gonzalo Díaz de Pineda. Calle Principal Telf. 09-94972946

## **GIRO DEL NEGOCIO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” tiene entre sus fines, dar mayor seguridad a sus socios al depositar sus fondos en la institución, siendo uno de los pilares más fundamentales: brindar créditos pequeños, de corto plazo a personas que no han podido acceder a instituciones financieras poderosas por el trámite complejo, muy pocos de ellos poseen garantías tradicionales, historial financiero en una central de riesgos, o salarios provenientes de empleos en el sector formal.

## **CARTERA DE SERVICIOS**

La Cooperativa presta los siguientes servicios:

- Libretas de ahorros para personas naturales.
- Libretas de ahorros para personas jurídicas.
- Libretas de ahorros estudiantiles 1 a 11 años.
- Libretas de ahorros menores de edad 12 a 17 años.
- Libretas de integración de capital.
- Entrega de créditos.

### **2.1.2 Misión**

“Captar recursos financieros de nuestros asociados y direccionarlos hacia microcréditos productivos; con prudencia financiera y demás servicios cooperativos con responsabilidad social”

### **2.1.3 Visión**

“La cooperativa 18 de noviembre será especialista en otorgar servicios de financieros de calidad para el desarrollo de la comunidad mediante micro créditos en las provincias de Pichincha y el Napo; con vocación de servicio e innovación al cliente y basado en la honestidad, seguridad, solvencia y agilidad.

**Posicionarnos en el mercado como una de las instituciones con responsabilidad social, enfocada a entregar microcréditos productivos para el desarrollo de la comunidad en las ciudades de Quito y el Chaco basados en la seguridad, honestidad y agilidad.**

### **2.1.4 Objetivos.**

1. Promover el desarrollo económico de sus socios y de la comunidad mediante la prestación de servicios financieros
2. Fomentar el ahorro de la comunidad y el desarrollo local

3. Promover su relación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras.

#### **2.1.5 Políticas.**

1. Trabajar bajo un Sistema de Mejoramiento Continuo
2. Estar presente en eventos deportivos, culturales, ferias, que sean una ventana para dar a conocer de la existencia de la Cooperativa.

#### **2.1.6 Valores corporativos**

- Confianza
- Seguridad
- Agilidad
- Responsabilidad
- Compromiso

#### **2.1.7 Estrategias**

La estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de la una institución, así como la determinación del accionar y asignación correspondiente de recursos para su ejecución y correspondiente cumplimiento Las estrategias corporativas se clasifican en:

- a. Diferenciación en costos
- b. Diferenciación en producto
- c. Liderazgo

### **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

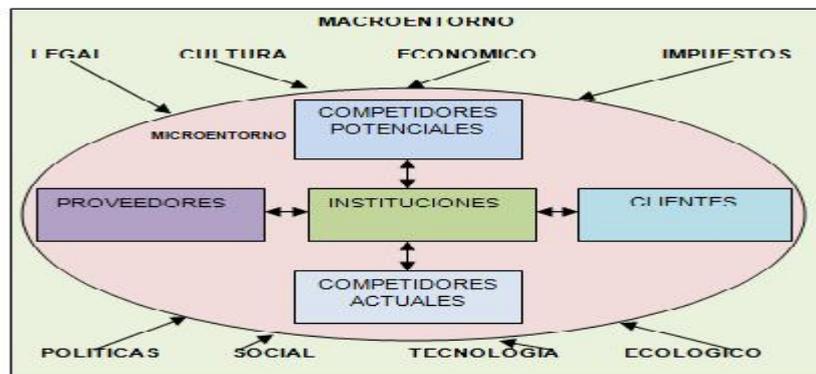
La estrategia corporativa será definida considerando los Stakeholder: Los “Stakeholders” son los grupos que tienen interés en que la Institución sobreviva, estos grupos de interés que pueden ser personas u organizaciones pueden afectar o verse

afectados por las decisiones que se tomen, afectando de forma distinta a cada uno de ellos la creación de valor por parte de la cooperativa y pueden ser: clientes, accionistas, subcontratistas, empleados, bancos, proveedores y la sociedad en general de los cuales hay que conocer sus necesidades para diseñar las respectivas estrategias. Modelo de Gestión Estratégica para la COAC “18 DE NOVIEMBRE” basado en el BSC

## 2.2 MACRO AMBIENTE DE LA COOPERATIVA

### GRAFICO N° 1

#### FACTORES EXTERNO E INTERNO



**Fuente:** SILVA , Danny Gabriel, NUÑEZ, Luis Guillermo, PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA “ORFEBRERÍA METÁLICA AMBATO” DE NATURALEZA ARTESANAL, DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE ALTARES DE ALUMINIO, UBICADA EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA. Quito, 2010

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

El estudio del Macro ambiente realizado a la Cooperativa “18 de Noviembre” apoya en el mejoramiento del desempeño, con relación a su desenvolvimiento, concerniente a oportunidades y amenazas del entorno económico en el cual se encuentra actualmente, permite realizar un diagnóstico situacional del entorno el mismo que se encuentra en constante cambio.

Está compuesto por fuerzas externas que influyen de manera directa o indirectamente en su desempeño, las mismas que no son controlables, pudiendo intervenir y afectar en decisiones a tomar.

- Factor Económico
- Factor Político
- Factor Legal
- Factor Tecnológico

### 2.2.1 Factor económico

Permite analizar la situación económica en la que se encuentra el país en la actualidad, y esto como afecta directamente a la cooperativa ya que esta dentro del sistema financiero y crediticio.

“Factor económico: Se evalúan variables macroeconómicas como la inflación, el PIB, el desempleo.Cuál es el nivel de ingreso y gastos del mercado.”<sup>8</sup>

### DESEMPLEO<sup>9</sup>

Parte proporcional de la población económica activa (PEA) que se encuentra involuntariamente sin trabajo fijo.

#### CUADRO N° 2

#### DESEMPLEO EN EL ECUADOR

FECHA	VALOR
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %

**Fuente:** Banco Central Ecuador

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

<sup>8</sup> **Fuente:** CARRETO Julio, Fundamentos de Mercadotecnia, Macro Ambiente Externo de la Mercadotecnia

<sup>9</sup> **Fuente:** ACOSTA Alberto, Breve Historia Económica Del Ecuador; Taller de la Corporación Editorial Nacional, Quito 2004, p. 284

## GRAFICO N° 2

### DESEMPLEO EN EL ECUADOR



**Fuente:** Banco Central Ecuador

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

Acorde con el grafico son trimestrales presentado el índice de desempleo en el Ecuador que se muestra en los tres años, el 31 marzo del 2010 es de 9,09%, y que tuvo una reducción el marzo el 2011 que es de 7,04%, pero en el año 2012 hasta el mes junio es de 5,19%, se observar que el desempleo ha ido disminuyendo.

## GRAFICO N° 3

### POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)



**Fuente:** INEC

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

Las cifras trimestrales del INEC muestran a un Ecuador en el que las cifras de empleo son positivas y el desempleo y el sub empleo van en franco descenso. Según los números del instituto, las decisiones del Gobierno de separar empleados públicos en los últimos meses no han afectado la situación general del empleo.

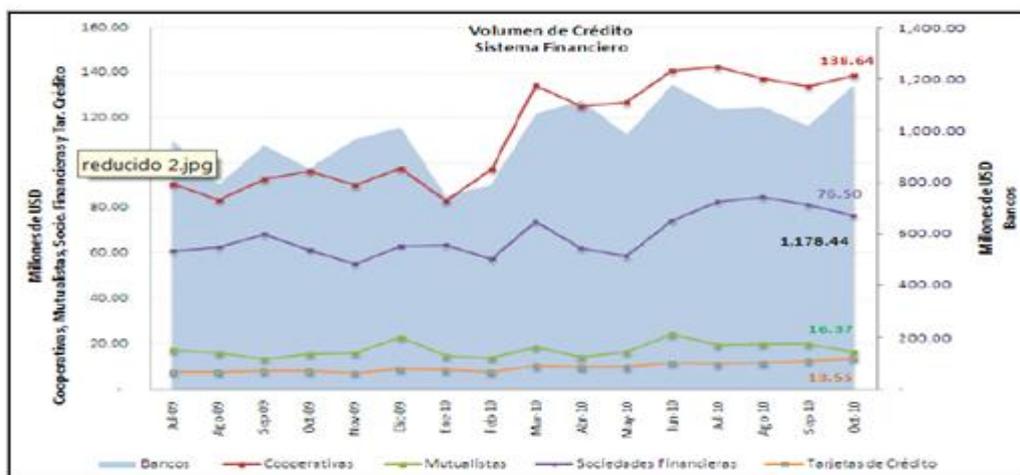
Según la información que publicó el Instituto, 91.975 ecuatorianos se insertaron en la categoría de ocupación plena desde diciembre del 2011 y marzo del 2012. La cifra global la ubicó el INEC en 2'314.594 ciudadanos con ocupación plena, lo que representa el 49,9% de la Población Económicamente Activa (PEA) que el instituto sitúa en 4'637.828 ecuatorianos. El porcentaje es el mismo que publicó para diciembre del año pasado.

Hablando de subempleo, el dato oficial es que en el Ecuador hay 2'036.228 subempleados, 66.657 más de los que en diciembre reportó el instituto. La cifra global representa el 43,9% de la PEA.

Y solo 876 ecuatorianos más habrían quedado desempleados en el mismo período. En diciembre el INEC informó de 225.670 ecuatorianos en esta condición, cifra que subió a 226.546 ciudadanos para el mes pasado, ubicándose en el 4,9% de la PEA.

#### GRAFICO N° 4

#### VOLUMEN DE CREDITO POR SECTOR



Fuente: Banco Central Ecuador

Elaborado: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

En el grafico nos indica que las cooperativas tienen un crecimiento positivo, ante las instituciones bancarias. Lo que se refiere que en el 2009 hasta el 2010 tiene un crecimiento y muestra mayor apoyo por los clientes.

### **Inflación<sup>10</sup>**

Aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Esto significa que no se puede hablar de inflación si unos precios suben aislados de la tendencia general, mientras el resto baja o está estable.

### **CUADRO N° 3**

#### **INFLACIÓN EN EL ECUADOR**

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Enero-31-2011	3.17 %	Enero-31-2012	5.29 %
Febrero-28-2011	3.39 %	Febrero-29-2012	5.53 %
Marzo-31-2011	3.57 %	Marzo-31-2012	6.12 %
Abril-30-2011	3.88 %	Abril-30-2012	5.42 %
Mayo-31-2011	4.23 %		
Junio-30-2011	4.28 %		
Julio-31-2011	4.44 %		
Agosto-31-2011	4.84 %		
Septiembre-30-2011	5.39 %		
Octubre-31-2011	5.50 %		
Noviembre-30-2011	5.53 %		
Diciembre-31-2011	5.53 %		

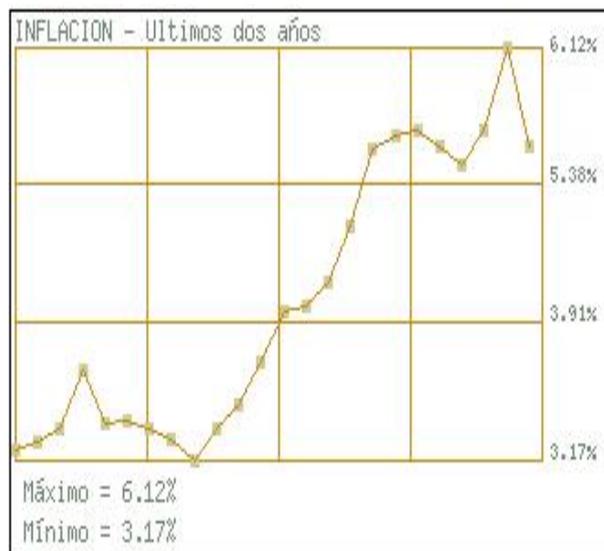
**Fuente:** Banco Central Ecuador

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

<sup>10</sup> **Fuente:** ACOSTA Alberto, Breve Historia Económica Del Ecuador; Taller de la Corporación Editorial Nacional, Quito 2004, pp. 293 - 294

## GRAFICO N° 5

### INFLACIÓN EN EL ECUADOR



**Fuente:** Banco Central Ecuador

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

Durante los dos últimos años, hemos visto una reducción de la inflación. Así mismo, podemos destacar que el incremento de la inversión pública es un beneficio a corto plazo que beneficia al sector productivo, paulatinamente se está recuperando la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos puesto que el estudio demostró que una familia promedio alcanzó a cubrir de cierta manera sus gastos.

Al analizar la inflación tenemos múltiples ópticas y la posibilidades que brinda el acceso a la información; no obstante, cada vez, consumidores y analistas demandan mayor y mejor calidad; por tanto, es necesario fortalecer el proceso para llegar a transparentar el acceso a la información, en donde si bien es cierto, varias instituciones ya han dado los primeros pasos, se requiere aún de mucho esfuerzo.

### **Producto Interno Bruto (PIB)**

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las

empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

### CUADRO N° 4

#### PRODUCTO INTERNO BRUTO EN EL ECUADOR

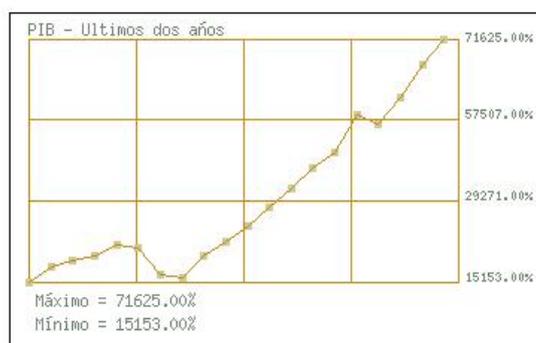
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Enero-31-1993	15153.00 millones de USD	Enero-31-2003	28409.00 millones de USD
Enero-31-1994	18662.00 millones de USD	Enero-31-2004	32646.00 millones de USD
Enero-31-1995	20288.00 millones de USD	Enero-31-2005	36942.00 millones de USD
Enero-31-1996	21483.00 millones de USD	Enero-31-2006	41705.00 millones de USD
Enero-31-1997	23715.00 millones de USD	Enero-31-2007	45504.00 millones de USD
Enero-31-1998	23290.00 millones de USD	Enero-31-2008	54209.00 millones de USD
Enero-31-1999	16896.00 millones de USD	Enero-31-2009	52022.00 millones de USD
Enero-31-2000	16283.00 millones de USD	Enero-31-2010	57978.00 millones de USD
Enero-31-2001	21271.00 millones de USD	Enero-31-2011	65945.00 millones de USD
Enero-31-2002	24718.00 millones de USD	Enero-31-2012	71625.00 millones de USD

**Fuente:** Banco Central Ecuador

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

### GRAFICO N° 6

#### PRODUCTO INTERNO BRUTO EN EL ECUADOR



**Fuente:** Banco Central Ecuador

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

El crecimiento de la población mundial y de la actividad económica a causa de una tensión medioambiental en todos los sistemas socioeconómicos.

Tradicionalmente, el producto interno bruto (PIB) ha sido considerado como el mejor indicador para medir el éxito de la economía nacional y el bienestar; pero si se incluyen el agotamiento de los recursos y la degradación en la calidad de vida, lo que se obtiene es un cuadro sumamente diferente de aquello descrito por los métodos convencionales.

### **Tasa Interés**

Una tasa de interés es el precio que pagan las personas que obtienen un crédito a quienes les otorgaron por el uso de esos fondos. Las tasas de interés del mercado se utilizan para ayudar a tomar decisiones de producción intertemporales y de inversión de capital.

Al igual que cualquier precio del mercado, las tasas de interés están determinadas por la oferta y la demanda de los fondos que se pueden prestar.

La suma de la oferta y la demanda se lo hace como que se tratara de una sola tasa de interés del mercado. Los hogares, empresas y el gobierno obtienen y otorgan crédito bajo diversos términos y condiciones, por eso existen diversos tipos de tasas de interés en el mercado.

### **Tasa de Interés Activa**

Las tasas de interés activas son aquellas que se aplican cuando cualquier banco del país otorga Préstamos a terceros.

## CUADRO N° 5

### TASA ACTIVA DEL ECUADOR

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Diciembre-31-2011	8.17 %	Diciembre-31-2010	8.68 %
Noviembre-30-2011	8.17 %	Noviembre-30-2010	8.94 %
Octubre-31-2011	8.17 %	Octubre-30-2010	8.04 %
Septiembre-30-2011	8.37 %	Septiembre-30-2010	9.04 %
Agosto-31-2011	8.37 %	Agosto-31-2010	9.04 %
Julio-31-2011	8.37 %	Julio-31-2010	8.00 %
Junio-30-2011	8.37 %	Junio-30-2010	9.02 %
Mayo-31-2011	8.34 %	Mayo-31-2010	9.11 %
Abril-30-2011	8.34 %	Abril-30-2010	9.12 %
Marzo-31-2011	8.65 %	Marzo-31-2010	9.21 %
Febrero-28-2011	8.25 %	Febrero-28-2010	9.10 %
Enero-31-2011	8.59 %		

**Fuente:** Banco Central Ecuador

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

## GRAFICO N° 7

### TASA ACTIVA DEL ECUADOR



**Fuente:** Banco Central Ecuador

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

El Banco Central del Ecuador, organismo regulador que ejerce control sobre las incidencias de las tasas de interés, ha sido en los últimos tiempos protagonista de los cambios monetarios que se han dado en el país como el proceso de dolarización, indica que esta reforma monetaria dará frutos positivos para el país, entre las que están; la

estabilidad del tipo de cambio, la disminución de las tasas de interés y la caída de la inflación, debido a que el proceso de dolarización fue por mucho tiempo informal en el país, las tasas de interés sufrieron distorsiones, ya que estas tasas se volvieron especialmente altas debido a que la autoridad monetaria las incrementa a fin de estimular en la población el ahorro en moneda local en lugar de hacerlo en dólares estadounidenses. En el sector financiero también se vio afectado por la informalidad de la dolarización, las altas tasa de interés y las devaluaciones constantes que la establecieron, provocan elevaciones permanentes en la cartera vencida de los bancos, limitan el ahorro en moneda local y se conduce a éstos a la iliquidez e insolvencia. Sin embargo, un debilitamiento en los préstamos a los pequeños cuenta ahorristas ya que muchos no tienen capacidad de pago. Las tasas de interés de interés suben en la misma dinámica de la inflación.

### **Tasa De Interés Pasiva**

Las tasas de interés pasivas son aquellas que se utilizan cuando el banco ha recibido por concepto de préstamos y a su vez tienen que cancelar sus obligaciones por dicho préstamo a un tercero.

### **CUADRO N° 6**

#### **TASA PASIVA DEL ECUADOR**

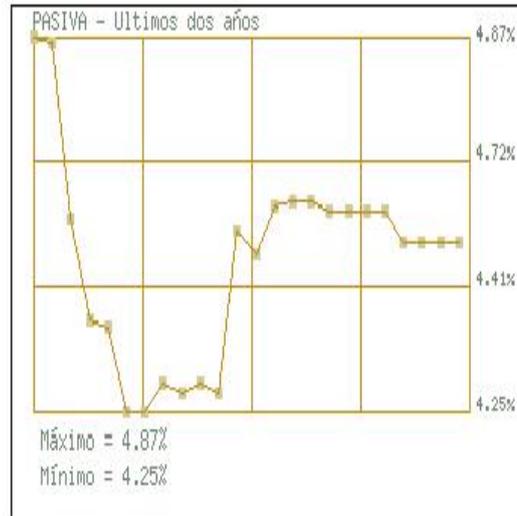
<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>	<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Diciembre-31-2011	4.53 %	Diciembre-31-2010	4.28 %
Noviembre-30-2011	4.53 %	Noviembre-30-2010	4.30 %
Octubre-31-2011	4.53 %	Noviembre-29-2010	4.28 %
Septiembre-30-2011	4.58 %	Octubre-30-2010	4.30 %
Agosto-31-2011	4.58 %	Septiembre-30-2010	4.25 %
Julio-31-2011	4.58 %	Agosto-31-2010	4.25 %
Junio-30-2011	4.58 %	Julio-31-2010	4.39 %
Mayo-31-2011	4.60 %	Junio-30-2010	4.40 %
Abril-30-2011	4.60 %	Mayo-31-2010	4.57 %
Marzo-31-2011	4.59 %	Abril-30-2010	4.86 %
Febrero-28-2011	4.51 %	Marzo-31-2010	4.87 %
Enero-31-2011	4.55 %		

**Fuente:** Banco Central Ecuador

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

## GRAFICO N° 8

### TASA PASIVA DEL ECUADOR



**Fuente:** Banco Central Ecuador

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

Los bancos que pagan más intereses de lo permitido, ponen en riesgo a sus depositantes, e impiden que los ahorristas gocen de la garantía que les aseguraría la devolución de sus recursos, en el caso de que esa institución financiera atravesara problemas de liquidez y no pueda seguir operando.

La Tasa de Interés Pasiva, afecta al producto interno bruto debido a que este instrumento de las cuentas nacionales, registra todas las transacciones de una economía nacional en un año calendario que se realizan en el país, dentro del territorio, sean éstas efectuadas por ecuatorianos y extranjeros. En tal sentido, que las tasas de interés interbancaria y nacionales entran dentro de las actividades económicas del país.

El aumento o la disminución de las tasas pasivas, la demanda de crédito, la eficiencia de las entidades bancarias y las expectativas de la política monetaria, están determinando los niveles de las tasas activas para la otorgación de préstamos.

### **2.2.2 Factor Político**

“Es la actividad humana tendente a gobernar o dirigir la acción del estado en beneficio de la sociedad. Es el proceso orientado ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de un grupo”<sup>11</sup>

El sistema político ecuatoriano se basa en el desempeño social y la capacidad de gobernabilidad del presidente, nuestro actual mandatario Economista Rafael Correa plantea un sistema político basado en alcanzar un mejor estilo de vida denominado el buen vivir.

Se elabora una consulta al pueblo ecuatoriano, con la finalidad de realizar un cambio en la Constitución en el año 2008, la misma definirá las normas vigentes a nivel social, político, y económico.

Se presenta un declive en el sistema financiero mundial en el año 2009, el mismo que afecta la economía ecuatoriana.

Una política gubernamental plantea la prohibición de la congelación del sistema financiero nacional, con la finalidad de mantener la confianza en la economía, para ello se transforma ciertas leyes financieras.

Tomando en cuenta que en el Ecuador el sistema de cooperativas equivale al 15% del movimiento financiero nacional (3.600 millones USD) y que el número aproximado de inversionistas en esta área financiera es de 2 millones de personas, así como que existen 6. 684 Cooperativas en funcionamiento repartidas en; 60% en la sierra, 32% en la costa, y 6% en la amazonia y 2% en la región insular, razón por la cual existe la necesidad de crear de manera legal, el fondo de liquidez y seguro de depósitos para cooperativas (Registro Oficial, número 444, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario).

### **2.2.3 Factor legal**

Hace referencia a la transparencia con las que son realizadas las actividades financieras, apegadas a las leyes que rigen una sociedad. En el caso de las Cooperativa se rige a lo dispuesto a la ley así como a entidades gubernamentales:

---

<sup>11</sup> Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica>

- Dirección Nacional de Cooperativas.
- Servicio de Rentas Internas
- Cámara de Comercio de Quito.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

#### **2.2.4 Factor tecnológico**

El desarrollo de nuevas tecnologías a nivel mundial permite un crecimiento en la prestación de servicios, facilitando el incremento de economías, y a su vez incrementando los niveles de eficiencia en todo tipo de procesos financieros. De igual manera las Cooperativas deben implementar sistemas de manejo económico que faciliten y multipliquen el rendimiento de divisas permitiendo el incremento y alcance de mutuos beneficios socio económico.

Con la finalidad de incrementar los servicios a los clientes la Cooperativa “18 de Noviembre” y buscando la obtención de mejores ingresos a implementado el sistema operativo “SAC” (Sistema de Administración de Cooperativas) creado exclusivamente para la institución.

### **2.3 MICROAMBIENTE DE LA COOPERATIVA**

Son los elementos cercanos a la cooperativa que determinan las oportunidades y amenazas que afectan al entorno de la institución. Los factores más relevantes son proveedores, clientes, competencia y organismos de control.

#### **2.3.1 Proveedores <sup>12</sup>**

Son todas las personas naturales o jurídicas que suministran insumos y materiales, que permiten el normal desenvolvimiento de la Cooperativa y su adecuado funcionamiento.

---

<sup>12</sup> **Fuente:** PEÑA, Wilson Rafael, MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL BALANCED SCORECARD, Quito, 2009

## CUADRO N° 7

### PROVEEDORES DE LA COOPERATIVA ACTUAL

SUMINISTROS	EMPRESAS
Suministros de oficina	Paco Comercial S.A
Suministros de aseo	Mega maxi
Documentos y valores	Vía Gráfica S.A.
Proveedor de información	Credit Report
Servicios complementarios	Distribuidora Segundo Cevallos
Servicios informático	Punto net

**Fuente:** Peña, Wilson Rafael, Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

Al ser pequeños los montos adquiridos a nuestros proveedores, el pago se lo realiza de contado y contra entrega, por consiguiente se puede tener las siguientes consideraciones:

#### **Suministros de oficina y aseo**

Se considera una oportunidad baja ya que no se puede aprovechar descuentos por volumen y/o acceder a facilidades de pago.

#### **Documentos y valores**

Hace referencia a los documentos físicos utilizados en el área de contabilidad y crédito de la empresa, mismos que son adquiridos de acuerdo a stock.

#### **Proveedor de información**

En la Cooperativa 18 de noviembre se consulta a Credit Report el historial crediticio de las personas que solicitan financiamiento, por tanto es un proveedor constante, el pago

se lo realiza mensual previo contrato con vigencia de un año lo que ha permitido mantener el sistema todos los días y aprovechar el descuento que ofertan por este tipo de contratos.

### **Servicios Complementarios**

En este elemento, se considera a aquellas instituciones aliadas que permiten otorgar servicios adicionales a los usuarios como: Ecuador Voice, Fundei, que permite no solo brindar el servicio financiero, sino también cumplir con las políticas del cooperativismo.

### **Servicio de Internet**

El proveedor de internet tiene contrato por un año, lo que permite acceder a descuentos por vigencia de contrato accediendo a un ahorro económico para la institución. El servicio que otorga se adapta a las necesidades de sus usuarios.

### **2.3.2 Clientes**

**Socios activos.-** Para ser considerado socio activo, deberá haber pagado la totalidad del valor de los certificados de aportación obligatorios y cumplir sus deberes y obligaciones de socio, establecido en la normativa interna de la Cooperativa, condición necesaria para ser beneficiario de todos los derechos que otorga la Entidad, previstas en el presente Estatuto.

Los clientes de la Cooperativa son las personas que acceden a un producto o servicio (inversiones, cuentas de ahorro, crédito canasta, crédito consumo, entre otros) a través de una transacción financiera (dinero).

La competencia de la Cooperativa son las instituciones que tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, similares o iguales a las que se ofrecen. Esto quiere decir que existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes, las cuales se ha hecho una selección con la finalidad de determinar entre estas cuales son competencia para la institución.

## CUADRO N° 8

### CLIENTES DE LA COOPERATIVA 2009

N°	TIPO CUENTA	N° CUENTAS
1	CUENTA AHORROS SOCIOS ANTIGUOS	819
2	CUENTA AHORROS - AHORROS A LA VISTA	227
3	CUENTA AHORROS - SOCIEDADES	26
4	CUENTA AHORROS MENOR EDAD - DE 12 A 17 AÑOS	14
5	CUENTA ESTUDIANTIL - DE 0 A 11 AÑOS	26
	<b>TOTAL</b>	<b>1.112</b>

**Fuente:** COAC 18 de Noviembre

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

En los archivos de la Cooperativa “18 de Noviembre” en el año 2009, cuenta con el total de 1.112, como se detalla en el cuadro 8 de la cartera de servicios que presta a sus clientes, y la entrega de créditos que brinda a corto plazo a las personas.

## CUADRO N° 9

### CLIENTES DE LA COOPERATIVA 2012

SOCIOS	1.638
ACTIVOS	1.358
INACTIVOS	253

**Fuente:** COAC 18 de Noviembre

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

En el año 2009 la cooperativa tiene 1.112 clientes, y en 2012 el total de clientes de 1.638, lo que significa que la cooperativa incrementa los ingresos económicos, y la cartera de servicios que presta a los socios tiene un preferencia al momento de depositar o adquirir un crédito en la institución.

### **2.3.3 Competencia**

La competencia de la Cooperativa son las instituciones que tiene libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, similares o iguales a las que ofrecen en la actualidad.

Esto quiere decir que existen como competencia una pluralidad de oferentes, con las cuales se ha hecho una selección a fin de determinar los competidores más importantes.

Las Cooperativas que están vigentes en la actualidad son controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que se posesionó a Hugo Jácome como presidente el 5 junio del 2012.

“La misión es fundamental de la Superintendencia será velar por el fomento y fortalecimiento de las prácticas de la economía popular y solidaria garantizar mediante un eficiente y eficaz proceso de supervisión, la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las instituciones”.

## CUADRO N° 10

### NÓMINA DE LAS COOPERATIVAS VIGENTES

1	11 DE JUNIO	22	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA
2	15 DE ABRIL	23	LA DOLOROSA
3	23 DE JULIO	24	MANUEL ESTABAN GODOY ORTEGA
4	29 DE OCTUBRE	25	OSCUS
5	9 DE OCTUBRE	26	PABLO MUÑOZ VEGA
6	9 DE OCTUBRE	27	PADRE JULIAN LORENTE
7	ALIANZA DEL VALLE	28	PASTAZA
8	ANDALUCIA	29	COOPROGRESO
9	ATUNTAQUI	30	RIOBAMBA
10	BIBLIAN	31	SAN FRANCISCO
11	CACPECO	32	SAN FRANCISCO DE ASIS
12	CAJA CENTRAL COOPERATIVA FINANCOOP	33	SAN JOSE
13	CALCETA	34	SANTA ANA
14	COOPCCP CONSTRUCCIÓN, COMERCIO Y PRODUCCIÓN LTDA	35	SANTA ROSA
15	CHONE	36	TULCAN
16	CODESARROLLO	37	JARDIN AZUAYO
17	COMERCIO	38	CACPE CAC DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE LOJA
18	COOPAD	38	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO
19	COTOCOLLAO	40	SAN PEDRO DE TABOADA LTDA
20	EL SAGRARIO	41	MUSHUC RUNA LTDA
21	GUARANDA		

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

### 2.3.4 Organismos de control

Los organismos que controlan las actividades empresariales en general son:

#### **SERVICIO RENTAS INTERNAS<sup>13</sup>**

“El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes”

- Registro Único de Contribuyentes
- Impuesto al Valor Agregado IVA
- Impuesto a la renta
- Declaración de impuesto a vehículos de trabajo



#### **DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS:**

Es una institución encargada de direccionar el funcionamiento de las Cooperativas e intervenir en litigios, cuando sea necesario, con el fin de cumplir con los lineamientos generales del cooperativismo

- Promover el desarrollo del movimiento Cooperativo Nacional
- Estudiar los problemas que dificultan el adelanto del Cooperativismo en el Ecuador y programar sus soluciones

---

<sup>13</sup> Fuente: Servicio de Rentas Internas, [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

- Establecer la política y línea de acción que deberá seguir el movimiento cooperativo, para que sea ejecutado por los organismos respectivos
- Coordinar los programas de las distintas entidades nacionales y extranjeras que promueven el desarrollo del movimiento Cooperativo
- Formular el Plan Nacional de Fomento Cooperativo
- Formular las reformas legales necesarias, para el mejor desenvolvimiento del Sistema Cooperativo Nacional

## **SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es una entidad técnica de control y supervisión de reciente creación, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario, con procesos técnicos, transparentes y confiables, para contribuir al bienestar de sus integrantes y de la comunidad en general.

El nuevo funcionario, según la Ley tendrá las siguientes atribuciones:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la Superintendencia
- Dictar normas de control
- Imponer sanciones
- Celebrar los contratos y convenios que requiera la gestión institucional
- Dirigir la gestión administrativa de la Superintendencia
- Nombrar al personal necesario para el funcionamiento de la Superintendencia
- Delegar responsabilidades específicas a funcionarios
- Resolver recursos de orden administrativo

## **CUERPO DE BOMBEROS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

Es la institución encargada de velar por la integridad ciudadana y actuar en siniestros como incendios de cualquier tipo, deslaves o derrumbes, inundaciones, entre otros y socorrer a la población. En toda institución, para precautelar la seguridad de sus usuarios

y los bienes que se posee es obligatorio contar con políticas de seguridad y extintores adecuados al tamaño de las instalaciones en lugares visibles para ser utilizados en caso de emergencias.



## **PATENTE MUNICIPAL**

Es el permiso otorgado por el Distrito Metropolitano de Quito para ejercer la actividad económica en la ciudad de Quito. Este permiso aplica un impuesto a las empresas para que contribuyan al desarrollo de la ciudad. La institución tiene al día los permisos necesarios para su funcionamiento.



## **2.4 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA<sup>14</sup>**

La cooperativa “18 de Noviembre” lleva 18 años de vida institucional. La institución tiene dificultades que afecta a cada uno de los departamentos y el personal que labora en cada una de las áreas, no tiene claro las funciones que deben cumplir de acuerdo a la actividades.

---

<sup>14</sup> **Fuente:** PEÑA, Wilson Rafael, MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL BALANCED SCORECARD, Quito, 2009

## **ADMINISTRACIÓN**

Existe una gran desmotivación por parte del personal que labora en la Cooperativa debido a los problemas que está atravesando. La institución es pequeña por lo que los empleados tienen contacto directo con los socios y reciben sus reclamos.

Otra de las dificultades que tienen los comités es que no hay una persona con conocimientos de Administración de Cooperativas, lo cual les dificulta la toma de decisiones.

## **CONTABILIDAD**

La Cooperativa con el paso del tiempo ha incrementado el nivel de captaciones, la falta de un sistema informático ha provocado que la entrega de la contabilidad sea más tardía debido a que ésta se realizaba a mano. El Sistema de Administración de Cooperativas “SAC” se implementó en noviembre del 2007, por este motivo la entrega de balances al SRI, comités, gerencia no se han realizado a tiempo.

A esto se ha sumado el no tener las agencias en red, lo cual implica tener la información a mano, ya que tienen que pedir que los documentos se envíen vía transporte, para poder realizar los respectivos registros.

## **JUDICIAL**

Existe un monto elevado en días de mora de la cartera extrajudicial, porque se negociaba formas de pago o abonos, antes de que los créditos pasen a judicial, los pagos no cubrían la deuda total por lo que los créditos seguían atrasados y en algunos casos los deudores no cumplieron, aumentando el nivel de morosidad.

Cuando se cargo los datos en el “SAC” en noviembre del 2007, debido a la extensa cantidad de datos, solo se cargo los datos principales, nombre, edad, estado civil y cónyuge, dejando los demás datos para cargarlos en otra ocasión que no se ha dado.

Complicando poder ubicar a los socios que mantienen deudas vencidas y en algunos casos la información no es actualizada.

## **AMBIENTE**

La parte organizacional de la Cooperativa en lo que se refiere a infraestructura la problemática es debido a que los departamentos de la Cooperativa no están todos en un mismo sitio, en la matriz funciona el departamento judicial, crédito y cobranzas, mientras que contabilidad se encuentra en el norte, gerencia labora por las mañanas en el norte y las tardes en la matriz, lo cual dificulta el cruce de información necesaria y a tiempo.

## **SISTEMAS**

El aspecto principal en el área de sistemas es la falta de un personal que trabaje directamente para la Cooperativa, los técnicos que saben del funcionamiento del Sistema de Administración de Cooperativas “SAC”; dan asesoramiento, incrementan módulos y arreglan las novedades en los fines del semana, no permitiendo resolver problemas de urgencia en el tiempo necesario, dificultando que el personal trabaje adecuadamente.

Cabe indicar que el Sistema de Administración de Cooperativas “SAC” fue creado por la Cooperativa y que no existen algunos módulos que son necesarios para los departamentos de la Cooperativa.

Cabe indicar que el Sistema de Administración de Cooperativas “SAC” fue creado por la Cooperativa y que no existen algunos módulos que son necesarios para los departamentos de la Cooperativa.

## **2.5 ESTRUCTURA OPERATIVA COAC 2012**

En el siguiente organigrama se describe la estructuración de dirección y administración y control de la cooperativa.

A continuación se presentara una breve descripción de los cargos que se encuentran en el área directiva.

### **Consejo de Administración<sup>15</sup>**

Es el organismo directivo y está integrado por cinco vocales suplente, que duran dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos otra vez. Tienen atribuciones de normar las funciones operativas y administrativas, designar a miembros los comités y comisiones. Nombrar o remover al gerente con causas justa al Gerente, Administradores y demás empleados. Aprobar presupuesto, aprobar reformas, políticas de crédito, presentar balances, velar por la buena marcha de la cooperativa.

### **Presidente**

Elegido por el Consejo de Administración de entre sus miembros; durante dos años en sus funciones pudiendo ser reelegido. Preside las Asambleas Generales y el Consejo de Administración, así como los actos oficiales de la Cooperativa.

### **Gerente**

Es el representante legal y el Administrador General de la Cooperativa, nombrado sin sujeción a plazo. Ejecuta las resoluciones de las Asambleas Generales y del Consejo de Administración.

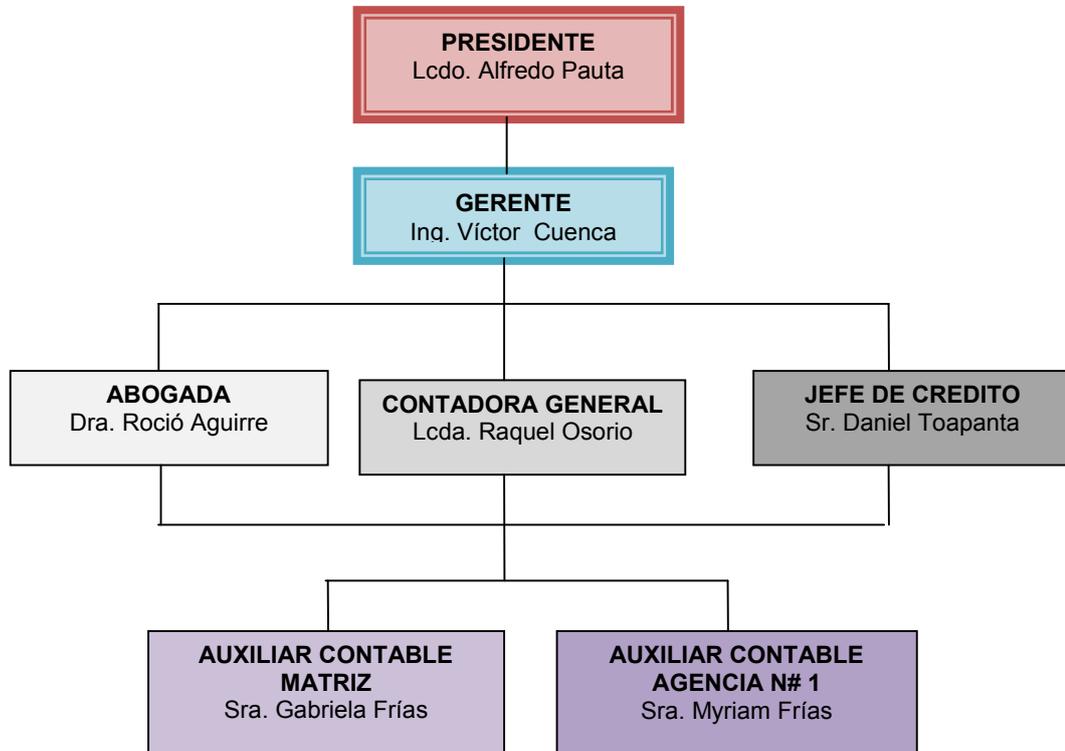
La administración de la Gerencia está administrada por la Gerencia general, que conjuntamente con un grupo de profesionales que lideran las jefaturas, departamentales que administran la cooperativa, su permanencia en la entidad supera los dos años lo cual

---

<sup>15</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa\\_comunitaria](http://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa_comunitaria)

indica un índice de rotación; cuenta con el apoyo de los comités de auditoría, crédito, administración de riesgo, ética, inversión y calificación de los activos.

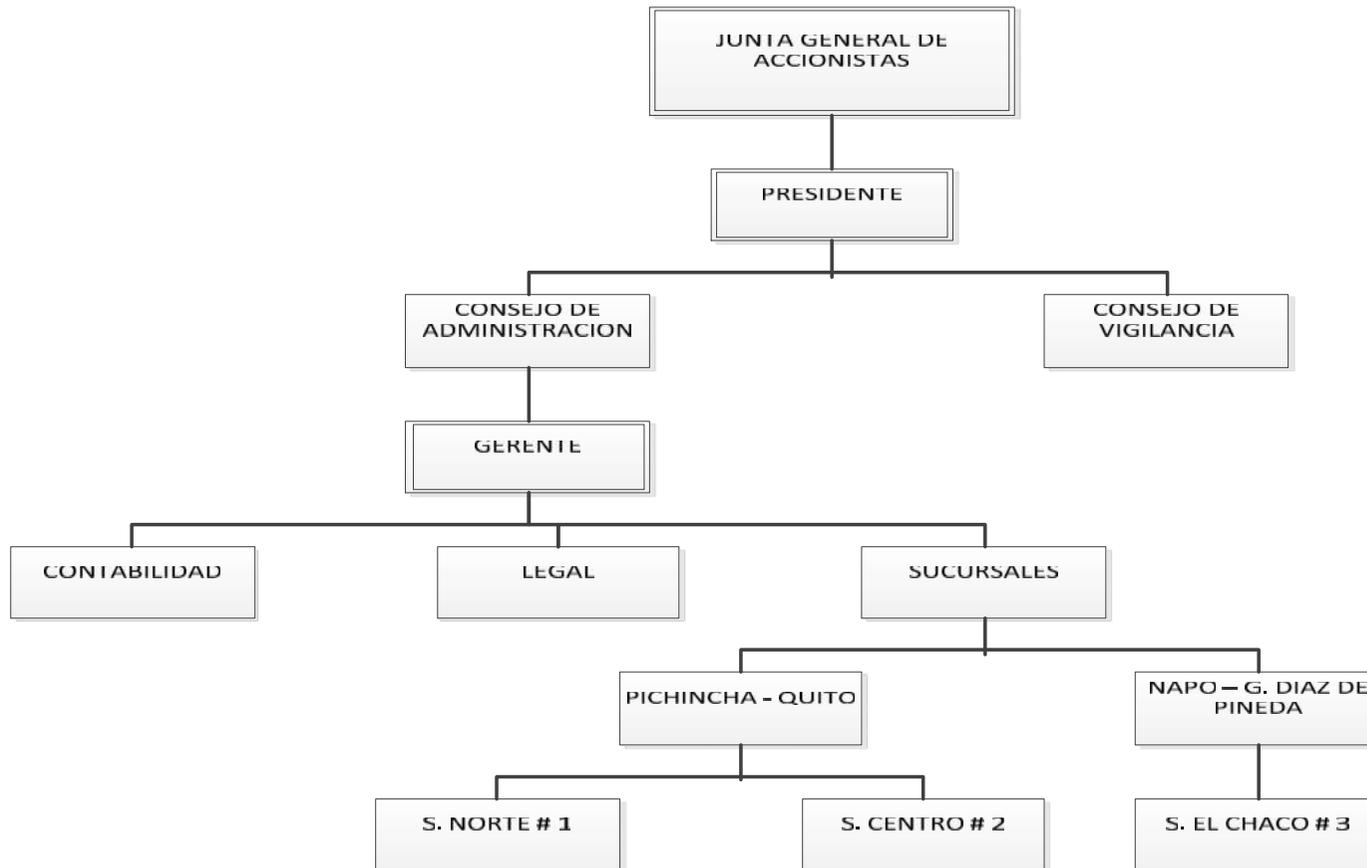
### ESTRUCTURA OPERATIVA 2012



**Fuente:** COAC 18 de Noviembre

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

## 2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COAC 2012



**Fuente:** COAC 18 de Noviembre

**Elaborado:** COAC 18 de Noviembre

## **2.7 ANÁLISIS DE PROBLEMAS COOPERATIVA “18 de NOVIEMBRE”**

Los problemas de la Cooperativa serán analizados mediante las siguientes herramientas un análisis FODA, un análisis de la competencia mediante las Fuerzas de PORTER y el Árbol de Problemas.

### **2.7.1 Análisis foda**

Se analiza los problemas que afectan a la cooperativa 18 de “Noviembre”, los aspectos positivos de la institución son las fortalezas que y oportunidades.

El prestigio de 18 de años que lleva en el mercado, el gerente posee un alto conocimiento y experiencia dentro de área que desempeña en la actualidad desde que inicio, el Sistema informático SAC es creación de la cooperativa.

La aceptación que lleva con los clientes, de la cartera de servicio que presta la institución, basado en la honestidad, seguridad, solvencia y agilidad. Los valores corporativos que son: confianza, responsabilidad y compromiso.

Los aspectos negativos de la cooperativa que afecta al personal de cada uno de las áreas, y no tener en red a la agencia de Chaco, que está en el Napo. Para recibir la información o documentos se lo hace vía transporte.

La competencia que años anteriores de las cooperativas eran poco, en la actualidad, existe muchas instituciones.

Lo que se pretende alcanzar es un estudio minucioso de los problemas que afecta, en el futuro de la cooperativa, para garantizar a sus socios la seguridad de depositar sus fondos en la institución, y el personal que labora en la actualidad esté capacitado, para que cumpla sus funciones y actividades de cada uno de los departamentos.

ASPECTOS POSITIVO		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
La gerencia-administrativa posee un alto conocimiento y experiencia dentro del área laboral.	La relación que tiene el gerente con otras Cooperativas permite el apoyo en momentos de crisis	Se denota una falta de compañerismo y apoyo que debería tener el personal.	La situación política del país puede afectar a la economía.
Prestigio de 18 años en el mercado.	La tecnología es útil y confiable para las actividades a realizarse.	Falta de motivación hacia el personal	Presencia de nueva competencia dentro del mercado laboral.
Valores humanos y corporativos son respetados y liderados.	Las personas busquen una entidad financiera confiable que satisfaga sus necesidades.	Existe un crecimiento del nivel de morosidad.	No todas nuestras sucursales se encuentran en una excelente posición geográfica.
Existe estabilidad laboral.	Eficiencia al momento de tomar decisiones.	Incumplimiento de las proyecciones financieras.	Mala administración de los fondos que maneja la cooperativa.
Utilización de un sistema informático propio, eficaz y con capacidad de soportar crecimiento (SAC).	El prestigio logrado debido al otorgamiento de créditos a personas que realmente tengan buenos proyectos a realizar con el dinero que le otorgamos.	El no tener un módulo en el sistema informático, el cual facilite pasar los créditos morosos al departamento legal y el no poder tener las liquidaciones de créditos del mismo sistema	El contrabando y plagio de ideas nuevas que la Institución quiere fomentar.
Caracterizada por otorgar una misión social en la comunidad, la misma que genera una excelente imagen corporativa.	Trabajar conjuntamente con el gobierno de nuestro país, llegando a acuerdos y estableciendo convenios para brindar más y mejores servicios a la comunidad del Ecuador.	El no tener las agencia del Chaco en red, lo cual complica tener la información a mano ya que tienen que pedir que los documentos se envíen vía transporte, para poder realizar los respectivos registro	No estar regida por la Superintendencia de Bancos lo que provoca temor a los clientes.

## **2.7.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

### **1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

La entrada de nuevas instituciones genera disminución en la captación de nuevos clientes en la cooperativa 18 “Noviembre”, para apertura de la cartera de servicios que presta en la actualidad. Es decir, siempre debemos estar atentos en la competencia y ofrecer al cliente tasas de interés atractivas para ellos.

### **2. La rivalidad entre los competidores**

Cuando existe mucha demanda el cliente, está en la capacidad de elegir en la institución en la cual deposita su dinero, la cooperativa 18 “Noviembre” enfrentar a una guerra de campañas publicitaria agresiva, promociones y entrada de nuevos productos.

### **3. Poder de negociación de los proveedores**

Cuando el cliente depende de un solo proveedor este puede aprovechar esta situación para imponer sus condiciones (tasas de interés, inversiones, formas de pago en créditos, calidad de servicio/producto, etc.), por esto se debe negociar con los clientes y así poder satisfacer sus necesidades sin perjudicar los ingresos económicos de la cooperativa 18 “Noviembre”.

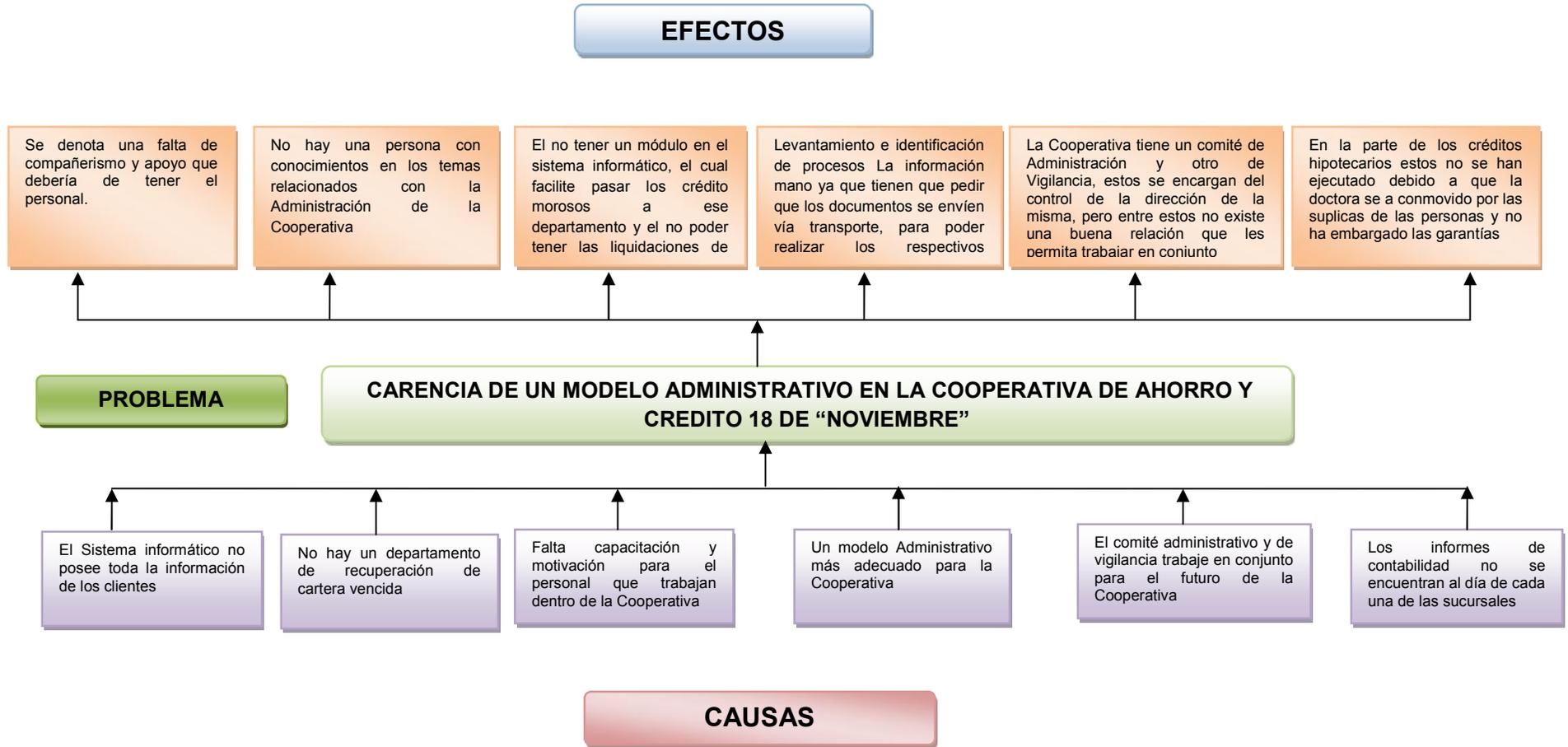
### **4. Poder de negociación de los clientes.**

Cuando nuestro negocio depende de pocos clientes o clientes grandes, estos pueden imponer sus condiciones (tasas de interés, cierre de cuentas, servicios, forma de pago de créditos, etc.), generando altos costos para la institución.

## **5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

La entrada de productos sustitutos le puede generar a nuestro cliente de la cooperativa, el deseo de cerrar sus cuentas y/o abrir una nueva cuenta con la competencia, con otro destino mucho más atractivo para su bolsillo.

### 2.7.3 ANALISIS DEL ARBOL DE PROBLEMAS



## **2.8 ANÁLISIS DE LA SATISFACION DEL CLIENTE DE LA COOPERATIVA**

El método para la recolección de datos, es con el fin de recopilar la información a los clientes de la cartera de servicio que presta en la actualidad la cooperativa “18 de Noviembre”.

**Elemento.-** Mujeres y Hombres

**Unidad de Muestreo.-** Mujeres y Hombres entre 18 y 65

**Alcance.-** Sucursal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” en la ciudad de Quito

**Tiempo.-** 3 semanas

### **2.8.1 Técnica de muestreo**

Además se aplica la técnica de muestreo probabilístico en las encuestas, ya que cada encuestado tuvo la misma probabilidad de ser elegido, además se hizo de una manera estratificada, es decir donde los estratos internamente son homogéneos y externamente heterogéneos, permitiendo una mejor calidad de la información.

Los métodos para la recolección consisten en dos:

- Encuestas a los Clientes
- Observación de las Investigadores

### **2.8.2 Tamaño de la muestra**

Las encuestas nos permitirán tener información relevante tanto para la cooperativa como para los potenciales socios, parámetros importantes que se deberían implementar para mejorar o para mantener el servicio.

## CUADRO N° 11

### HABITANTES DE LA CIUDAD DE QUITO

Segmento	Habitantes de Quito	Área Urbana	Área Rural
Edad			
Menores de un año	39.660	26.629	13.031
1 – 4	159.056	106.796	52.260
5 – 9	200.100	134.355	65.745
10 – 14	200.571	134.671	65.900
<b>15 – 19</b>	209.370	<b>140.579</b>	68.791
<b>20 – 24</b>	213.192	<b>143.145</b>	70.047
<b>25 – 29</b>	197.292	<b>132.469</b>	64.822
<b>30 – 34</b>	172.695	<b>115.954</b>	56.741
<b>35 – 39</b>	154.160	<b>103.509</b>	50.651
<b>40 – 44</b>	137.260	<b>92.162</b>	45.098
<b>45 – 49</b>	115.717	<b>77.697</b>	38.020
<b>50 – 54</b>	95.722	<b>64.271</b>	31.461
<b>55 – 59</b>	79.552	<b>53.414</b>	26.138
<b>60 – 64</b>	55.036	<b>36.953</b>	18.083
65 – 69	42.123	28.283	13.840
70 – 74	33.793	22.690	11.103
75 – 79	24.343	16.345	7998
80 y más	23.351	15.008	7344
<b>TOTAL</b>	<b>2.151.993</b>	<b>1.444.931</b>	<b>107.062</b>

Fuente: INEC

Elaborado: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

**ECUACIÓN A UTILIZARSE:**

$$n = \frac{Npqz^2}{(N-1)e^2 + pqz^2}$$

**N** = Tamaño de la Población

**p** = Factor de Ocurrencia

**q** = Factor de no Ocurrencia 1 - p

**e** = Margen de error 5%

**z** = Distribución de Gauss 1,96

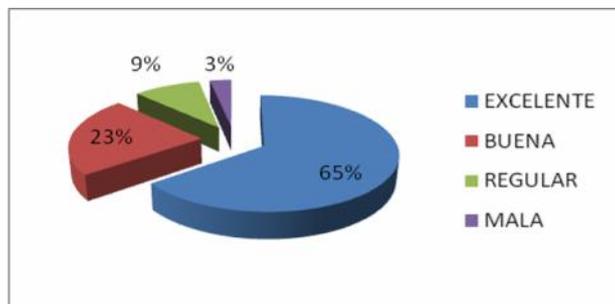
$$n = \frac{(960,153)(0,5)(0,5)1,96^2}{(960,153-1) 1,96^2 + (0,5)(0,5)(1,96)^2}$$

$$n = 263$$

El número de personas encuestas a realizar es de 263 para conocer la demanda los clientes de la cooperativa, para lo cual se ha diseñado una encuesta que permita conocer las características de los cliente.

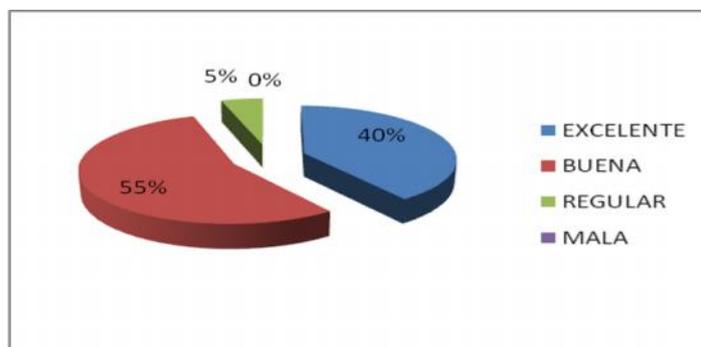
### 2.8.3 Tabulación de los datos

1) ¿La atención recibida por el personal en la cooperativa es?



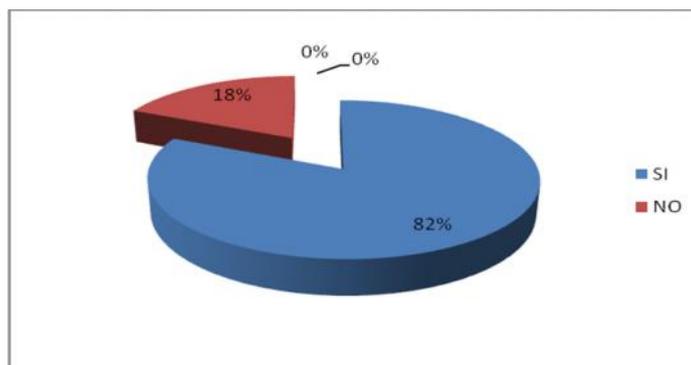
Los clientes de la Cooperativa en su gran mayoría que es el 65% consideran que la atención brindada es excelente y el 23% que es buena; el 12% no cree que la atención sea óptima

2) ¿La calidad de servicio que le ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”



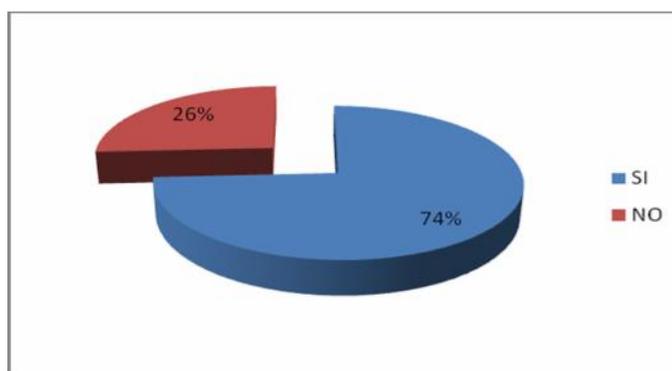
Para el 55% de clientes la calidad de servicio prestado por la Cooperativa es buena, para el 40% es excelente y un 5% cree que es regular.

3) ¿Los productos ofrecidos por la Institución complementan su necesidad de ahorro y financiamiento?



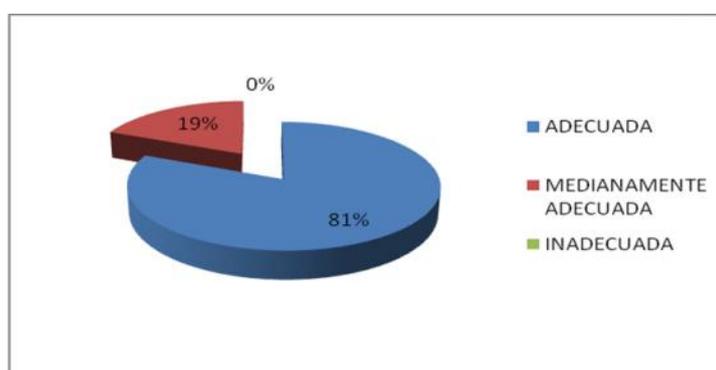
Para el 82% de los clientes de la Cooperativa complementa su necesidad de ahorro y financiamiento.

4) ¿Le gustaría que la cooperativa brinde otros servicios. ?



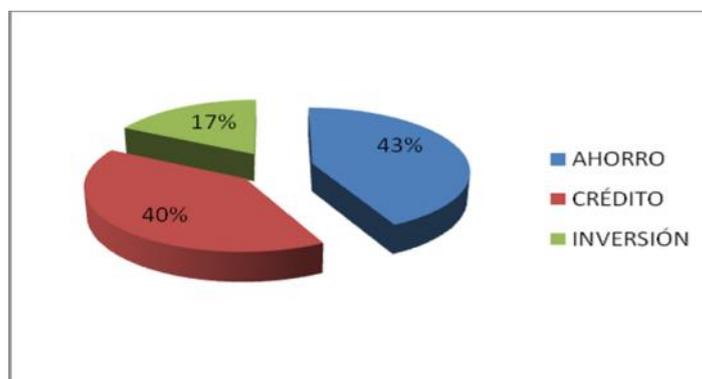
Para el 74% de los clientes les gustaría que se brinde otros servicios, el 26 % están de acuerdo con los servicios actualmente la cooperativa.

5) ¿El horario de atención al que usted tiene acceso es?



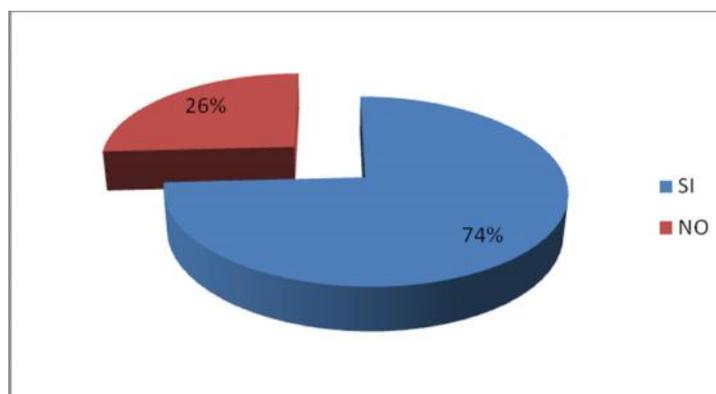
El 81% de los socios están conformes con el horarios de atención que brinda la Cooperativa y el 19% desearía que se atienda los fines de semana.

6) ¿Cuál es el servicio más importante para usted?



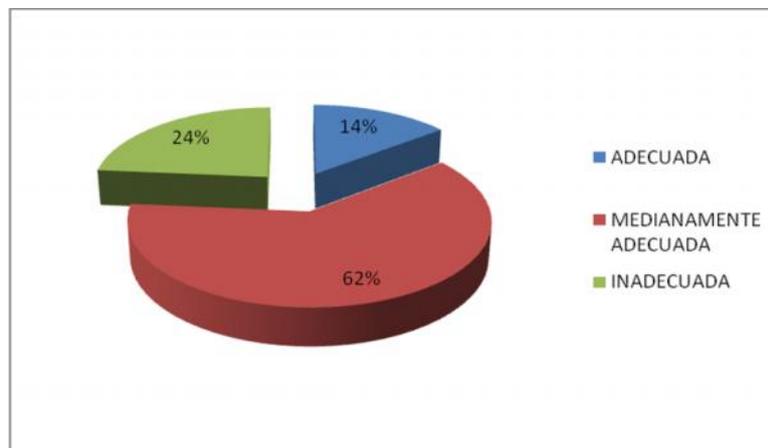
Para los socios el ahorro y el crédito es lo más importante para ellos en la Cooperativa y el 17% creen que la inversión es lo más importante

7) ¿Cree usted que en la actualidad la gente puede acceder al ahorro mensual?



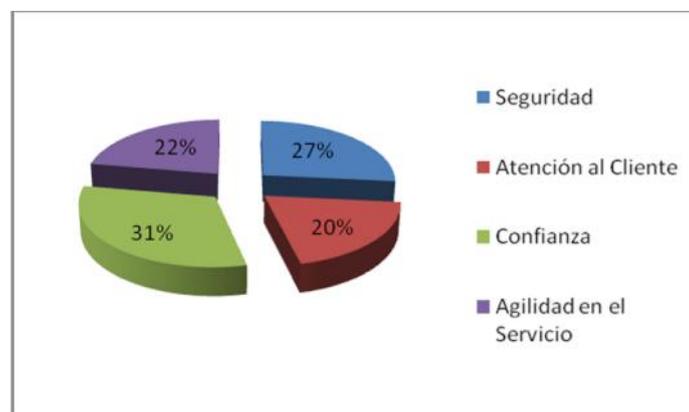
El 74% de los socios opina que si se puede acceder a un ahorro aunque se mínimo además de que es importante para el futuro

8) ¿Cuándo ha solicitado un crédito, el tiempo de espera es?



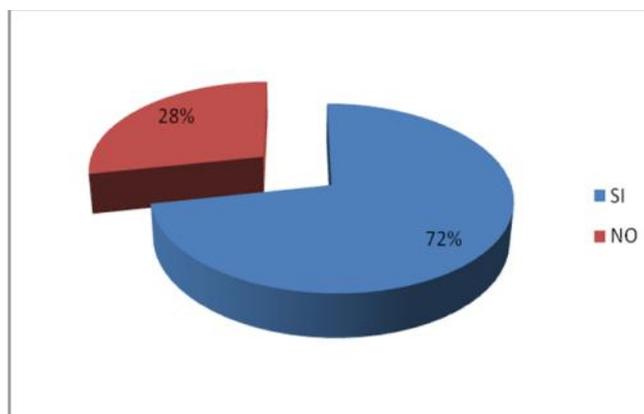
El 14% de los socios cree que el tiempo de espera para obtener un crédito es adecuado, el 62% cree que es medianamente adecuado y el 24% que es inadecuado.

9) ¿Para que usted seleccione una cooperativa que atributos considera importantes, elija 3 atributos?



La confianza que se les da a los socios es lo más importante en una cooperativa con el 31% y la atención al cliente lo dejan en último lugar

10) ¿Recomendaría usted a la Cooperativa con alguna otra persona?



El 72% de los socios recomendarían la cooperativa a sus amigos y/o familiares

## CAPITULO III

### TEORIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y MODELOS DE GESTIÓN

#### INTRODUCCION

En la actualidad las empresas han entrado a un trabajo exigente, realizar estudios del entorno, de las diferentes teorías de desarrollo y los modelos de gestión. Los indicadores serán definidos por las diferentes características y factores.

“Este hecho ha llevado a las empresas a innovar y cambiar la forma de funcionar de su negocio. Igualmente, ha servido para impulsar la búsqueda de formas más eficientes y efectivas de prestar servicios y de ser competitivas aprovechando las nuevas tecnologías para automatizar al máximo, gestionar y mejorar los procesos de negocio. Y es que en este entorno tan competitivo, la mera formulación de la estrategia ya no es suficiente, también es esencial diseñar y mejorar adecuadamente los procesos para implantar dicha estrategia con eficacia.

En esa consideración, la organización moderna recomienda que para que las instituciones sean más eficientes eficaces y menos burocráticas deben transformarse guiándose en los procesos y productos por tanto es necesario definir en la estructura los procesos macros, micros, de apoyo, de gestión, operacionales, de asesoría, los puestos y perfiles de acuerdo al cargo que van a desarrollar ”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> **Fuente:** ALTIER William J., *Proceso para la efectiva resolución de problemas y toma de decisiones*, Oxford University Press, México, año 2000.

El objetivo de esta investigación se dirige a identificar y determinar caminos viables para hacer una gestión por procesos en una empresa de tal manera que se convierta en una organización eficiente y eficaz mediante la mejora o cambio en los procesos.

### **3.1 TEORIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL <sup>17</sup>**

#### **3.1.1 Principales Teorías de Desarrollo Organizacional**

##### **BALANCE SCORECARD**

###### **Definición**

Según Kaplan y Norton, Balanced Scorecard es una técnica de management que integra de forma equilibrada los principales objetivos de rendimiento existentes en una empresa, desde los financieros hasta los relativos a los procesos internos, estableciendo objetivos de calidad para funciones y niveles relevantes dentro de la organización, derivando los objetivos corporativos en las unidades de negocio, con metas claramente definidas.

El modelo traduce la misión y la estrategia de una empresa en objetivos y medidas tangibles.

Las medidas representan el equilibrio entre los diversos indicadores externos (accionistas y clientes), y las medidas internas de los procesos críticos de negocios (como la innovación, el aprendizaje y el crecimiento).

El BSC delimita los segmentos de mercado en donde se va a competir y los clientes a conquistar. Ofrece una visión de futuro y un camino para alcanzarlo mediante el plan estratégico.

El BSC debe ser utilizado por los ejecutivos que necesitan tomar decisiones de negocio: acerca de sus operaciones, de sus procesos de producción, de sus objetivos, productos y clientes, es decir, supervisando el cumplimiento de la planificación estratégica de la empresa.

---

<sup>17</sup> Fuente: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/teoria-del-desarrollo-organizacional.htm>

El BSC es un método que auxilia a los gestores a desarrollar bien una estrategia de principio al fin, para hacer que cada persona en la organización se involucre en su implementación (Kaplan y Norton).

Está basado en cuatro perspectiva (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento), formando un conjunto cohesionado e interdependiente, con objetivos e indicadores interrelacionados y formando un flujo de causa y efecto que se inicia en la perspectiva del aprendizaje y crecimiento y termina en la perspectiva financiera.

## **FREDERICK TAYLOR <sup>18</sup>**

### **PRINCIPIOS**

#### **Definición**

La definición de Henry Fayol de los papeles y de las acciones de la gestión distingue cinco elementos:

#### **1. Organización Científica del Trabajo.-**

Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para remplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta (tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas).

#### **2. Selección y Entrenamiento del trabajador.-**

La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador.

---

<sup>18</sup> **Fuente:** <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%206/AdminTaylor.htm>

Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.

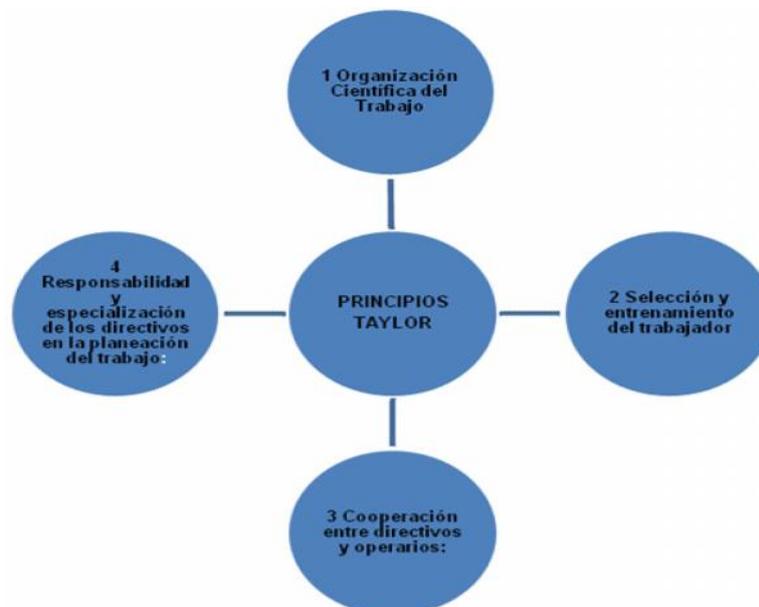
### **3. Cooperación entre Directivos y Operarios.-**

La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo.

### **4. Responsabilidad y Especialización de los Directivos en la Planeación del Trabajo.-**

Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia.

## **PRINCIPIOS TAYLOR**



## **HENRY FAYOL**

### **Definición<sup>19</sup>**

La definición de Henry Fayol de los papeles y de las acciones de la gestión distingue cinco elementos:

### **CINCO ELEMENTOS FAYOL**

#### **1. Planificar.-**

(Pronostico y plan) examinando el futuro y elaborando un plan de acción. Los elementos de la estrategia.

#### **2. Organizar.-**

Definir la estructura, material y humana, de la empresa.

#### **3. Dirigir.-**

Mantener fluidas las actividades del personal

#### **4. Coordinar.-**

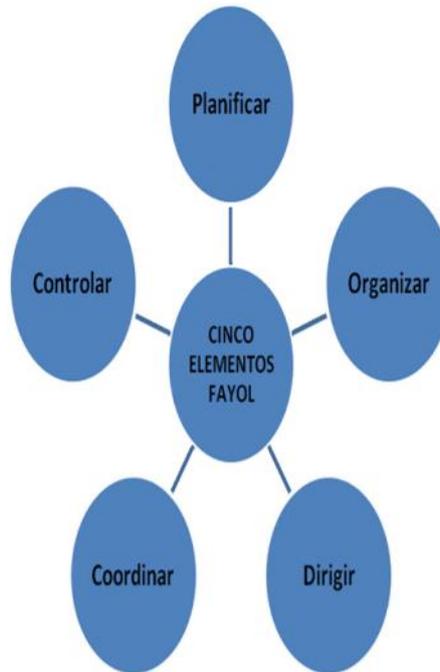
Unificar y armonizar toda la actividad y el esfuerzo.

#### **5. Controlar.-**

Ver que todo ocurra conforme a las reglas establecidas a las órdenes impartidas.

---

<sup>19</sup> Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%206/AdminTaylor.htm>



## **Principios de Administración**

- Innovación y organización
- Toma de decisiones
- Habilidades. Puede ser utilizado para mejorar la eficacia básica de un gerente.
- Entienda que la gerencia puede ser considerada como una variedad de actividades, que pueden ser enumeradas y agrupadas

## **Los 14 Principios de la Administración FAYOL**

### **1. UNIDAD DE MANDO.-**

Una sola persona debe de mandar a todos los subordinados.

### **2. AUTORIDAD.-**

Toda empresa debe de tener una persona que los dirija.

### **3. UNIDAD DE DIRECCIÓN.-**

Un programa para cada actividad.

### **4. CENTRALIZACIÓN.-**

Todas las actividades deben ser manejadas por una sola persona. Actualmente encontramos que debido a las estructuras esto no resulta muy funcional para las empresas.

### **5. SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL GENERAL.-**

Se debe buscar beneficiar a la mayoría.

### **6. DISCIPLINA.-**

Se debe de lograr la disciplina para el buen funcionamiento de la empresa.

### **7. DIVISIÓN DEL TRABAJO.-**

Se le debe de indicar a cada quien el trabajo que debe de realizar.

### **8. ORDEN.-**

Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.

### **9. JERARQUÍA.-**

Se debe de respetar la autoridad de cada nivel jerárquico.

### **10. JUSTA REMUNERACIÓN.-**

Pago justo de acuerdo al trabajo realizado.

## 11. EQUIDAD.-

Los beneficios deben ser compartidos; empresa-trabajadores.

## 12. ESTABILIDAD.-

El empleado debe de sentir seguridad en su trabajo.

## 13. INICIATIVA.-

Se debe de permitir al empleado que determine como deben de hacerse las cosas.

## 14. ESPIRITÚ DE GRUPO.-

Todos deben de colaborar entre sí.

### LOS 14 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN FAYOL



### **3.2 IDENTIFICAR EL MODELO GESTIÓN**

#### **GESTIÓN POLÍTICAS.-**

Sistema para priorizar los esfuerzos de mejora de la organización, alineando objetivos, negociando recursos y desplegando planes concretos para su consecución.

Se discutieron varias alternativas posibles, concluyéndose en la idea de una Scorecard, en la cual se capturarían las actividades realizadas a lo largo de toda la organización: clientes, procesos internos, actividades de los empleados y por consiguiente a los accionistas.

#### **GESTIÓN DE PROCESOS.-**

Sistema enmarcado en la teoría de gestión empresarial TQM, que se establece en una organización para evaluar, monitorizar y mejorar de forma sistemática sus procesos

#### **GESTIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN TQM.-**

Total Quality Management es la referencia de un modelo de gestión basado en la aplicación de la calidad total y de una serie de principios y valores en busca de la competitividad y la excelencia de las organizaciones.

#### **GESTIÓN DE PROYECTOS.-**

Sistema que permite optimizar la coordinación de actividades, asignación de recursos, motivación de equipos y planificación y control de proyectos organizativos específicos.

#### **GESTIÓN DE PROBLEMAS.-**

Resolución de problemas u oportunidades de mejora de una organización.

## **MAPAS DE PROCESOS<sup>20</sup>.-**

Sistema que integra todos los procesos de la compañía para gestionar interrelaciones entre procesos, rendimientos y recursos consumidos, las actividades que los componen, y la información y conocimiento necesario para su ejecución.

### **Procesos operativos.-**

Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando un alto valor añadido. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

### **Procesos de Apoyo.\_**

Proporcionan las personas los recursos físicos necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. Aquí se incluirían:

- El proceso de gestión de los recursos humanos.
- El proceso de aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinaria, utillajes, hardware y software y el proceso de mantenimiento de la infraestructura.
- El proceso de gestión de proveedores.
- La elaboración y revisión del sistema de gestión de la calidad.

### **Procesos de Gestión.-**

Mediante actividades de planeación evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces. Funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor accesible y aplicable para la toma de decisiones de sus clientes internos.

---

<sup>20</sup>Fuente:<http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/gestion-por-procesos/>

## **Procesos de Dirección.-**

Están concebidos con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa.

En ocasiones las empresas caen en el eufemismo de adaptarse al enfoque por procesos simplemente cambiando el título del procedimiento o reemplazando departamento por proceso. Para evitarlo y dar un sentido finalista vale la pena vincular la gestión por procesos con la estrategia de la empresa.

El mapa de procesos ha de representar los procesos relevantes para satisfacer al cliente y conseguir los objetivos de la empresa. Es una herramienta para comunicar el enfoque al proceso además de mostrar las interacciones más importantes.



## **Gestión por Procesos.-**

Supone reordenar flujos de trabajo de toda la organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas a los recursos humanos y que requiere la implicación de todo el personal.

En la Gestión por Procesos el significado más acertado para el concepto **calidad** es:” lo que el usuario espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido”<sup>21</sup>

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción, si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento.

Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe, para ello es necesario un enfoque basado en la mejora de procesos.

Es una forma de organización diferente de la organización clásica funcional y en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización por lo que en la Gestión por Procesos se definen los procesos, y su modo de estructura y es en su mejora en lo que se basa la organización, la orientación al cliente, a sus pretensiones y a sus expectativas.

La empresa es un sistema, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas funcionales.

La gestión por procesos consiste, **en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza.**<sup>22</sup>

Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza.

Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción.

---

<sup>21</sup> **Fuente:** ALTIER William J., Proceso para la efectiva resolución de problemas y toma de decisiones, Oxford University, México, año 2000

<sup>22</sup> **Fuente:** GestioPolis.mht Autor: Uch Portal de estudiantes de recursos humanos 2007

La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

Se mantiene la estructura departamental, pero el responsable de un proceso tiene la responsabilidad del mismo, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre los responsables funcionales (matricial).

### **Características de la Gestión por Procesos**

La Gestión de los procesos tiene las siguientes características:

- “Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante):
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
- Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la empresa hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace).

- Productividad del conjunto frente al individual (Eficacia global frente a Efectividad parcial)<sup>23</sup>
- El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor
- Organización en torno a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.
- La Gestión por Procesos se enmarca en la *Gestión de la Calidad*, y constituye una herramienta útil para el desarrollo de una de las estrategias centrales del Plan de Calidad.
- Enfoque centrado en el usuario, esto supone un cambio cultural en la organización, puesto que se toma en cuenta desde el principio las necesidades y expectativas de los usuarios, y se mide su grado de satisfacción.
- Compromiso del personal, ello obliga a trabajar en equipo, aunando los esfuerzos de profesionales de diferentes disciplinas.
- Homogeneidad, en cada proceso se recogen con lo que se reduce mucho la variabilidad y heterogeneidad.
- Sistema de información integrado, que permite evaluar las actividades que se realizan.
- Continuidad, es una de las características más importantes y permite eliminar actuaciones inútiles, romper interfaces y rellenar momentos o espacios en blanco en la gestión de los servicios que se ofrecen a los usuarios. A su vez, uno de los

---

<sup>23</sup> Fuente: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

factores clave para lograr la continuidad es la Coordinación horizontal y vertical en la organización

- Cuando se trata de calidad total, los métodos tradicionales de homologación no son suficientes.
- Es necesario asegurarse no solo de unas determinadas características del producto o servicio.

### **Objetivos de la Gestión por Procesos**

“Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por Procesos es aumentar los resultados de la organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios haciendo compatible la mejora de la satisfacción del usuario con mejores resultados Organizacionales.

También busca controlar el crecimiento del gasto, mejorar la calidad de los servicios e incorporar las preferencias de los ciudadanos”.<sup>24</sup>

Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado)
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario.

### **Diferencia entre organizaciones por proceso y organización funcional tradicional**<sup>25</sup>

La organización funcional tradicional se ha gestionado de acuerdo a principios Taylor de la división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas.

---

<sup>24</sup> **Fuente:** JURAN, Joseph, y otros, Manual de Calidad de Juran, Ira. Edición, Editorial McGraw-Hill, p.606.

<sup>25</sup> **Fuente:** <http://www.eumed.net/libros/2007b/269/3.htm>

Los organigramas establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna.

- El establecimiento de objetivos locales o individuales en ocasiones incoherentes y contradictorios con lo que deberían ser los objetivos globales de la organización
- La proliferación de actividades departamentales que no aportan valor al cliente ni a la propia organización, generando una injustificada burocratización
- de la gestión.
- Fallos en el intercambio de información y materiales entre los diferentes departamentos especificaciones no definidas, actividades no estandarizadas, actividades duplicadas, indefinidos de responsabilidades
- Falta de implicación y motivación de las personas, por la separación entre “los que piensan” y “los que trabajan” y por un estilo de dirección autoritario en lugar de participativo.
- El principal **objetivo de la Gestión por Procesos** es aumentar los resultados de la Organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios.
- Además de incrementar la productividad a través de:
- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega(reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario.

Es un sistema cuyos elementos principales son:

- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de su mejora.
- Algunas diferencias entre organizaciones por procesos y Organización funcional tradicional:
- **Procesos:** De complejos a simples
- **Actividades:** De simples a complejas.
- **Indicadores:** De desempeño o resultados.
- **Personal:** De controlado a facultado.
- **Directivo:** De controlador a entrenador/Líder

### CUADRO N° 12

#### **DIFERENCIA ENTRE GESTION POR FUNCIONES Y GESTION POR PROCESOS**

<b>GESTIÓN POR FUNCIONES</b>	<b>GESTIÓN POR PROCESOS</b>
Departamentos especializados	Procesos valor añadido
Departamento forma organizativa	Forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía - control	Autonomía - Autocontrol
Burocracia - formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplia – transfuncional

**Fuente:** <http://www.eumed.net/libros/2007b/269/3.htm>

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

## **CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN**

Considerar y respetar ocho principios en la documentación del sistema de gestión de calidad. Equivalen a los valores en los que se sustenta la cultura de la calidad:

- **Enfoque al Cliente.-**

La empresa depende de sus clientes: por ello, debería comprender sus necesidades y expectativas actuales y futuras, satisfacerlas y mejorar su percepción.

- **Liderazgo.-**

Hay que crear y mantener unidad de propósito y un ambiente interno que permita al personal involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa.

- **Participación de las Personas.-**

Es necesario apoyar su aprendizaje y optimizar el conocimiento. Su compromiso hace posible que sus competencias sean utilizadas en beneficio de la empresa.

- **Enfoque basado en Procesos.-**

Los resultados deseados se alcanzan más eficazmente cuando los recursos y las actividades se gestionan como un proceso.

- **Enfoque de Sistema para la Gestión.-**

Se trata de mejorar la eficacia de la empresa mediante la identificación, comprensión y gestión de un sistema de procesos interrelacionados.

- **Mejora Continua.-**

Debe ser un propósito permanente en la empresa.

- **Enfoque asado en hechos para la toma de Decisiones.-**

Las decisiones eficaces se basan en la información obtenida al analizar los datos recogidos (cliente, procesos y producto).

- **Relaciones Mutuamente beneficiosas con el Suministrador.-**

Los suministradores son un valioso recurso externo que hay que gestionar con eficacia para aumentar la capacidad de ambos (cliente y proveedor) y para crear valor (productos y procesos).



### **3.2.1 Determinar el Modelo Gestión**

#### **TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS<sup>26</sup>**

El origen de la Teoría General de Sistemas surgió con los trabajos del Ludwig Von Bertalanffy (Alemania), publicados durante los años 1950 a 1968. La teoría general de sistemas no resuelve problemas o da soluciones prácticas, pero produce teorías y conceptos de aplicación en una realidad social determinada.

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden separarse de sus elementos, ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudia globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de los sistemas.
2. Los sistemas son abiertos.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

#### **CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS:**

##### **PROPÓSITO U OBJETIVO.-**

Las unidades u elementos, así como las relaciones, definen una distribución que trata de alcanzar un objetivo.

---

<sup>26</sup> **Fuente:** Apuntes de Administración de Teoría General de Sistemas

## **GLOBALISMO.-**

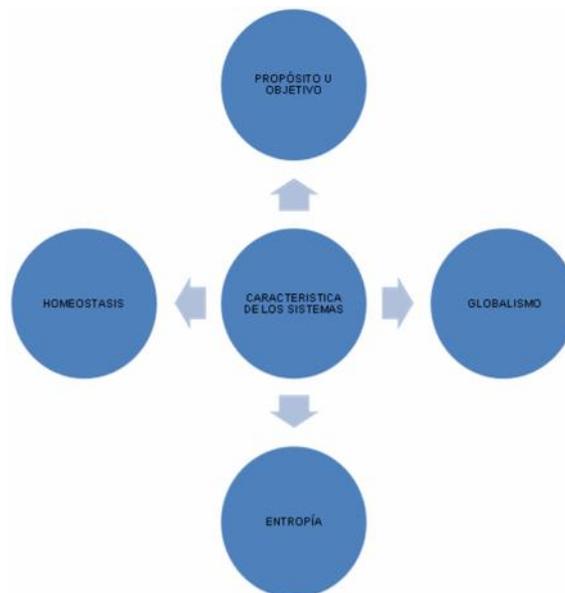
Todo sistema tiene naturaleza orgánica; cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas.

## **ENTROPÍA.-**

Tendencia que tienen los sistemas al desgaste o desintegración, es decir, a medida que la entropía aumenta los sistemas se descomponen en estados más simples.

## **HOMEOSTASIS.-**

Equilibrio dinámico entre las partes del sistema, esto es, la tendencia de los sistemas a adaptarse con el equilibrio de los cambios internos y externos del ambiente.



## **CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS:**

### **Sistemas cerrados.-**

No presentan intercambio con el ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental.

**Sistemas abiertos.-**

Intercambian materia y energía con el ambiente continuamente.

**Sistemas hombre-máquina.-**

Emplean equipo u otra clase de objetivos, que a veces se quiere lograr la autosuficiencia.

**Sistemas temporales.-**

Durante cierto periodo de tiempo y posteriormente desaparecen.

**Sistemas permanentes.-**

Duran mucho más que las operaciones que en ellos realiza el ser humano, es decir, el factor tiempo es más constante.

**Sistemas estables.-**

Sus propiedades y operaciones no varían o lo hacen solo en ciclos repetitivos.

**Sistemas no estables.-**

No siempre es constante y cambia o se ajusta al tiempo y a los recursos.

**Sistemas adaptativos.-**

Reacciona con su ambiente mejora su funcionamiento, logro y supervivencia.

### **Sistemas no adaptativos.**

Tienen problemas con su integración, de tal modo que pueden ser eliminadas o bien fracasar.

### **Sistemas determinísticos.-**

Interactúan en forma predecible.

### **Sistema probabilísticos.-**

Presentan incertidumbres.

### **Subsistemas.-**

Sistemas más pequeños incorporados al sistema original.

### **Supersistemas.-**

Sistemas extremadamente grandes y complejos, que pueden referirse a una parte del sistema original.

### **Parámetros Sistemas.-**

El sistema se constituye por una serie de parámetros:

### **Entrada o insumo (input).-**

Es la fuerza de arranque del sistema, suministrada por la información necesaria para la operación de éste.

### **Salida o producto (output).-**

Es la finalidad para la cual se reunirán los elementos y las relaciones del sistema.

### **Procesamiento o transformador (throughput).-**

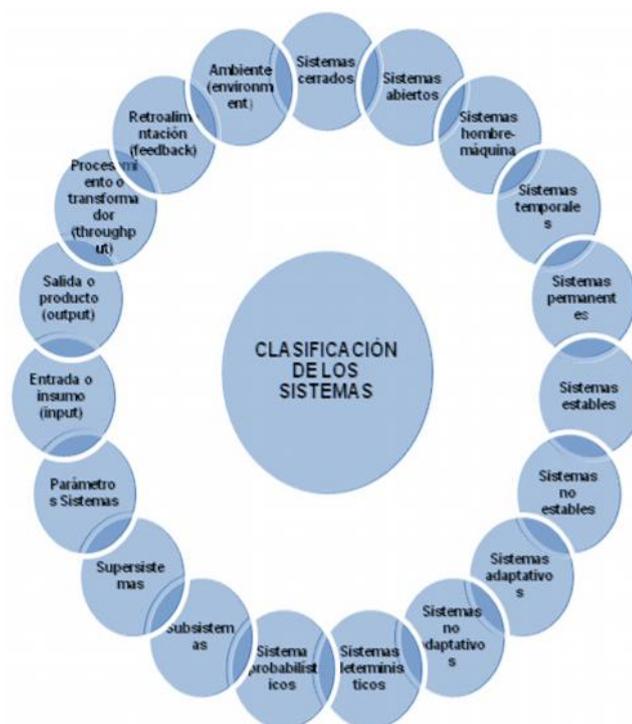
Es el mecanismo de conversión de entradas en salidas.

### **Retroalimentación (feedback).-**

Es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio previamente establecido.

### **Ambiente (environment).-**

Es el medio que rodea externamente al sistema.



## **CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMA ABIERTOS**

Una empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente sean clientes, proveedores, competidores, otros agentes externos.

Influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste. Además es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

La organización debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí. Se debe analizar el comportamiento de tales subsistemas, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función de los comportamientos individuales.

### **3.3 MODELO BALANCE SCORECARD<sup>27</sup>**

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. “El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener

---

<sup>27</sup> **Fuente:** The Balanced ScoreCard, Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996

realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio". Las 4 perspectivas son:

- ❖ Perspectivas Financieras,
- ❖ Perspectivas Clientes,
- ❖ Perspectivas Procesos Internos
- ❖ Perspectivas del Desarrollo de las Personas y el Aprendizaje

### **Perspectiva Financiera**

Los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la empresa, y muestran el pasado de la misma. Se debe a que la contabilidad no es inmediata, al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente. Sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos son algunos indicadores de esta perspectiva.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- ❖ Índice de liquidez.
- ❖ Índice de endeudamiento.
- ❖ Índice DuPont.
- ❖ Índice de rendimiento del capital invertido.

## **Perspectiva del Cliente**

La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo, para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes.

Está enfocada a sus clientes, que es cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación.

Los indicadores de esta perspectiva son:

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

“La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia al cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. “

## **Perspectiva de Procesos Internos**

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

### ❖ **Procesos de Operaciones**

Desarrollados a través de los 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 relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad**

Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

## **Perspectiva del Desarrollo de las Personas y el Aprendizaje**

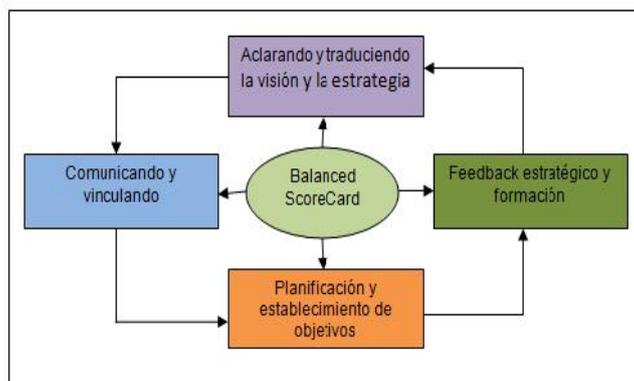
Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo.

Hay que lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas, y clima organizacional. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar e imitar tratando de encajar este modelo en todas las empresas.

Estos indicadores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

## GRAFICO N° 9

### FEEDBACK Y FORMACIÓN ESTRATÉGICOS



**Fuente:** The Balanced ScoreCard Dr. Robert Kaplan y David Norton

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

Cada empresa deberá adecuar a las perspectivas y la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.

#### **Definición de Visión y Estrategias**

El modelo de BSC es la definición de la visión y estrategias, no es sencillo, sin embargo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos.

#### **Definición de Indicadores**

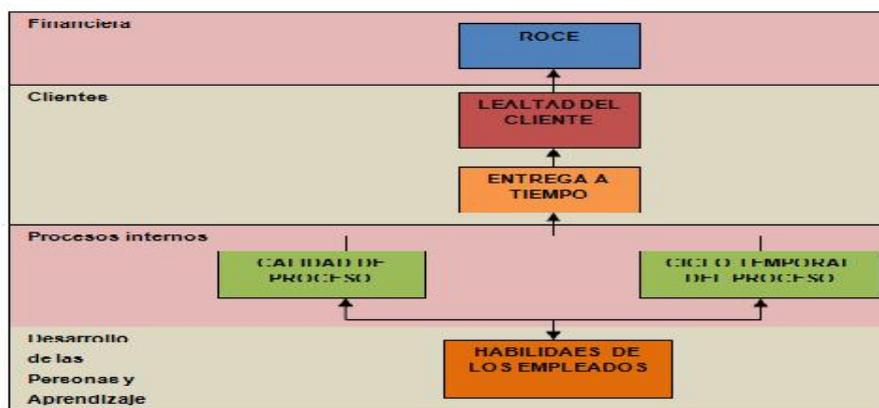
Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia. Que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Como resaltan Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."

## Feedback y Aprendizaje Estratégico.

En corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos, donde los estrategias cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación.

### GRAFICO N° 10

#### RELACION CAUSA – EFECTO A TRÁVES DE LAS 4 PERSPECTIVAS DEL BSC



**Fuente:** The Balanced ScoreCard Dr. Robert Kaplan y David Norton

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El CMI es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos. El objetivo del CMI es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito. El principio que lo sustenta es: "No se puede controlar lo que no se puede medir".

Es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables. La información aportada por el CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Para que un Cuadro de Mando pueda considerarse Integral, debe abarcar indicadores sobre la totalidad de las vertientes de la empresa teniendo en cuenta su Business Intelligence.

Respecto de la actividad comercial, el Cuadro de Mando Integral debe indicar la tipología de clientes, la importancia relativa de cada uno de ellos, el margen que obtenemos en las ventas, el coste de la venta y la correspondencia entre los resultados obtenidos y los previstos.

- **Estrategia**

La alta dirección realiza su gestión en base a su estrategia y la comunican a todo el resto de la organización

- **Enfoque**

El cuadro de mando integral en su esencia entrega un foco fuerte en la estrategia, ya que desde las unidades de negocios hasta las personas quedan alineadas a dicha estrategia.

- **Organización**

El cuadro de mando integral propicia nuevas formas de comunicarse y hacer las cosas, hace cambios radicales en los vínculos organizativos de las distintas unidades de negocios, departamentos y empleados individuales.

### GRAFICO N° 11

#### CUADRO MANDO INTEGRAL



**Fuente:** The Balanced ScoreCard Dr. Robert Kaplan y David Norton

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

## 3.4 PROCESOS

### 3.4.1 Concepto Proceso

“Conjunto de operaciones conectadas por un flujo de materiales e información que combina y transforma insumos en productos.”<sup>28</sup>

<sup>28</sup> **Fuente:** Ing. ARÉVALO Freddy Material Curso Taller: Mejoramiento De Procesos., Octubre 2006. Municipio Del Distrito Metropolitano De Quito.

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente interno o externo.”<sup>29</sup>

“Los procesos utilizan los recursos de una organización para lograr objetivos o alcanzar resultados.”<sup>30</sup>

Lo que provoca que no todos los pasos del proceso sean concluidos a manera satisfactoria dando como resultado un proceso o servicio de mala calidad.

Por ello la nueva tendencia es observar a la empresa como varios procesos más no como productos o servicios, esto garantizará el uso efectivo y eficiente de los recursos: medios, personas, equipo, tiempo, capital e inventario.

### 3.4.2 Requisitos de un Proceso

Los requisitos de un proceso son las acciones preventivas y el análisis de los diferentes miembros o clientes.

- ❖ Apoyo en la gestión.
- ❖ Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
- ❖ Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- ❖ Poder para el trabajador.
- ❖ Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso.

---

<sup>29</sup> **Fuente:** HARRINGTON, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la Empresa. Colombia: MC. GRAN Hill.

<sup>30</sup> **Fuente:** HERAS, M., Manual de Diseño de Procesos, 21 de julio de 2006, [www.calidad.umh.es/es/procesos.htm](http://www.calidad.umh.es/es/procesos.htm)

### 3.4.3 Elementos Proceso<sup>31</sup>

#### a) Un input (entrada principal).-

Es el producto con unas características objetivas que responde al estándar o criterio de aceptación definido. La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

#### b) La secuencia de Actividades.-

Aquellos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar el proceso siempre bien a la primera. Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

#### c) Un output (salida).-

Es el producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno).



### 3.4.4 Ciclo del Proceso

Todo proceso tiene un ciclo que consta de entradas, procedimiento y salidas

<sup>31</sup>Fuente: [http:// www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/gestion-por-procesos/](http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/gestion-por-procesos/)

**Entrada.-**

Pueden ser uno varios componentes imprescindibles, los cuales deben ser diferentes entre ellos y correlativos para realizar un producto o prestar un servicio, se los puede llamar insumos o materia prima.

**Procedimiento.-**

Es la manera establecida y sistemática para desarrollar y ejecutar las diferentes actividades inherentes al proceso.

**Salida.-**

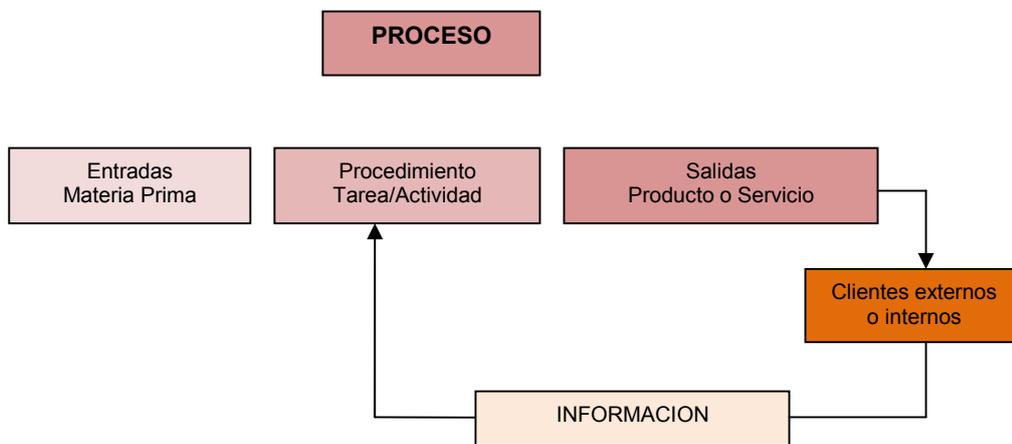
Es el resultado del proceso o producto final que contiene características que son aceptadas o negadas por los usuarios si no es satisfactorio se realiza una retroalimentación o se realiza una mejora el proceso añadiendo valor agregado.

Un proceso se visualiza normalmente en forma de diagrama o esquema, que describe en forma gráfica el modo en que las personas desempeñan su trabajo.

Estos diagramas o esquemas pueden aplicarse a cualquier secuencia de actividades que se repita y que pueda medirse, independientemente de la longitud de su ciclo o de su complejidad, aunque para que sea realmente útil debe permitir cierta sencillez y flexibilidad.

## GRAFICO N° 12

### CICLO DEL PROCESO



Elaborado: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

#### 3.4.5 Elementos Importantes de un Proceso

##### **Valor Agregado.-**

Se consigue al transformar los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.

##### **Traspaso (flujo).-**

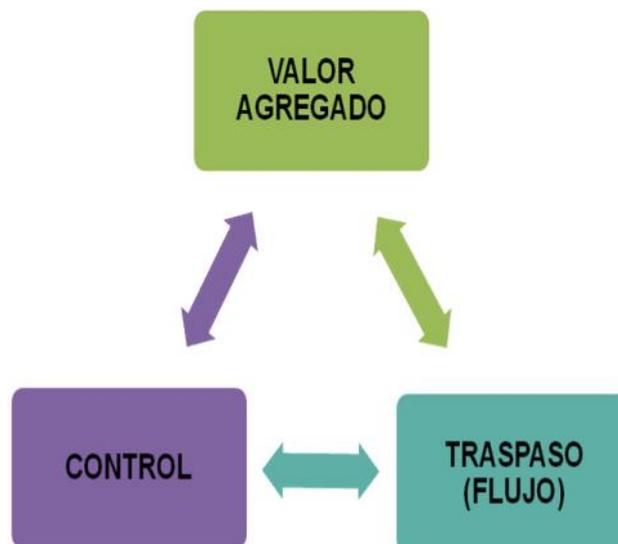
Se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos.

##### **Control.-**

Permite que las actividades de traspaso se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido.

No todas las actividades que se realizan son procesos, para que sea debe cumplir con ciertas características:

- Debe tener una misión o un propósito claro
- Tiene entradas, salidas, y se puede apreciar los clientes proveedores producto, o servicio.
- Debe ser susceptible de descomponerse en tareas
- Puede ser estabilizada mediante la gestión por procesos que incluya tiempo, recursos.
- Se puede designar la responsabilidad a una persona.
- Para describir un proceso se recomienda seguir este orden:
- Definirlo, especificar de qué se trata, sus límites y responsable. Definir su misión y objetivos.
- Identificar quién es el beneficiario (cliente) del proceso, describir sus expectativas y sus necesidades como "salidas" del proceso, e identificar los estándares de calidad aceptables para nuestros clientes.
- Relacionar las actividades que se incluyen en el proceso, sus elementos, diagrama, secuencia, "entradas" y requisitos de calidad
- Especificar el método de evaluación y de revisión que adoptaremos para introducir mejoras en el proceso, lo que incluye determinar indicadores del proceso.



### **3.4.6 Clases de Procesos**

Toda estructura organizacional sea esta grande, mediana o pequeña debe poseer un plan estratégico, el cual debe contener la descripción de los objetivos estratégicos, ya que son los que condicionan a los procesos, determinando las clases de procesos que integran la organización.

#### **Procesos Macros.-**

Lo que genera este proceso es el objetivo general es decir el ser organizacional.

#### **Procesos Micros.-**

Lo que genera este proceso son los objetivos específicos, los cuales se relacionan con los procesos macros ya que deben cumplir con el objetivo general

#### **Procesos de Gestión.-**

Estos procesos están relacionados con el sistema y los subsistemas si es necesario pertenecerán a la organización si no puede ser contratado como un servicio tercer izado serán de gestión porque el objetivo general de la organización no está involucrado con la finalidad del proceso

#### **Procesos de Apoyo.-**

Están relacionados al objetivo general estratégico y a los específicos.

#### **Procesos Operacionales.-**

Están relacionados directamente con los procesos macros, micros, de apoyo y de asesoría y a través de ellos se desarrolla y ejecuta las actividades de los procesos.

### Procesos de Asesoría.-

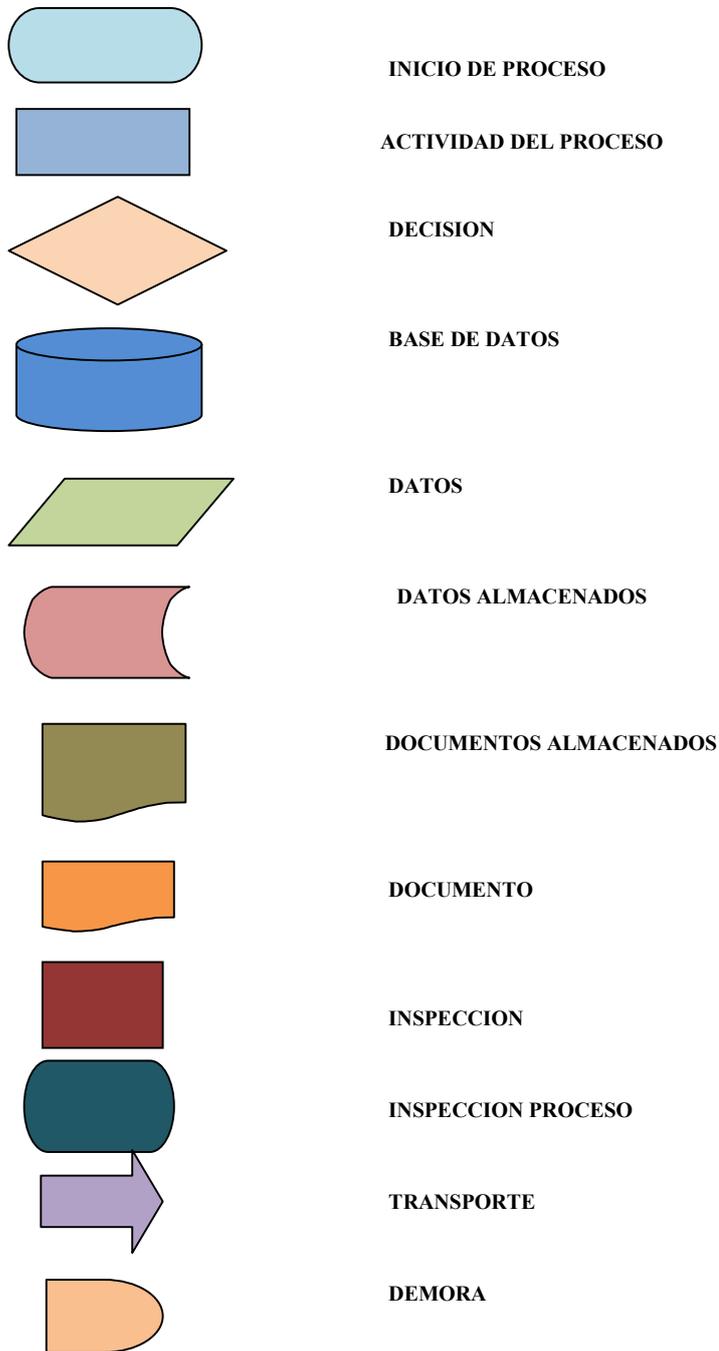
Se relacionan por lo general con el proceso macro institucional es decir con el objetivo general pero si es necesario se extenderá a los demás procesos existentes con la finalidad de aconsejar sobre el que hacer y cómo hacer para lograr el éxito organizacional.



### 3.4.7 Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo son símbolos que representan los pasos o etapas de un proceso. Estos diagramas utilizan símbolos que representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso.

## FORMAS EMPLEADAS EN UN DIAGRAMA DE FLUJO



## DEFINICIÓN DE TIEMPOS ESTANDAR

Como se trata de un modelo de gestión es necesario conocer los tiempos que se demora el personal en realizar sus tareas. Para realizar los cálculos necesarios se aplico las

siguientes relaciones matemáticas en cada uno de los departamentos de la Cooperativa “18 de Noviembre”.

### **Tiempo Promedio**

Es el resultado de aplicar la media aritmética al grupo de observaciones obtenidas en el cronometraje.

$$TO = \sum t / n$$

Donde:

$\sum t$  = Suma de los tiempos

$n$  = Número de clientes

### **Tiempo Normal**

Es el patrón que mide el tiempo requerido para terminar una unidad de trabajo, usando método y equipo estándar, por un trabajador que posee la habilidad requerida, desarrollando una velocidad normal que pueda mantener día tras día, incluyendo síntomas de fatiga.

$$TN = TO (FC/100)$$

Donde:

**TO** = Tiempo Promedio

**FC** = Factor de Desempeño

### **Tiempo Estándar**

Es el tiempo requerido de un trabajador promedio para ejecutar un trabajo. Incluye el tiempo normal y el tiempo concedido por la empresa con el objeto de compensar los retrasos, las demoras y elementos contingentes que son partes regulares de la tarea.

$$TE = (T.N.) (1+\%)$$

Donde:

**(T.N.)** = Tiempo normal

**(1+%)** = 1+ porcentaje de suplementos

Un suplemento es el tiempo que se concede al trabajador. Tres son los suplementos a concederse en un estudio de tiempos. Estos son:

1. Suplementos por retrasos personales
2. Suplementos por retrasos por fatiga (descanso)
3. Suplementos por retrasos especiales

### **CALCULO DE LOS SUPLEMENTOS**

En la que detalla los tiempos de descanso por diferentes razones como; fatiga, descanso, necesidades personales, además se detalla las veces que tienen el descanso, su respectivo tiempo y el porcentaje, el cual fue el resultado de una regla de tres así el 100% son los 480 minutos ya que laboran 8 horas diarias, mientras la sumatoria de los suplementos se multiplica por el 100% y se divide para 480 minutos esto nos da el % de suplementos para cada departamento.

#### **3.4.8 Proceso de Servicio**

##### **Planificación:**

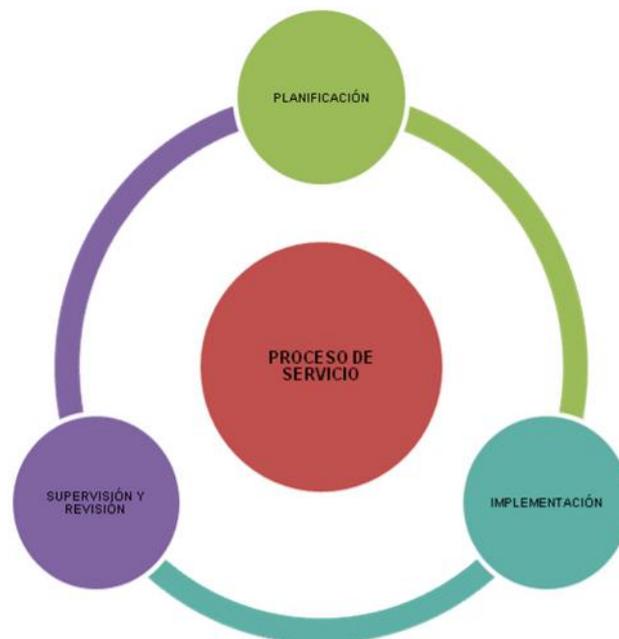
- Asignación de recursos.
- Herramientas para la monitorización de la calidad del servicio.
- Análisis e identificación de las necesidades del cliente.

### **Implementación:**

- Negociación
- Acuerdos de Nivel de Operación.
- Contratos de Soporte.

### **Supervisión y revisión:**

- Elaboración de informes de rendimiento.



### **3.4.9 Etapas en el Desarrollo del Diagrama de Análisis de Proceso**

Identificar el proceso analizar y definir los aspectos que permitirán las posibles mejoras del proceso establecidos de las responsabilidades de las actividades desarrolladas actualmente.

#### **Actividad Responsable.-**

Establece el área o departamento responsable del proceso

### **Qué se hace actualmente.-**

Enumera los procedimientos aplicables al proceso, pueden ser de una o de varias áreas.

### **Requisitos o Criterios.-**

Detalla la normatividad aplicable y en su caso el cumplimiento normativo.

### **Qué se puede hacer para cumplir los requisitos.-**

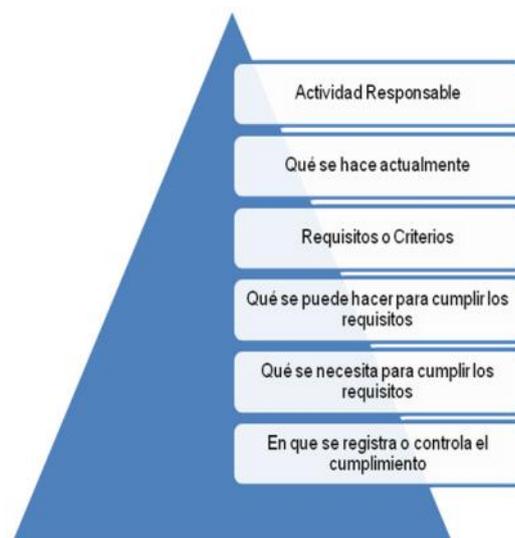
Identifica actividades que permitan cumplir con la normatividad

### **Qué se necesita para cumplir los requisitos.-**

Describe los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades

### **En que se registra o controla el cumplimiento.-**

Documentos de control como diagramas de flujo de proceso.



### 3.4.10 Objetivos de la Gestión por Procesos

El objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la organización a través conseguir niveles principales de satisfacción de sus clientes.

La finalidad última de la Gestión por Procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados Organizacionales.

- **Procesos.-**

De complejos a simples

- **Actividades.-**

De simples a complejas.

- **Indicadores.-**

De desempeño o resultados.

- **Personal.-**

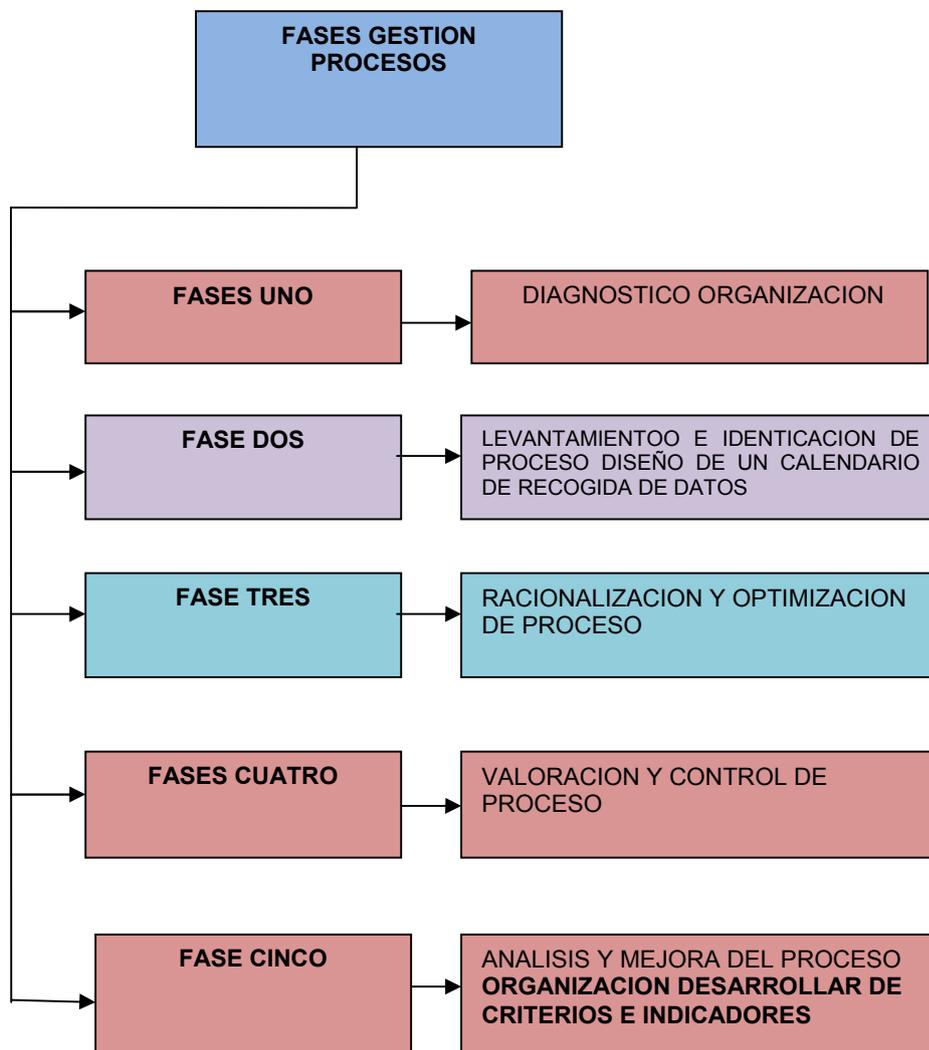
De controlado a facultado.

- **Directivo.-**

De controlador a entrenador/Líder

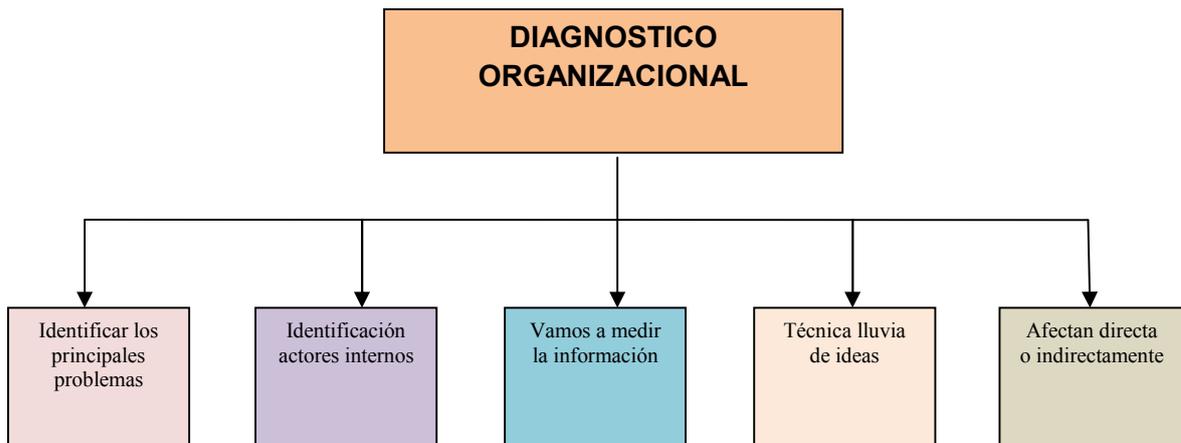


### 3.5 FASES DE LA GESTION POR PROCESO



#### 3.5.1 Fase uno: Diagnostico Organizacional

La identificación de los diferentes actores interno que influyen sobre la organización, vamos a medir mediante la información que se va obtener de los diferentes actores, la técnica a emplearse la información como una lluvia de ideas que será aplicada a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” ubicada en la ciudad de Quito. Es la aplicación de la Gestión por Procesos para identificar los principales problemas existentes en la Cooperativa y la incidencia en los resultados, y como este afecta directa e indirecta que causen estos.



### 3.5.2 Fase Dos: Levantamiento e Identificación de Procesos

#### 3.5.2.1 Priorización de los Procesos

Esta fase recogerá en una lista todos los problemas y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- La totalidad de las actividades desarrolladas en la Cooperativa deben estar incluidas en algunos de los procesos listados.
- La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual nos movemos y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno.

#### 3.5.2.2 Selección y Delimitación de los Procesos

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa el equipo de mejora, se deberá estructurar una escala de prioridades de los procesos.

Para esto deberá realizar una valoración subjetiva tomando como referencia los siguientes aspectos:

- Calcular el impacto proceso
- Repercusión en los clientes

### 3.5.2.3 Definición de Proceso (Identificación de objetivos)

Definir su misión y objetivos, además de identificar clientes, sus necesidades expectativas.

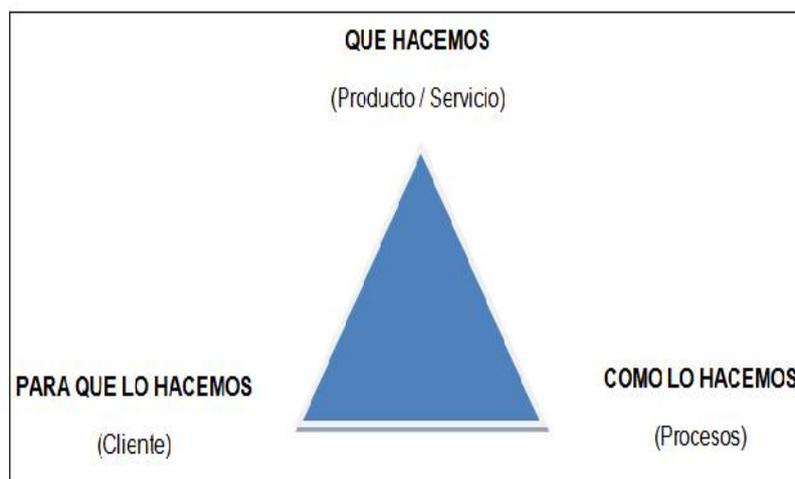
En primer lugar es muy útil establecer la misión o, en caso de tenerla definida, revisarla. La misión idéntica al objetivo fundamental del servicio, su razón de ser. Identificar quién es el beneficiario (cliente) del proceso, describir sus expectativas y sus necesidades como “salidas” del proceso, e identificar los estándares de calidad aceptables para nuestros clientes.

Conviene recordar que la misión debe tomar en consideración tres aspectos:

- Qué hacemos (los productos servicios que ofrecemos),
- Como lo hacemos (qué procesos seguimos)
- Y para quién lo hacemos (a qué clientes nos dirigimos).

#### **GRAFICO N° 13**

#### **ASPECTOS PARA FORMULAR LA MISIÓN DE LA EMPRESA**



**Fuente:** Burgawal, Gerrit

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

Es satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Para poder cumplir con ello es necesario primero identificarlos, saber quiénes pueden considerarse clientes nuestros.

Conviene diferenciar entre dos tipos clientes: los internos y los externos:

- **Clientes Internos**

Individuos o servicios dentro de la propia organización que reciben nuestros productos o servicio para utilizarlos en su trabajo.

- **Clientes Externos**

Son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”.

El objetivo de esta pregunta es conseguir un listado de clientes a partir del cual se debe tratar de establecer que necesidades tiene esos clientes, es decir, qué esperan los clientes que les ofrezcan.

#### **3.5.2.4 Formulación del Equipo de Análisis de Procesos**

La buena gestión de las organizaciones es un elemento esencial para hacer frente a los cambios del entorno, tomando en cuenta:

- El arte de conducir
- De liderar
- De gestionar y comunicar
- En la experiencia
- En la capacidad para hacer participar a los otros
- En la confianza propia y de los demás

## **Gestión Equipos**

Un sistema de Gestión de las premisas de que en un equipo, es un resultado obtenido de los esfuerzos individuales, para ello es necesario:

- a. Formar un equipo de trabajo que tenga las siguientes características:
  - Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.
  - Nombrar un miembro de la Dirección como Coordinador del equipo de trabajo.
- b. Establecer una planificación para las reuniones teniendo en cuenta:
  - Objetivo de la misma.
  - Programar las reuniones en el tiempo.

### **3.5.2.5 Definir factores claves para medir**

Que podamos conocer la situación real de la organización y poder planificar, orientar y mejorar los recursos hacia todos los niveles de la organización, con el objetivo de GESTIONAR la Estrategia hacia la VISION Y/O MISION.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se puede controlar no se puede gestionar. Por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias
- La gestión de un proceso clave consume mucha energía de la alta dirección.

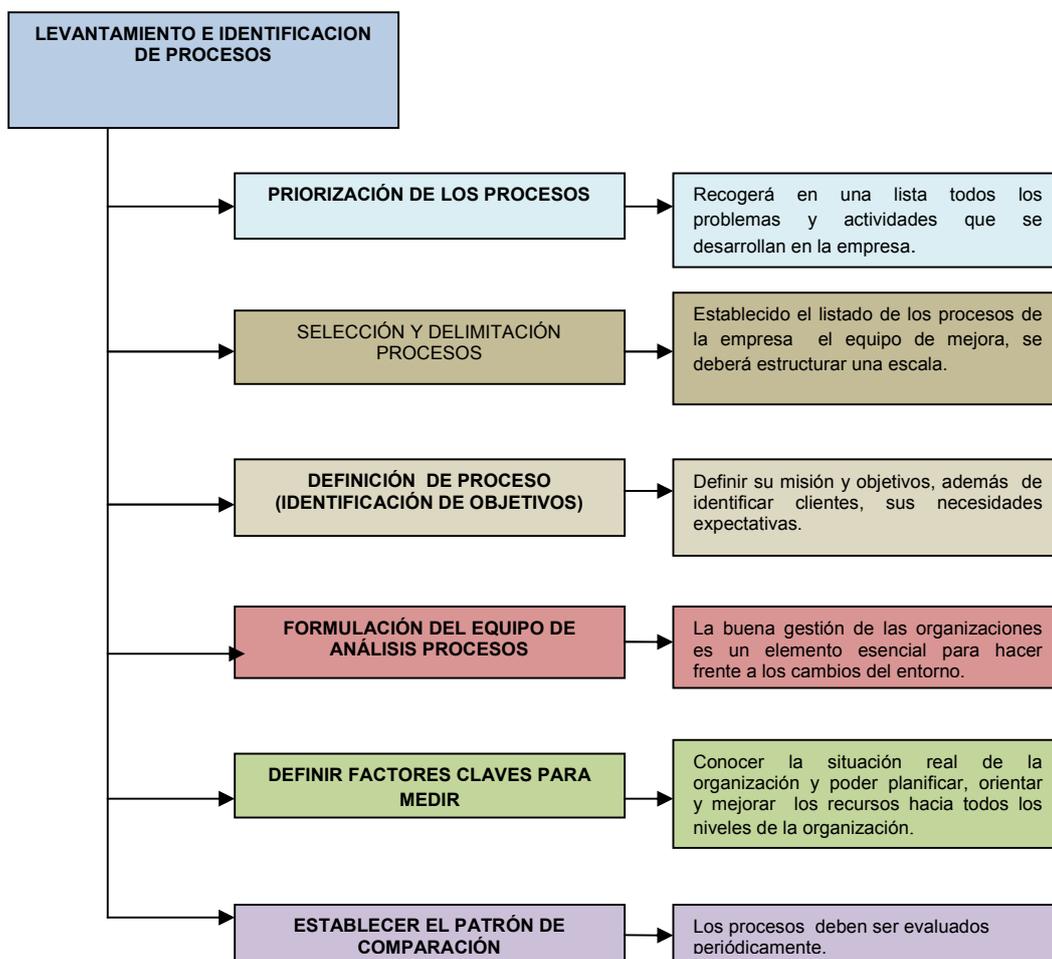
Por este motivo, se debe ser muy selectivo al hacer esta calificación.

### 3.5.2.6 Establecer el patrón de Comparación

Los procesos deben ser evaluados periódicamente. Este es un aspecto de gran importancia y a menudo es olvidado por parte del personal responsable en desarrollar este tipo de actividad.

Los puntos débiles y de esta forma se pueden establecer una estrategia completa encaminada al mejoramiento del funcionamiento, contribuyendo esto a aumentar la eficacia, tarea importante y primordial en las condiciones actuales.

Una vez definidos los medidores del nivel de excelencia funcional de los procesos que utilizan las empresas afines de mejor desempeño, se hace necesario establecer cuál es la tendencia deseable de su comportamiento, de forma tal que los procesos analizados puedan estos los estándares de comparación para evaluar los procesos.

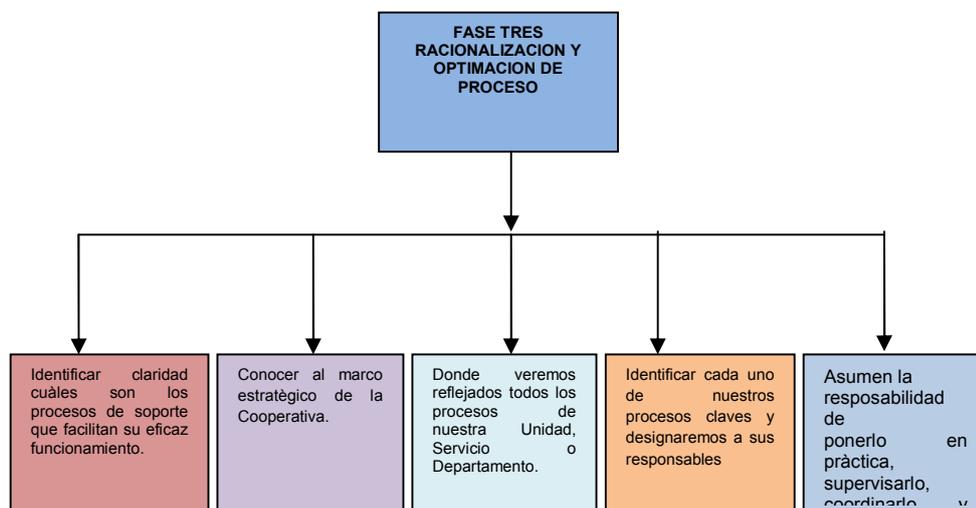


### 3.6 Fase Tres: Racionalización y Optimización de Proceso

Lo primero será conocer al marco estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”. Normalmente es ajeno a la propia Unidad, Servicio o Departamento, Seguidamente, Identificar claridad cuáles son los procesos de soporte que facilitan su eficaz funcionamiento.

A continuación podremos establecer nuestro particular mapa de procesos donde veremos reflejados todos los procesos de nuestra Unidad, Servicio o Departamento. El mapa de procesos incluirá un detalle relaciones entre los procesos identificados y cómo se encardinan para facilitar los objetivos y la misión.

Identificar cada uno de nuestros procesos claves y designaremos a sus responsables (propietarios se le suele denominar); aquellas personas que se ocupan del mismo y que asumen la responsabilidad de ponerlo en práctica, supervisarlos, coordinarlo y evaluarlo para implantar mejoras cuando convenga.



### 3.7 Fase Cuatro: Valoración y Control de Proceso

El método de evaluación y de revisión que adoptaremos para introducir mejoras en el proceso, lo que incluye determinar indicadores del proceso.

Una cuestión fundamental previa a la mejora de procesos es la medición. Y lo es porque no se puede mejorar aquello que no se conoce. Es decir, se hace necesario establecer una serie de elementos relacionados con el proceso que desea medir.

Los pasos que se recomienda seguir son:

- Desarrollar de criterios e indicadores .
- Diseño de un calendario de recogida de datos.
- Recolección y codificación de datos.

#### **Desarrollar de criterios e indicadores**

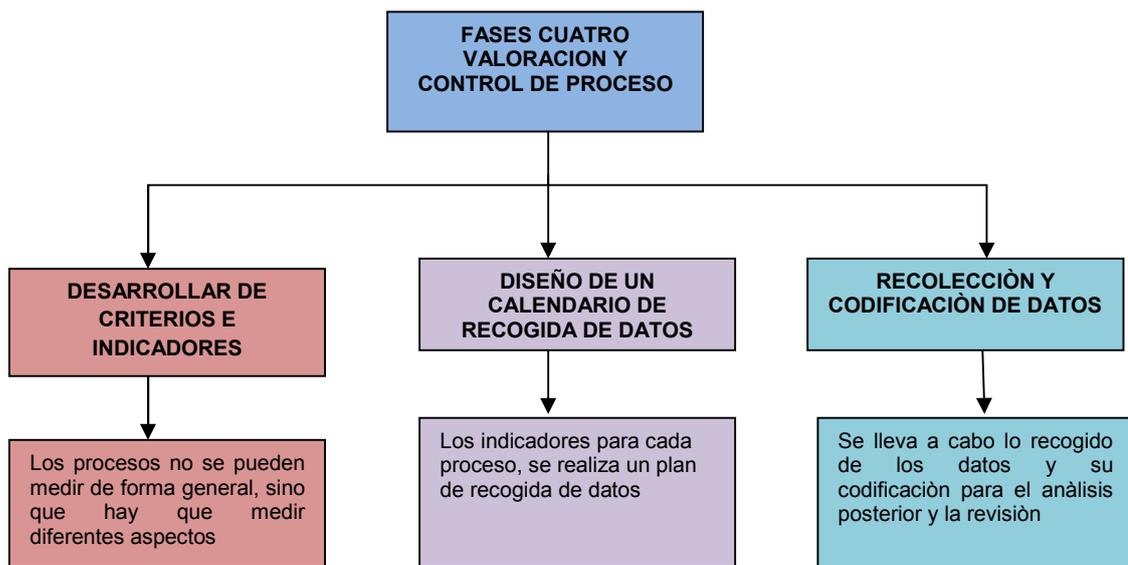
Los procesos no se pueden medir de forma general, sino que hay que medir diferentes aspectos de los mismos. Por ello se definen criterios e indicadores para cada proceso.

- **Criterios:** Qué se desea obtener, objetivos
- **Indicadores:** La forma numérica en que medimos si alcanzamos el criterio.
- Puede hacer de un indicador para cada criterio.
- Diseño de un calendario de recogida de datos

Una vez definidos los indicadores para cada proceso, se realiza un plan de recogida de datos, donde se detallan, las fechas en que se deben ser recogidas las mediciones de cada indicador así como la persona encargada de esa recogida.

#### **❖ Recolección y codificación de datos**

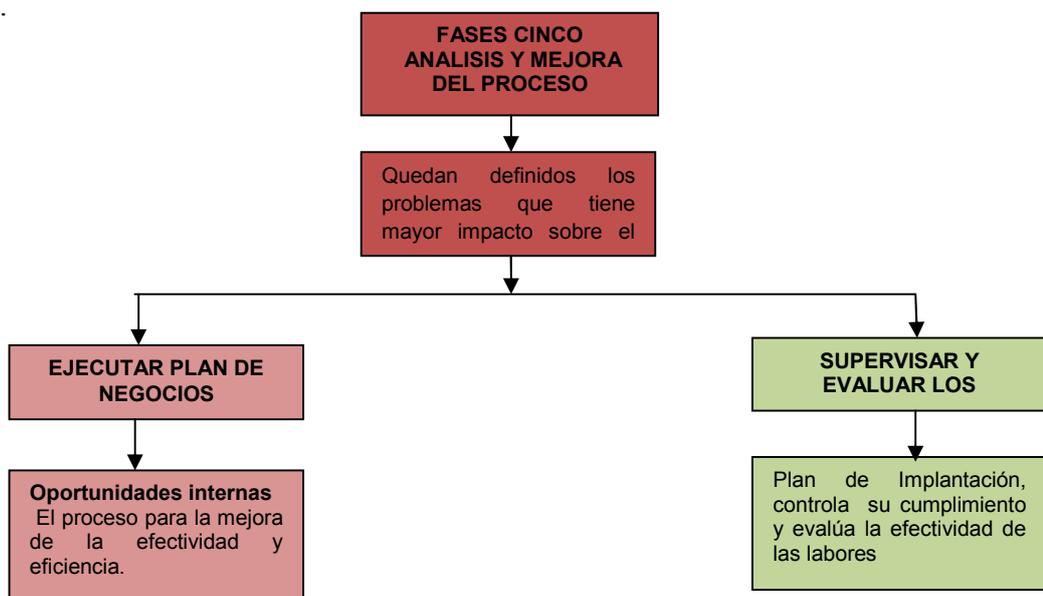
Por último se lleva a cabo lo recogido de los datos y su codificación para el análisis posterior y la revisión del proceso introduciendo aquellas mejoras que se entienden necesarias.



### 3.8 Fase Cinco: Análisis y Mejora del Proceso

Los resultado quedan definidos los problemas que tiene mayor impacto sobre el proceso en forma individual y en forma ampliada sobre los objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” también las posibilidades reales de darle solución de forma viable para la cooperativa.

Se procede a definir un plan de mejoras de proceso definitivo con el mayor grado de detalle, donde se incluirán las acciones a realizar, los recursos materiales, financieros y humanos.



### **3.8.1 Ejecutar plan de negocios**

En esta fase se pone en práctica el plan de mejoras anteriores definidos, puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables, plazos para cada uno de los objetivos de mejoras propuestos. Una vez estandarizado un proceso, se planificará su mejora ante dos tipos de circunstancias:

#### **Oportunidades internas**

El proceso para la mejora de la efectividad y eficiencia.

#### **Oportunidades externas**

Implantar el nuevo proceso acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar de entre las que se pueden citar las siguientes:

- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica de las mejoras.
- Escoger el momento adecuado.
- Desarrollar una implantación de mejoras progresivas, procurando iniciar esta con las personas más receptivas y con las demás prestigio entre sus compañeros.
- Previamente a su implantación, se introducirán en los sistemas habituales de la empresa (procedimientos, instrucciones, normas; etc.) los cambios relacionados con las mejoras, con el objetivo de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas.

### **3.8.2 Supervisar y Evaluar los Resultados**

El responsable del equipo de mejoramiento impulsa la aplicación del Plan de Implantación, controla su cumplimiento y evalúa la efectividad de las labores realizadas

mediante el seguimiento de los resultados obtenidos y realizando presentaciones periódicas ante la dirección de la cooperativa, máxima responsabilidad del cumplimiento del plan de mejoras a los procesos.

La metodología de gestión de procesos permite diseñar el proceso de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizando la actuación y la transferencia de información de todas las personas, garantizando eficiencia, efectividad y calidad de servicio.

La metodología de gestión procesos aporta una forma estructurada:

- Definir el nivel de calidad del servicio que se desea prestar.
- Coordinar las actividades de las diferentes unidades funcionales que intervienen en el proceso.
- Definir una estructura de indicadores que permita verificar la eficacia y eficiencia conseguidas y detectar las oportunidades de mejora.
- Para ello es preciso obtener un conjunto de indicadores de control del proceso monitorizarlos. Cuando se produzcan desviaciones de los estándares marcados, el análisis de las variaciones nos dará información sobre la frecuencia y sus causas, animando a adherirse a las especificaciones y a los estándares establecidos o a justificar las razones de la desviación.
- Para aplicar de forma consecuente esta metodología, Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 Noviembre” debería tener definido el mapa de procesos que se incluya en su cartera de servicios e identificados los procesos clave, en función preferentemente de su impacto sobre los resultados de la organización en términos de: satisfacción de sus clientes, satisfacción del personal, minimizando de costes y máxima efectividad.

# **CAPITULO IV MODELO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “18 DE NOVIEMBRE” PERIODO (2011-2016)**

## **Introducción**

En este capítulo se efectuará la formulación del modelo de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”.

Comienza con un análisis considerando los departamentos existentes de la cooperativa y aplicando el modelo de gestión que permitirá determinar los problemas actuales. De este análisis, el aprendizaje comienza en las más altas instancias directivas y va descendiendo de nivel a nivel por toda la cooperativa. De esta forma se crea un futuro.

### **4.1 DISEÑO MODELO DE GESTIÓN**

El modelo de gestión se basa en la aplicación de la Teoría General de Sistemas que considera el siguiente criterio:

Los sistemas son abiertos, en consecuencia cada sistema que se examine, recibe y descarga algo en los otros sistemas, por lo general en los siguientes. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito en su entorno, que son otros.

### **4.2 ANÁLISIS CRÍTICO A LA COOPERATIVA**

El análisis que se va a realizar a la Cooperativa “18 de Noviembre” es de cada uno de los departamentos que actualmente existe. Se llega a establecer los procesos para poder obtener datos que sirvan de análisis, para establecer una alternativa de solución adecuada.

### CUADRO N° 13

#### VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN EL PROCESO

<b>ALTA</b>	3
<b>MEDIA</b>	2
<b>BAJA</b>	1

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

#### DEPARTAMENTOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “18 NOVIEMBRE”

### CUADRO N° 14

#### IMPACTO DE LOS PROCESOS

DEPARTAMENTOS	IMPACTOS DE LOS PROCESOS		
	ALTA	MEDIA	BAJA
GERENCIA GENERAL	x		
CONTABILIDAD		x	
CRÉDITO	x		
LEGAL		x	
CAJAS		x	

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

La cooperativa está conformada por cinco departamentos los cuales tienen valor que se encuentra en estándar, lo que significa normal, pero hay que tomar decisiones a tiempo para ser mejores por las competencias que existe en la actualidad. Hay que presentar a nuestros clientes servicios de calidad y que tengan la confianza para dejar su dinero.

## **GERENCIA GENERAL**

### **GERENTE<sup>32</sup>**

Gerente se denomina a quién está a cargo de la dirección o coordinación de la organización, institución o empresa, o bien de una parte de ella como es un departamento ó un grupo de trabajo.

El papel del gerente es utilizar tan eficientemente como sea posible todos los recursos a su disposición a fin de obtener el máximo posible de beneficio de los mismos.

La Dirección General se encuentra ubicada en la matriz y el Ingeniero Víctor Cuenca es el que está a cargo de la gerencia.

El gerente acude a la cooperativa de 8:00 am hasta las 10:00 am en el Comité del Pueblo, y luego de las 10:00 am hasta los 16:30 pm atiende en la matriz avenida Tarqui N° 1562 y avenida 10 de Agosto, donde revisa documentos pendientes y las diferentes preguntas o problemas que tiene el cliente al momento de realizar los diferentes servicios que brinda la cooperativa. En la actualidad por llevar mucho tiempo en la dirección de la Cooperativa es una persona que cumple con el perfil del puesto, se encuentra muy capacitado para llevar adelante la cooperativa y que los clientes tengan la seguridad. Cumple con sus funciones y toma las decisiones.

La Asistente de Gerencia se capacita para dar respuesta a las necesidades actuales de la empresa, para ser un factor humano imprescindible para el buen funcionamiento de una oficina. Es el poder desempeñar sus tareas, brindando apoyo directo a profesionales, directivos y ejecutivos de empresas, instituciones y entidades públicas y privadas.

---

<sup>32</sup> Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Gerente>

## CUADRO N° 15

### IMPACTO DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE GERENCIA GENERAL

FUNCIONES	IMPACTOS DE LOS PROCESOS		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Toma decisiones	x		
Cliente prestamos		X	
Cliente e inversiones.			x

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

### DEPARTAMENTO CONTABILIDAD

#### CONTADORA GENERAL<sup>33</sup>

Es el profesional dedicado a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de una organización o persona, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros (tanto de manera independiente como dependiente) que sirvan a la toma de decisiones.

Este departamento se encuentra a cargo de la Contadora General la Licenciada Raquel Osorio, y la auxiliar contable en la matriz y la Agencia # 01 Sra. Gabriela Frías se encuentra ubicada en la sucursal en el Comité de Pueblo.

En la actualidad cumple con las funciones mencionadas en la tabla, y el manejo de Sistema de Administración de Cooperativas “SAC” que fue implementado en noviembre del 2007. Es una base de datos donde lleva a sus clientes que el día de hoy.

El auxiliar contable es una persona capacitada para cumplir un rol técnico dentro del departamento contable de una empresa. Su tarea fundamental consiste en llevar los

---

<sup>33</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Contador\\_p%C3%BAblico](http://es.wikipedia.org/wiki/Contador_p%C3%BAblico)

libros principales y auxiliares de la misma. Dada la naturaleza del puesto que ocupa, debe controlar y estar al tanto de los detalles que correspondan al ámbito de su competencia.

### CUADRO N° 16

#### **IMPACTO DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

<b>FUNCIONES</b>	<b>IMPACTOS DE LOS PROCESOS</b>		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Controlar las transacciones diarias	X		
Realizar balances		X	
Comprar los recursos materiales de oficina, aseo.	X		
El manejo del "SAC" Sistema de Administración de Cooperativas		X	

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

#### **DEPARTAMENTO CREDITO**

##### **JEFE CREDITO**

El jefe del departamento de crédito supervisa el análisis para la apertura de nuevas cuentas, controla el archivo de antecedentes de crédito, vigila que las investigaciones de crédito sean las adecuadas, en relación con las políticas establecidas para la apertura de cuentas; además autoriza los pedidos enviados por ventas y controla que la apertura de cuentas tenga su base en un riesgo prudente basado en las políticas establecidas para el caso.

Este departamento de crédito se encuentra en la matriz, y está a cargo del Sr. Daniel Toapanta esta como Jefe de Crédito para la aprobación de los créditos.

El departamento realiza las receptor las carpetas de las personas que requieran un crédito está encargado de revisar de receptor las carpetas de los cliente que requieran.

### CUADRO N° 17

#### **IMPACTOS DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO**

<b>Funciones</b>	<b>IMPACTOS DE LOS PROCESOS</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
Receptor las carpetas.	x		
Analiza la solicitud de los créditos.		X	
La información al BURO CREDITO que es la calificación que da a la puntualidad	x		

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

#### **DEPARTAMENTO CAJAS**

##### **CAJERA**

Persona que se dedica profesionalmente al control de la caja de una entidad comercial, de un banco o de establecimientos semejantes.

Este departamento se encuentra en la Matriz y en las Agencias: Comité del Pueblo, Ciudadela del Ejercito y en el Chaco, provincia de Napo las que están atendidas por estudiantes universitarios de últimos niveles.

### **CUADRO N° 18**

#### **IMPACTOS DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO CAJAS**

<b>Funciones</b>	<b>IMPACTOS DE LOS PROCESOS</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
Atención al cliente.	x		
Apertura cuenta	x		
Mantenimiento Oficina (limpieza)		x	
Cuadre de caja.	x		
Información al cliente.	x		

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

#### **DEPARTAMENTO LEGAL**

El departamento se encuentra en la matriz, y la persona encargada es la Doctora Rocío Aguirre.

### **CUADRO N° 19**

#### **IMPACTOS DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO LEGAL**

<b>IMPACTOS DE LOS PROCESOS</b>	<b>INCIDENCIAS</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
<b>Funciones</b>			
Negociación para el pago de los créditos en mora	x		
Trámites legales	x		
Elaboración Contratos		x	

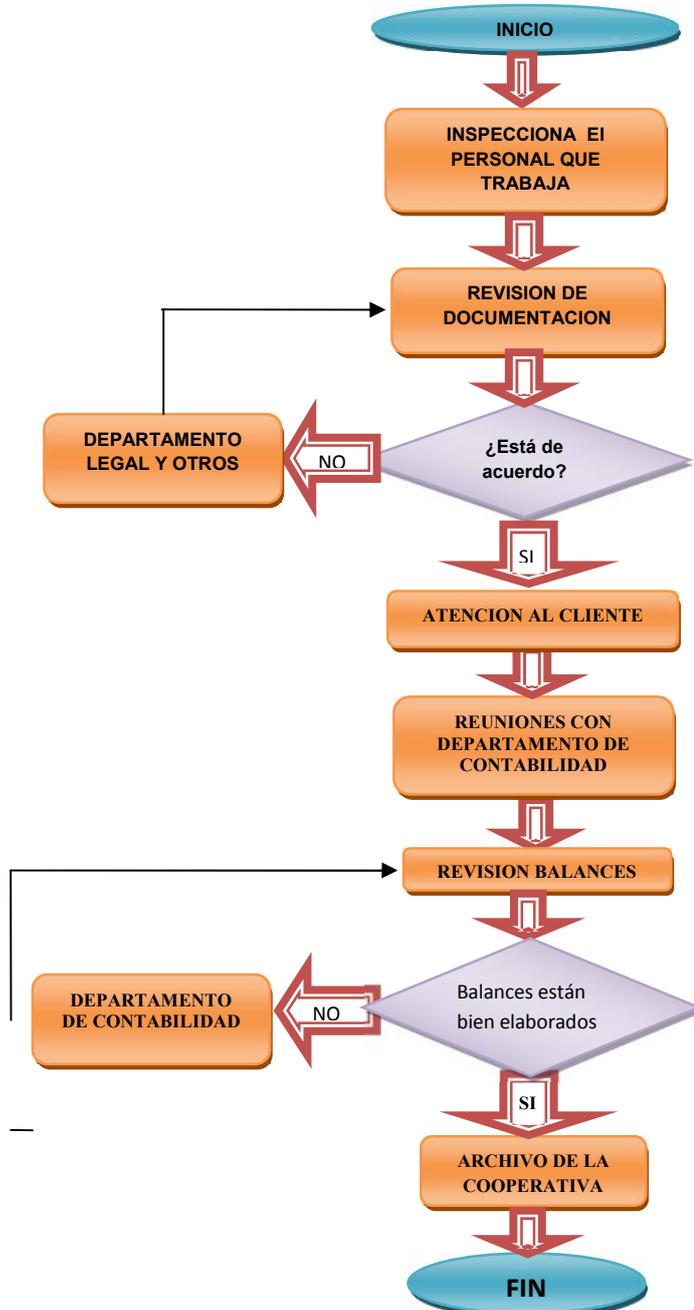
**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

### 4.3 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ACTUALES.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 Noviembre” presta sus servicios de lunes a viernes de 8:00 a 17:00, acuden un sinnúmero de clientes que buscan los servicios que da la Cooperativa, mismos que deben realizar un proceso.

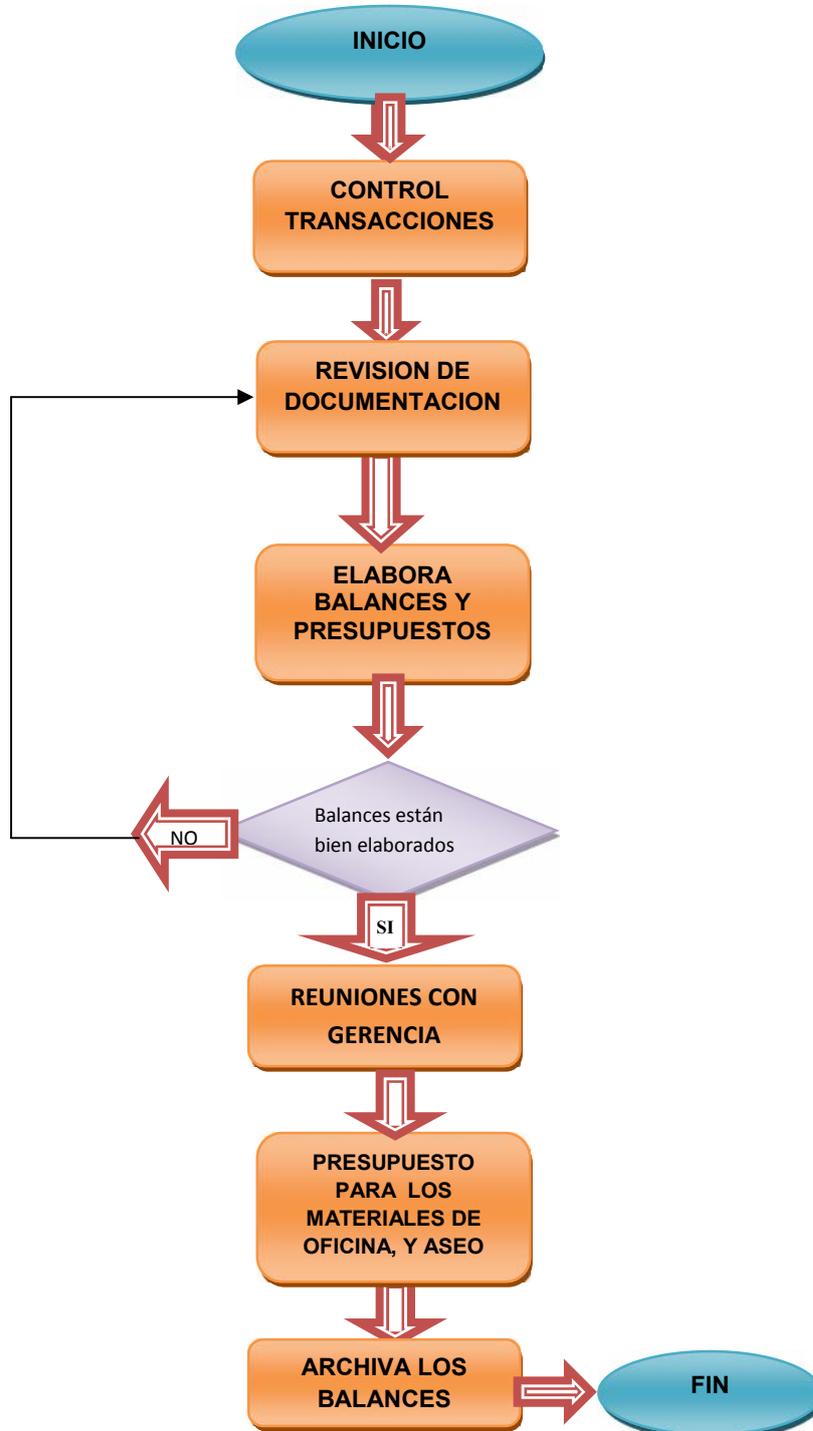
#### GRAFICO N° 14

#### FLUJO PROCESO: DEPARTAMENTO GERENCIA GENERAL



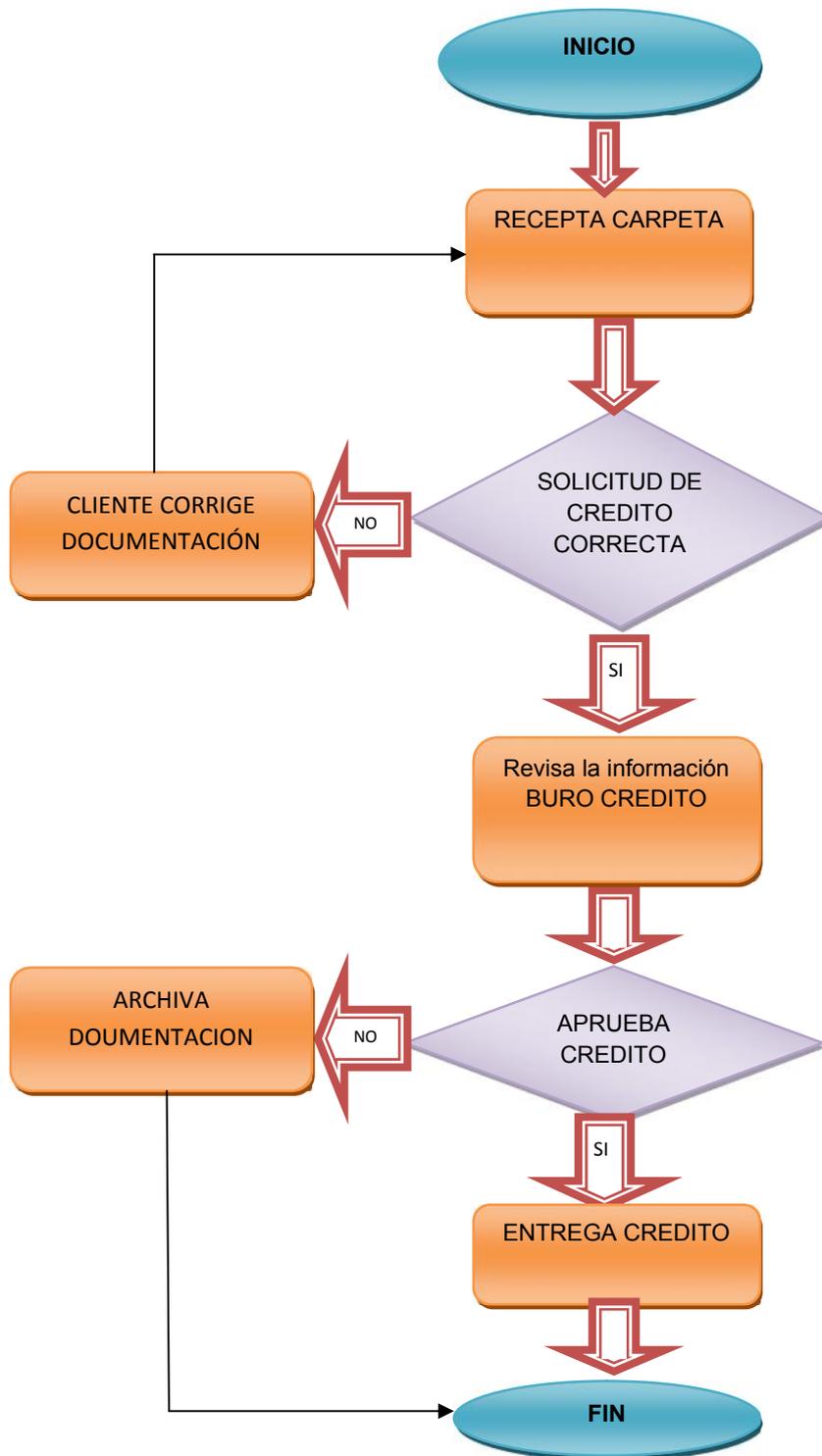
**GRAFICO N° 15**

**FLUJO PROCESO: DEPARTAMENTO CONTABILIDAD**



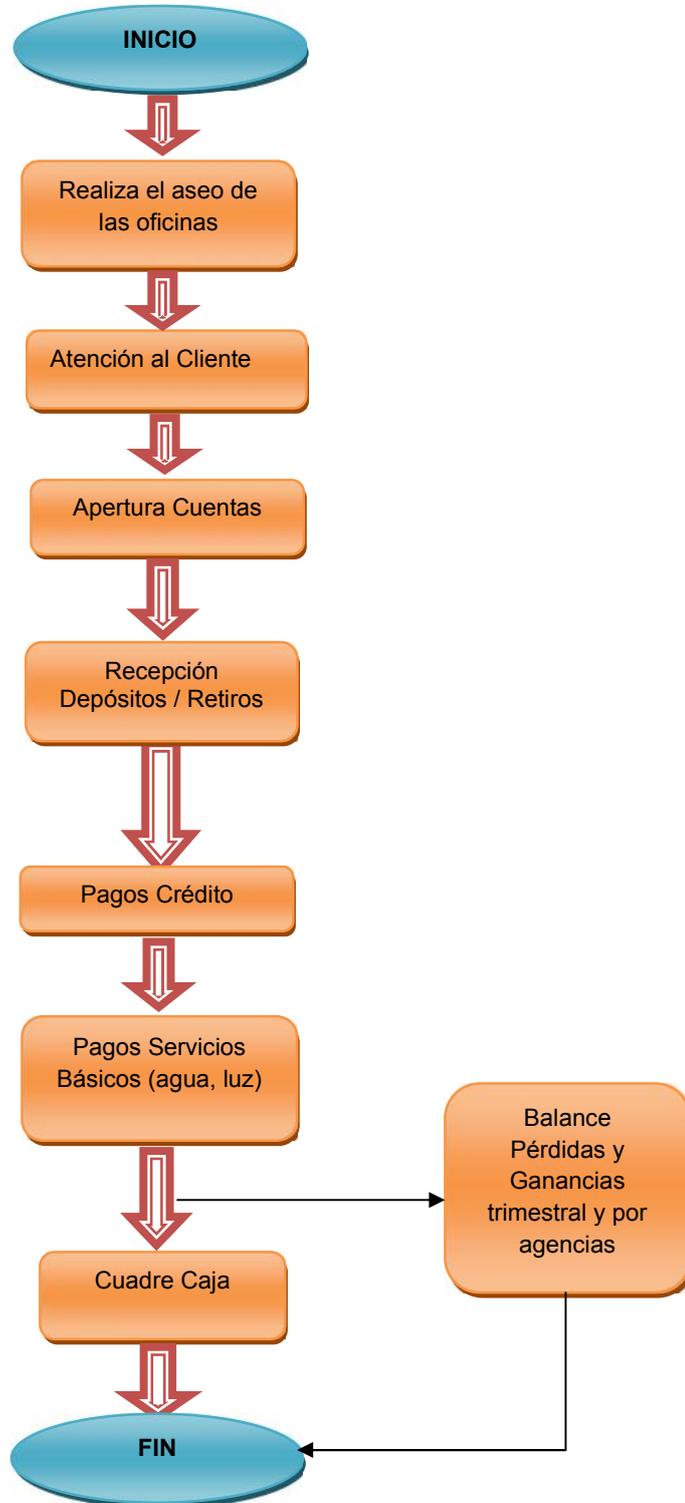
**GRAFICO N° 16**

**FLUJO PROCESO: DEPARTAMENTO CREDITO**



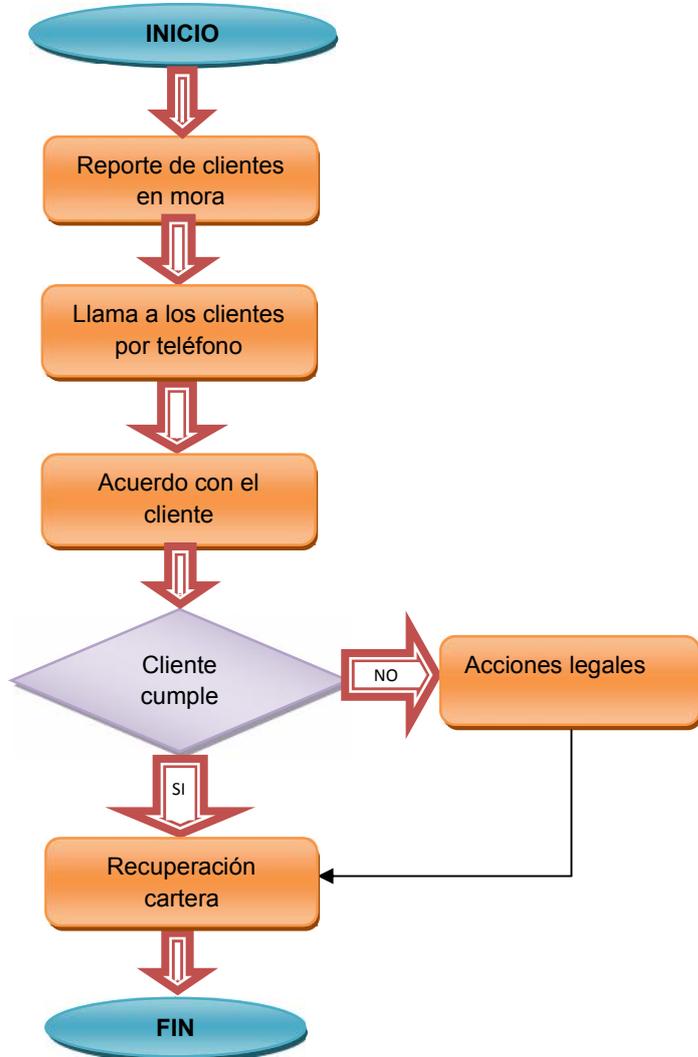
**GRAFICO N° 17**

**FLUJO PROCESO: DEPARTAMENTO CAJAS**



**GRAFICO N° 18**

**FLUJO PROCESO: DEPARTAMENTO LEGAL**



#### **4.4 DESCRIPCIÓN DEL MODELO**

El modelo será aplicado a la cooperativa es teoría general de sistemas donde este produce teorías y conceptos aplicados a la realidad de la cooperativa. Sistemas que afirman las que cada elemento tiene un sistema que está dentro de cada uno de los departamentos que conforman en la actualidad de la cooperativa.

##### **Características de la Cooperativa**

La cooperativa tiene un propósito, dar facilidad de abrir una cuenta, como la de realizar créditos a los nuevos y antiguos clientes. Los problemas internos o externos por mínimos que sean con el tiempo, se hace más difíciles.

Las actividades que realizan cada uno de los departamentos son sistemas y subsistemas, con el tiempo se hacen monótonos.

En la actualidad la competencia que existe por las Cooperativas, hace que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” debe adaptarse a esta tendencia de los cambios internos y externos.

Lleva 18 años prestando sus servicios al cliente, y este motivo para que deje ser un sistema cerrado. Que debe realizar un cambio continuo, que le cambiar y mejorar sus procesos, tanto para el cliente como para las personas que trabajan en la actualidad.

Se debe emplear motivación a las personas que trabajan en la cooperativa, donde esto no sea por un periodo temporal, sino constante. Esto debe ser un sistema estable que se hacen repetitivos, para cada uno de los departamentos, y las personas que se encuentran involucradas realizando las diferentes tareas o actividades.

Esto es un proceso, en donde la entrada es la información que se posea de cada uno de los departamentos, como la de los clientes que se maneja en la actualidad, los

mecanismos permitirá una finalidad es un cliente satisfecho, y un personal motivado a trabajar.

### **Características de la Cooperativa como sistema abierto**

La cooperativa es un sistema, el cual mantiene una interacción, con sus clientes, proveedores, competidores, y otros agentes externos.

Es un sistema integrado por diversas partes que están relacionadas con el departamento existente, y por cada actividad que está relacionado entre sí, el propósito es alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes

Debe verse constituido por muchos subsistemas que deben interaccionan dinámicamente entre sí. Analizar el comportamiento de los subsistemas, en función de los comportamientos individuales.

### **4.5 ANÁLISIS CRÍTICO DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.**

El problema actual de la Cooperativa es la disminución de clientes a causa de un servicio no efectivo a los mismos; esto es en parte por la falta de capacitación y motivación a sus empleados, apoyada por la mala comunicación existente entre la parte administrativa y el área operativa.

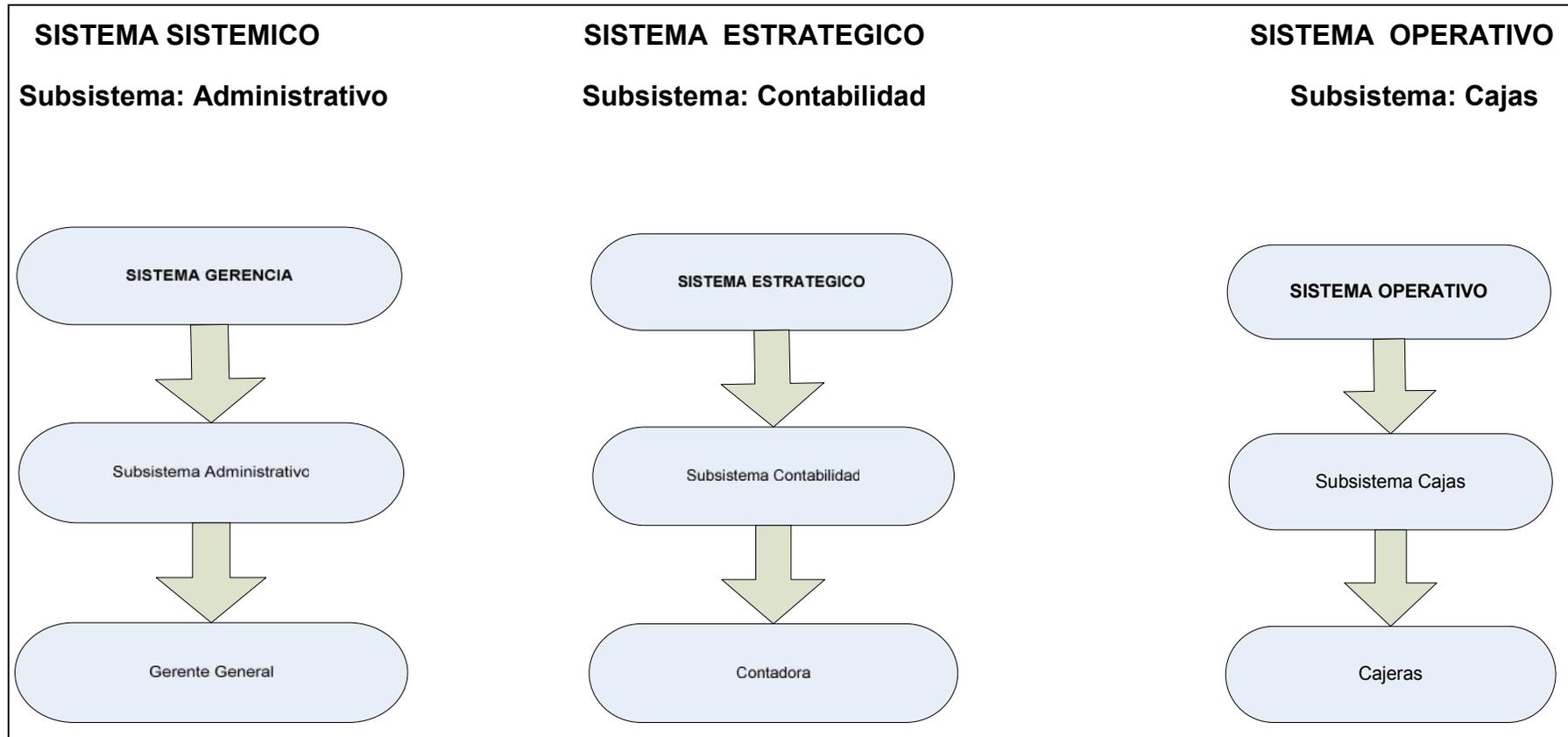
Ante esta situación se debe establecer las tareas y actividades que cada departamento debe cumplir, tomando en cuenta el perfil de cada persona según el área en el que se va a desempeñar, la gerencia debe dar respuestas a sus empleados para que exista una comunicación adecuada estableciendo normas de procedimientos.

Los clientes son importantes para la institución, por la confianza que tienen al buscar en la Cooperativa los servicios que ésta les puede ofrecer, al dejar su dinero, solicitar un crédito, etc. En las encuestas realizadas a los clientes podemos darnos cuenta de la

necesidad de implementar más servicios, para estar a la competencia de las demás cooperativas que existen en la actualidad.

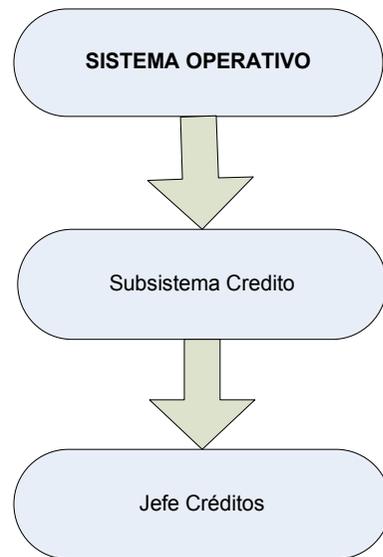
Se debe lograr que el personal este motivado para realizar sus actividades y cumplir con la misión, visión, y los valores corporativos de la institución. Llegar al objetivo principal, que es ayudar a las personas a acceder a un crédito para los pequeños negocios.

#### 4.6 PROCESOS PROPUESTO COOPERATIVA



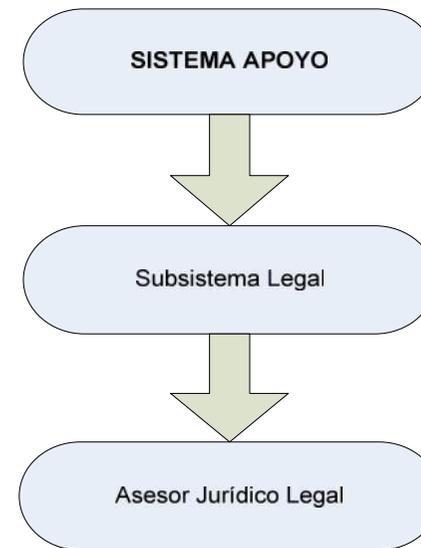
## SISTEMA OPERATIVO

Subsistema: Crédito



## SISTEMA APOYO

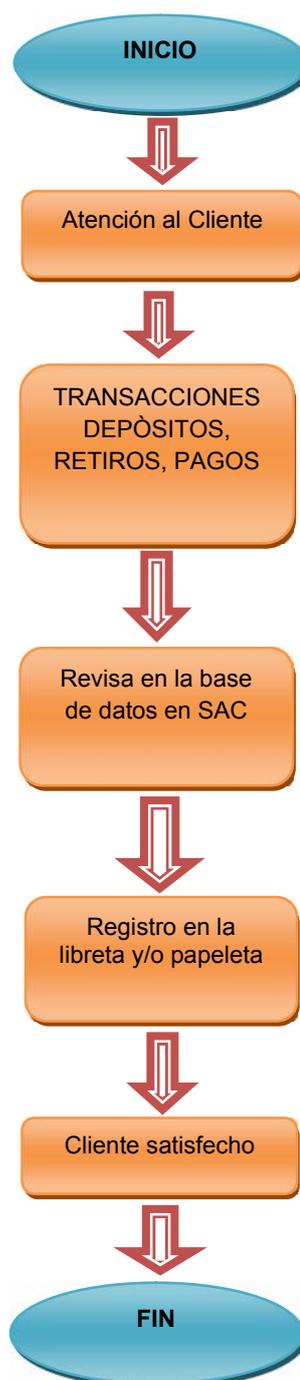
Subsistema: Sistemas



## 4.7 DESARROLLO DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

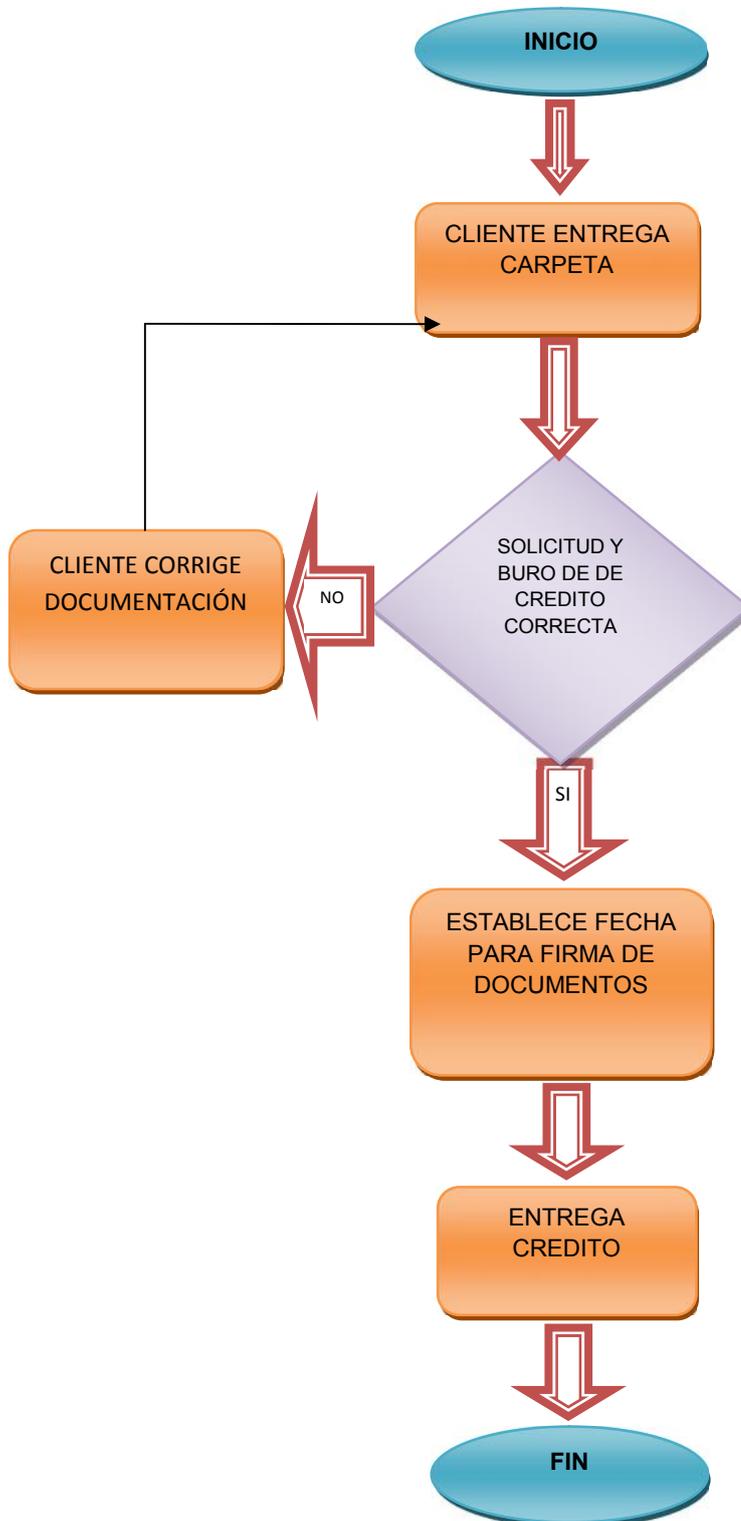
### GRAFICO N° 19

#### PROCESO GLOBAL DEL CLIENTE / CAJERA



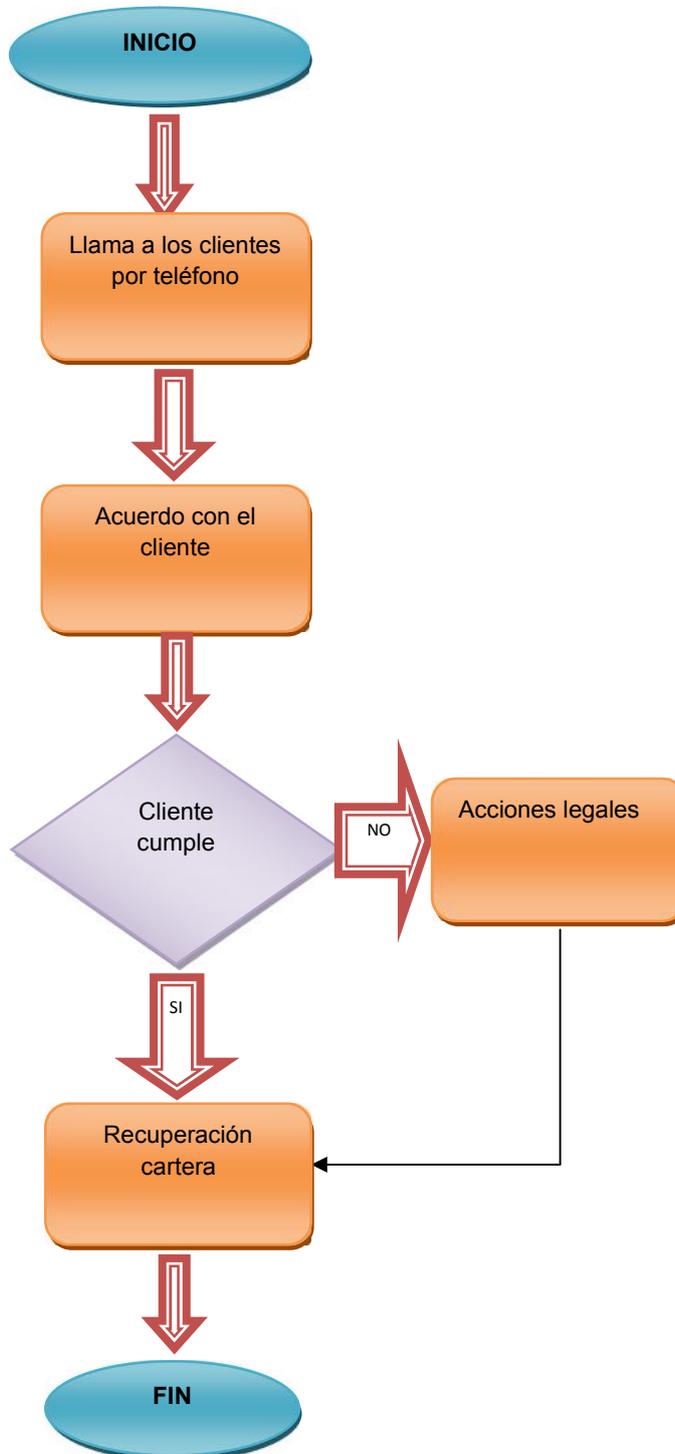
**GRAFICO N° 20**

**PROCESO GLOBAL DEL CLIENTE / DEPARTAMENTO CREDITO**



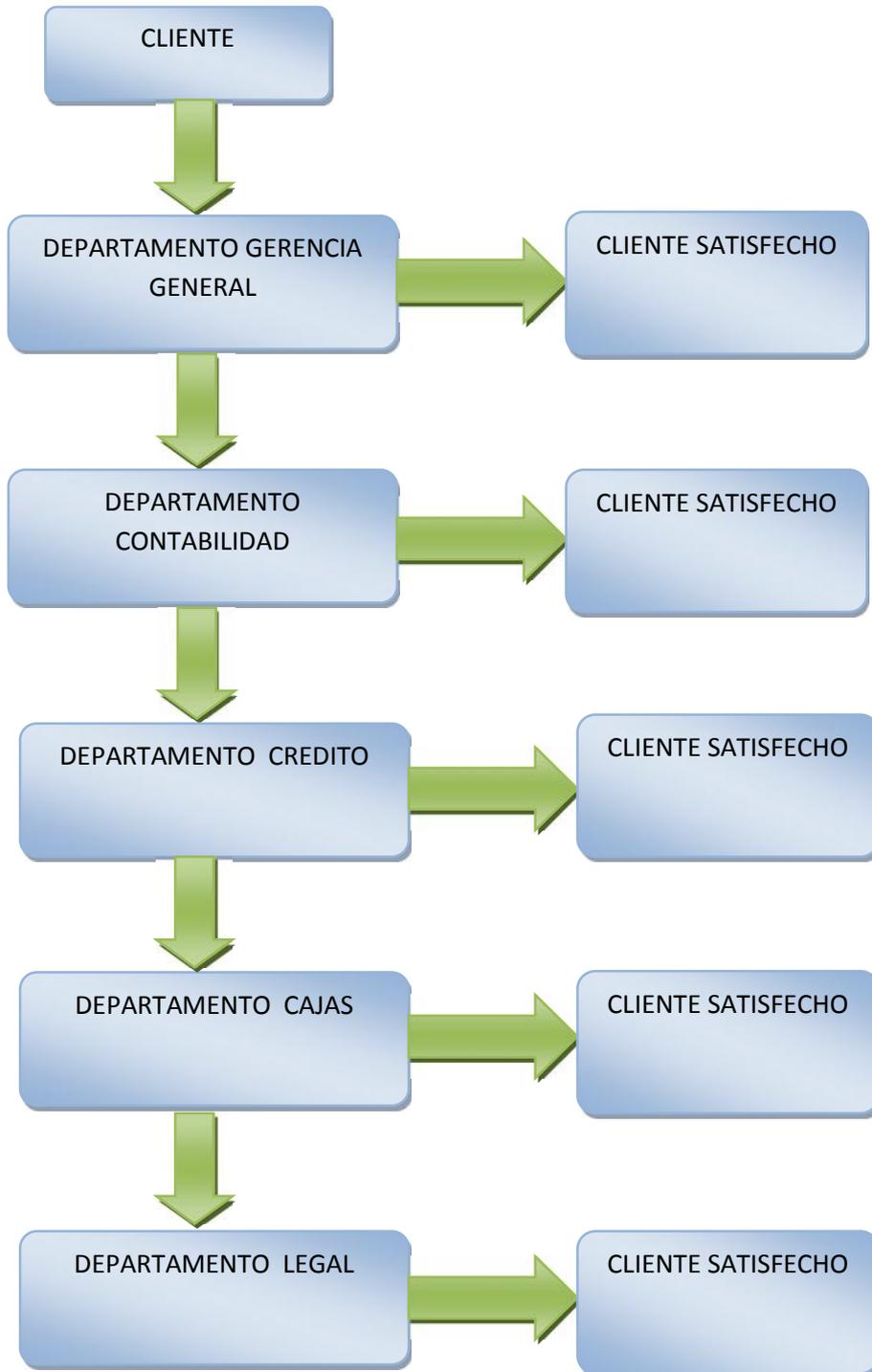
**GRAFICO N° 21**

**PROCESO GLOBAL DEL CLIENTE / DEPARTAMENTO LEGAL**



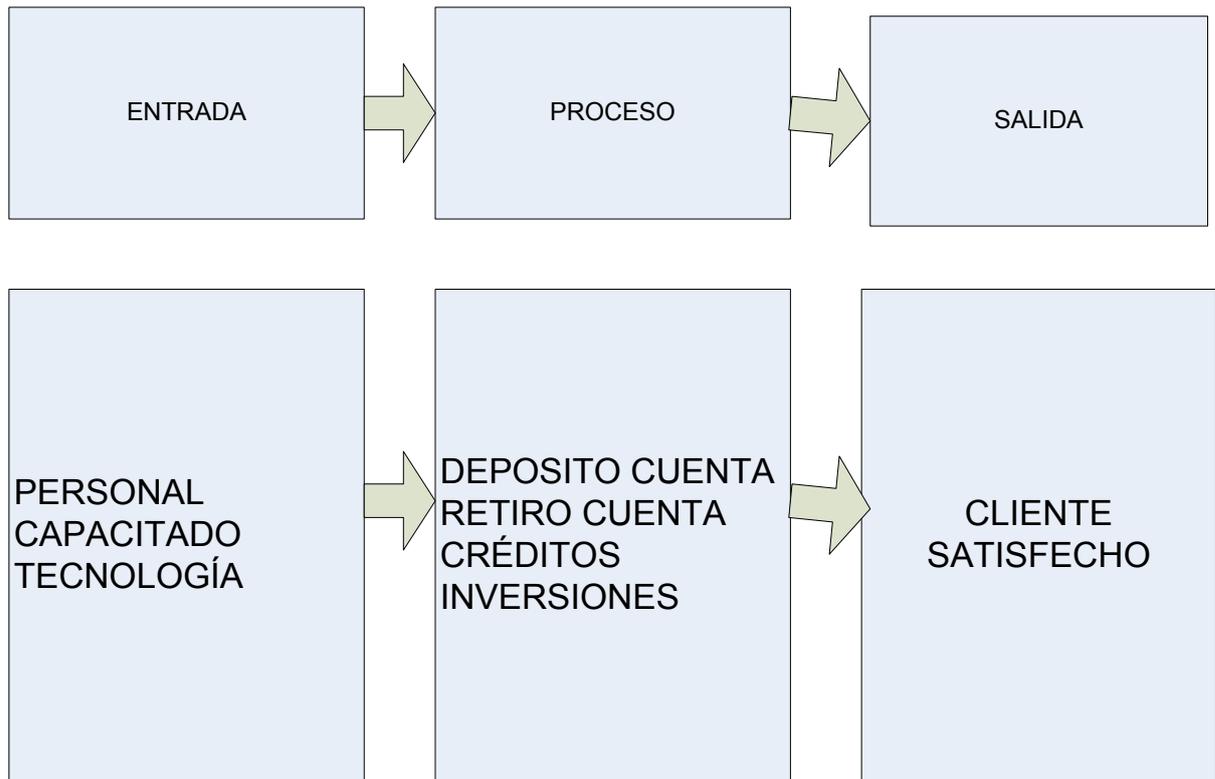
**GRAFICO N° 22**

**FLUJOGRAMA GLOBAL DE LOS SERVICIOS PRESTADOS COOPERATIVA**



### GRAFICO N° 23

#### **IDENTIFICACION DE ENTRADA PROCESO Y SALIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “18 NOVIEMBRE “**



#### **4.8 MANUAL DE GESTIÓN PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA**

- El manual de Gestión es la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones, incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.
- Un manual de funciones o manual de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada departamento de la empresa, por ejemplo gerencia, contador, etc. Se va describiendo como se intervienen en el funcionamiento general de la empresa, contiene la visión, misión, los objetivos, metas y la descripción de cada área así como sus responsabilidades.

- Es la descripción de todos y cada uno de los procesos que integran la secuencia de producción, o servicio que otorga la empresa.

### **Utilidad**

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

### **Conformación del manual**

### **IDENTIFICACIÓN**

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Lugar y fecha de elaboración.

### **ÍNDICE O CONTENIDO**

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

### **OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS**

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores ; facilitar las labores , la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando

adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.



# “18 DE NOVIEMBRE”

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

### MANUAL DE GESTION

#### 1.- Datos de Identificación

- 1.1 CODIGO:** GG
- 1.2 NOMBRE DEL CARGO:** Gerente
- 1.3 DEPARTAMENTO :** Gerencia General
- 1.4 APROBACION:**

#### 2.- Misión Puesto

“Captar recursos financieros de nuestros asociados y direccionarlos hacia microcréditos productivos; con prudencia financiera y demás servicios cooperativos con responsabilidad social”

#### 3.- Funciones del Puesto

##### FUNCIONES PRIMARIAS

- Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa, previa delegación del Consejo de Administración.
- Ejecutar las decisiones del Consejo de Administración y de la Asamblea General.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones estatutarias.
- Nombrar y remover los empleados de la cooperativa de acuerdo con las normas que fije el Consejo de Administración.

- Dictar las tareas y reglamentaciones a los que deben someterse los empleados de la sociedad.
- Realizar una continua labor de adiestramiento del personal.
- Elaborar o someter al Consejo de Administración, los presupuestos anuales de operaciones, así como el reglamento interno de la cooperativa y sus proyectos financieros.
- Firmar, previa autorización del Consejo los contratos y operaciones en que intervenga la sociedad; tales como: dar o recibir en calidad de préstamo, enajenar o gravar inmuebles, etc.
- Hacer que se depositen los fondos de la cooperativa en la entidad bancaria designada por el Consejo de Administración.
- Recaudar o ver que se recaude los ingresos de la cooperativa y cobrar las sumas que a ésta se adeudan hasta por la vía judicial, si resultare necesario.
- Presentar al Consejo de Administración, el balance general de la cooperativa, los anexos correspondientes y los balances de comprobación en los periodos establecidos en los estatutos.
- Presentar ante la Asamblea General Anual la memoria de cada ejercicio fiscal finalizado.
- Rendir los informes solicitados por los demás órganos administrativos y fiscales de la cooperativa.
- Aportar sus conocimientos para lograr los objetivos perseguidos.
- Desempeñar las demás funciones propias de la naturaleza de su cargo y la que le señale el Consejo de Administración.
- Ejecutar las compras que la cooperativa requiera para la representación de servicios dentro de los límites que le señale el consejo de administración.
- Responsabilizarse de que la contabilidad se lleve al día y conforme a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

## **FUNCIONES SECUNDARIAS**

- Asegurar la rentabilidad de la cooperativa
- Contactar todas las posiciones gerenciales, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento a corto y largo plazo para cada departamento.
- Comunicarse semanalmente con el consejo de administración para revisar las actividades llevadas a cabo.
- Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y análisis se están llevando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con las instituciones financieras y el resto de los asociados.
- Mantener una actitud entusiasta para motivar a los asociados y mantener la moral bien alta.

### 4.- Perfil Competencia

#### 4.1. Competencias Comportamentales del Puesto

- Ética Profesional
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Pensamiento Analítico
- Pensamiento Crítico
- Razonamiento Ejecutivo
- Tolerancia

## 4.2. Competencia Técnica

- Normativa legal Vigente
- Conocimiento de Negocio
- Tributación
- Búsqueda de Información Legal y Técnica
- Control Interno
- Manejo Conflictos
- Gestión Estratégica

## 5.- Perfil Profesional Puesto

### 5.1. Nivel de Educación

- Titulo de tercer o cuarto nivel reconocido por la CONESUP

### 5.2. Profesión

Doctor/ Ingeniero en Administración

### 5.3. Experiencia Laboral

Cinco años en cargos directamente relacionados con Instituciones Financieras y de preferencia en Cooperativas.

### Conocimiento Adicionales

- Gestión talento humano
- Normas de Contabilidad Ecuatoriana
- Principios de Contabilidad General



# “18 DE NOVIEMBRE”

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

### MANUAL DE GESTION

#### 1.- Datos de Identificación

- 1.1 CODIGO:** DCON
- 1.2 NOMBRE DEL CARGO:** Contador (a)
- 1.3 DEPARTAMENTO :** Contabilidad
- 1.4 APROBACION:**

#### 2.- Misión Puesto

La persona que debe mantener un adecuado sistema de registro de las operaciones, que permita elaborar informaciones financieras oportunas y confiables para la toma de decisiones.

#### 3.- Funciones del Puesto

##### FUNCIONES PRIMARIAS

- Llevar los registros contables de las operaciones diarias.
- Preparar mensualmente el balance de comprobación, balance general, estados de excedentes y las informaciones más relevantes de ésta.
- Conciliar todos los meses las cuentas de aportaciones, de ahorros retirables, depósitos a plazos, cartera de préstamo, así como otras cuentas por cobrar o pagar.
- Suplir las informaciones que requieran las instituciones que supervisan, fiscalizan y/o prestan algún servicio a la cooperativa.

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener adecuados registros de efectivos tanto en banco como en caja y verificar la igualdad de los balances con las conciliaciones bancarias</li> <li>▪ Registrar las emisiones de títulos de inversión y verificar que los mismos disponen de la documentación soporte requerida.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b></li> <li>• Elaborar planes y proyectos para el desarrollo de las actividades económicas y sociales de la Cooperativa.</li> <li>• Elaborar el presupuesto de ingresos y gastos del ejercicio económico para el cual ha sido elegido.</li> <li>• Reglamentar de acuerdo con los Estatutos:</li> <li>• Las sesiones del Consejo.</li> <li>• Los servicios de la Cooperativa</li> </ul>
<p><b>4.- Perfil Competencia</b></p>
<p><b>4.1. Competencias Comporta mentales del Puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ética Profesional</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Trabajo en Equipo</li> <li>▪ Pensamiento Analítico</li> <li>▪ Pensamiento Critico</li> <li>▪ Razonamiento Ejecutivo</li> <li>▪ Tolerancia</li> </ul>

## **4.2. Competencia Técnica**

- Normativa legal Vigente
- Conocimiento de Negocio
- Tributación
- Búsqueda de Información Legal y Técnica
- Control Interno
- Manejo Conflictos
- Gestión Estratégica
- Actitud para el trabajo.  
Calidad coordinadora.  
Conocimientos del puesto.  
Honradez.

## **5.- Perfil Profesional Puesto**

### **5.1. Nivel de Educación**

- Título de tercer o cuarto nivel reconocido por la CONESUP

### **5.2. Profesion**

- Doctor/ Ingeniero en Administración
- Estar debidamente calificado como CPA

### **5.3. Experiencia Laboral**

- Cinco años en cargos directamente relacionados con Instituciones Financieras y de preferencia en Cooperativas.

#### **5.4. Conocimiento Adicionales**

- Gestión talento humano
- Normas de Contabilidad Ecuatoriana
- Principios de Contabilidad General



# “18 DE NOVIEMBRE”

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

### MANUAL DE GESTION

#### 1.- Datos de Identificación

- 1.1 CODIGO:** DCRE
- 1.2 NOMBRE DEL CARGO:** JEFE CRÉDITO
- 1.3 DEPARTAMENTO :** CRÉDITO
- 1.4 APROBACION:**

#### 2.- Misión Puesto

Mantener disponibilidad de dinero en efectivo para atender los requerimientos de los socios y procurar su entera satisfacción al cliente.

#### 3.- Funciones del Puesto

##### FUNCIONES PRIMARIAS

- Recopilar las carpetas de los clientes que requieren un crédito.
- Elaborar un plan de trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.
- Coordinar con la Gerencia General y el departamento de Contabilidad.
- Aprueba o desaprueba los créditos.
- Verificar el cumplimiento de la documentación para un crédito.

- Definir lo procedimientos necesarios para garantizar el crédito.

#### **FUNCIONES SECUNDARIAS**

- Coordinar con los demás departamento.
- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos internos, y leyes y disposiciones relacionadas con el departamento.
- Analizar las solicitudes de crédito
- Elaborar los informes que requieran los departamentos.

#### **4.- Perfil Competencia**

##### **4.1. Competencias Comporta mentales del Puesto**

- Ética Profesional
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Pensamiento Analítico
- Pensamiento Critico
- Razonamiento Ejecutivo
- Tolerancia

##### **4.2. Competencia Técnica**

- Normativa legal Vigente
- Conocimiento de Negocio
- Tributación
- Búsqueda de Información Legal y Técnica
- Control Interno
- Manejo Conflictos
- Gestión Estratégica

<b>5.- Perfil Profesional Puesto</b>
<b>5.1. Nivel de Educación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Titulo de tercer o cuarto nivel reconocido por la CONESUP</li></ul>
<b>5.2. Profesión</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ingeniero Finanzas</li></ul>
<b>5.3. Experiencia Laboral</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tres años en cargos directamente relacionados con Instituciones Financieras y de preferencia en Cooperativas.</li></ul>
<b>5.4. Conocimiento Adicionales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestión talento humano</li><li>▪ Normas de Contabilidad Ecuatoriana</li><li>▪ Principios de Contabilidad General</li></ul>



# “18 DE NOVIEMBRE”

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

### MANUAL DE GESTION

#### 1.- Datos de Identificación

- 1.1 CODIGO:** DLEG
- 1.2 NOMBRE DEL CARGO:** ASESOR JURÍDICO
- 1.3 DEPARTAMENTO :** LEGAL
- 1.4 APROBACION:**

#### 2.- Misión Puesto

Sus actividades asesoras, tienen una relación con usuarios internos y externos para identificar sus necesidades y ofrecer asesoramiento de calidad que contribuyen a la toma de decisiones.

#### 3.- Funciones del Puesto

##### **FUNCIONES PRIMARIAS**

- Asesor(a) jurídicamente al nivel Directivo, Ejecutivo, Asesor, Apoyo y Operativo de la Cooperativa.
- Representar a la Cooperativa, judicial y extrajudicialmente en asuntos inherentes a su profesión y función.
- Cumplir las funciones propias e inherentes en asuntos laborales, penales, civiles.
- Participar en los Comités o grupos de trabajo que señalen las leyes, reglamentos o el

nivel directivo o ejecutivo.

- Emitir los informes y/o dictámenes de carácter jurídico que le sean o no solicitados por los directores departamentales, Gerencia, Directorio y otros de nivel asesor.

#### **FUNCIONES SECUNDARIAS**

- Estudiar y resolver los problemas legales relacionados con la Cooperativa, revisión de los créditos solicitados, por los clientes para llegar a un convenio de las dos partes.

#### **4.- Perfil Competencia**

##### **4.1. Competencias Comportamentales del Puesto**

- Ética Profesional
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Pensamiento Analítico
- Pensamiento Crítico
- Razonamiento Ejecutivo
- Tolerancia

##### **4.2. Competencia Técnica**

- Normativa legal Vigente
- Conocimiento de Negocio
- Tributación
- Búsqueda de Información Legal y Técnica
- Control Interno
- Manejo Conflictos
- Gestión Estratégica

<b>5.- Perfil Profesional Puesto</b>
<b>5.1. Nivel de Educación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Titulo de tercer o cuarto nivel reconocido por la CONESUP</li> </ul>
<b>5.2. Profesión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctor/ Abogado (a)</li> </ul>
<b>5.3. Experiencia Laboral</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres a Cinco años en cargos directamente relacionados con Instituciones Financieras y de preferencia en Cooperativas.</li> </ul>
<b>5.4. Conocimiento Adicionales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión talento humano</li> <li>▪ Normas de Contabilidad Ecuatoriana</li> <li>▪ Principios de Contabilidad General</li> </ul>



# “18 DE NOVIEMBRE”

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

### MANUAL DE GESTION

#### 1.- Datos de Identificación

- 1.1 CODIGO:** DCAJ
- 1.2 NOMBRE DEL CARGO:** CAJERA
- 1.3 DEPARTAMENTO :** Gerencia General
- 1.4 APROBACION:**

#### 2.- Misión Puesto

“Captar recursos financieros de nuestros asociados y direccionarlos hacia microcréditos productivos; con prudencia financiera y demás servicios cooperativos con responsabilidad social”

#### 3.- Funciones del Puesto

##### FUNCIONES PRIMARIAS

- Recibe y entrega, dinero en efectivo, depósitos y retiros bancarios.
- Paga sueldos, salarios, jornadas y otros conceptos.
- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Realiza depósitos bancarios.
- Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.

- Realiza arqueos de caja.
- Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.
- Troquela recibos de ingreso por caja, planillas y otros documentos.
- Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan.
- Atiende a las personas que solicitan información.
- Lleva el registro y control de los movimientos de caja.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.

#### **FUNCIONES SECUNDARIAS**

- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada

#### **4.- Perfil Competencia**

##### **4.1. Competencias Comporta mentales del Puesto**

- Ética Profesional
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Pensamiento Analítico
- Pensamiento Critico
- Razonamiento Ejecutivo
- Tolerancia

##### **4.2. Competencia Técnica**

- Normativa legal Vigente

- Conocimiento de Negocio
- Tributación
- Búsqueda de Información Legal y Técnica
- Control Interno
- Manejo Conflictos
- Gestión Estratégica

## **5.- Perfil Profesional Puesto**

### **5.1. Nivel de Educación**

- Título de tercer nivel reconocido por la CONESUP

### **5.2. Profesión**

- Ingeniero en Administración

### **5.3. Experiencia Laboral**

- Uno a dos años en cargos directamente relacionados con Instituciones Financieras y de preferencia en Cooperativas.

### **5.4. Conocimiento Adicionales**

- Gestión talento humano
- Normas de Contabilidad Ecuatoriana
- Principios de Contabilidad General

#### 4.9 RESUMEN DE CAPACIDADES PROPUESTA

El siguiente cuadro representa el número de habilidades que las personas que trabajan en la coopera se realizará en el nuevo subsistema, en cada departamento, de la siguiente manera en cada conector sea de operación, almacenamiento, traslado, o demora se pondrá el número de actividades que corresponda a cada uno, el círculo de color negro representan las actividades que generan valor agregado.

#### CUADRO N° 20

#### RESUMEN DE CAPACIDADES POR DEPARTAMENTOS

ÁREAS	PROBLEMA	OPORTUNIDAD DE MEJORA
GERENCIA GENERAL	Este departamento se realiza las actividades como un sistema cerrado. Quiere decir que es la cabeza y el ejemplo a seguir de las personal que están en el entorno laboral.	Que la iniciativa comience desde el gerente con capacitación y motivación al personal. Realizar capacitaciones con todo el personal al correcto proceso y agilizar las historias clínicas a consulta médica.
CONTABILIDAD	No existe una base de datos actualizada con los datos correspondientes de los morosos que realizan los créditos.	Es necesario realizar los balances correspondientes, y no pagar multas al momento de presentar a los organismos control.
CREDITO	Se verifique la capacidad de las personas que desean realizar un crédito.	En cuanto a los clientes especificar que pasa si no paga su crédito.
LEGAL	Los métodos utilizados para cobrar a los morosos estén más exigentes.	Se debe implementar equipos que este más pendiente de la cartera vencida

**Elaborado:** María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

#### **4.10 FACTIBILIDAD FINANCIERA DE LOS CAMBIOS PROPUESTOS**

Se presenta la aplicación de la factibilidad financiera, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” la misma que se basa en la implantación de un diseño de modelo de gestión, para el desarrollo organizacional de la institución, demostrándose en los resultados obtenidos la viabilidad de la inversión realizada.

#### **4.11 ESTUDIO FINANCIERO PROYECCION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “18 DE NOVIEMBRE”**

Realizado los análisis del cuadro siguiente, obtenido del Banco Central del Ecuador, el mismo que nos permite proyectar de manera confiable, los datos financieros proyectados para años futuros de manera que faciliten la obtención de resultados efectivos.

#### **ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS DE LA COAC “18 DE NOVIEMBRE”.**

Una vez realizado el análisis se detalla a continuación, los costos y gastos incurridos por la Cooperativa “18 de Noviembre”, tomando en cuenta las diferentes variaciones socioeconómicas del país para periodos futuros.

#### **Amortizaciones.**

Los activos diferidos considerados como amortizables presentan un monto de 1.016,53 USD, correspondientes a las cuentas presentadas a continuación.

#### **CUADRO N° 21**

#### **AMORTIZACIONES**

<b>CUENTAS</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Amortización</b>
<b>Gastos de Constitución</b>	800,00	160,00
<b>Patentes y Marcas</b>	138,38	27,68
<b>Gasto de Organización</b>	78,15	15,63
<b>Total Amortización</b>	<b>1.016,53</b>	<b>203,31</b>
<b>Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"</b>		
<b>Elaborado por : María Eugenia Vásquez, Viviana Taimal</b>		

(Ver anexo N.- 7)

Los gastos serán cubiertos acumulativamente en un periodo de cinco años a partir del año 2012, representado en el cuadro siguiente:

**CUADRO N° 22**

**AMORTIZACIONES ACUMULADAS (5 AÑOS)**

AMORTIZACIONES ACUMULADA (5 años)					
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016
Gastos de Constitución	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Patentes y Marcas	27,68	27,68	27,68	27,68	27,68
Gasto de Organización	15,63	15,63	15,63	15,63	15,63
<b>Total Amortización</b>	<b>203,31</b>	<b>203,31</b>	<b>203,31</b>	<b>203,31</b>	<b>203,31</b>

Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"  
Elaborado por : María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

(Ver anexo N.- 7)

**CUADRO N° 23**

**GASTO SUELDO**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE"												
SUELDO												
PERIODOS 2012-2016 (EN DÓLARES)												
AÑO	PERIODOS											
	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	ANUAL	MENSUAL										
<b>TOTAL SUELDO</b>	23625,94	1968,91	25255,77	2104,65	26755,37	2229,61	28335,55	2361,30	30009,17	2500,76	31781,76	2648,43

Fuente: COAC "18 de Noviembre"  
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

(Ver anexo N.- 8)

## PROYECCION

En este contexto se evidencia la totalidad de las cuentas proyectadas en el periodo (2012 – 2016), que nos permitirán estructurar los balances financieros, facilitando de esta manera la medición de resultados en función de la inversión realizada.

### CUADRO N° 24

#### PROYECCIONES

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE"					
PROYECCIONES 2012-2016					
PERIODOS 2012-2016 (EN DÓLARES)					
DETALLE	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
INGRESOS	99690,00	103770,00	107850,00	111930,00	116010,00
SUELDOS	19008,00	21524,83	22796,10	24142,54	25568,59
BENEFICIOS SOCIALES	5016,00	5289,00	5540,34	6085,69	6382,79
SEGURO SOC. 12,15%	2309,47	2615,27	2769,73	2933,32	3106,58
SERV. BASICOS	1992,29	2101,27	2216,20	2337,43	2465,29
MANTENIMIENTO	250,00	263,68	278,10	293,31	309,35
ARRIENDOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MUEBLES Y ENSERES	522,00	469,80	422,82	380,54	342,48
EQUIPO DE OFICINA	324,00	291,60	262,44	236,20	212,58
EQUIPO DE COMPUTO	480,02	320,03	213,37	142,25	94,84
DEPRECIACIONES	1326,02	1081,43	898,63	758,98	649,90
AMORTIZACIONES	203,31	203,31	203,31	203,31	203,31
UTILES DE OFICINA	70,00	73,83	77,87	82,13	86,62
GASTO PUBLICIDAD	300,00	316,41	333,72	351,97	371,22
PAGO INTERES PRESTAMO	0,00	24,49	8,67	0,00	0,00
PAGO CAPITAL PRESTAMO	0,00	992,09	1007,91	0,00	0,00
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"					
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal					

(Ver anexo N.- 9)

#### 4.12 ESTADOS FINANCIEROS.

A continuación se presentan los Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre" necesarios para medir la viabilidad de la propuesta de Modelo de Gestión aplicado.

#### 4.12.1 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.

El presente estado financiero señala los ingresos provenientes de las operaciones económicas de la Cooperativa “18 de Noviembre”, así como los resultados logrados aplicando las estrategias del Diseño de Modelo de Gestión empleado, además también indica el progreso económico en el incremento de sus utilidades.

### CUADRO N° 25

#### ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE"					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
PERIODOS 2012-2016 (EN DÓLARES)					
Cuentas	PERIODOS				
	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
INGRESOS	99690,00	103770,00	107850,00	111930,00	116010,00
(=)UTILIDAD BRUTA EN INVERSIONES	99690,00	103770,00	107850,00	111930,00	116010,00
(-)GASTOS OPERATIVOS	30475,09	33469,02	35113,99	37188,68	39143,65
<b>*ADMINISTRATIVOS</b>					
SUELDOS	19008,00	21524,83	22796,10	24142,54	25568,59
SEGURO SOC. 12,15%	2309,47	2615,27	2769,73	2933,32	3106,58
BENEFICIOS SOCIALES	5016,00	5289,00	5540,34	6085,69	6382,79
SERV. BASICOS	1992,29	2101,27	2216,20	2337,43	2465,29
ARRIENDOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MANTENIMIENTO	250,00	263,68	278,10	293,31	309,35
UTILES DE OFICINA	70,00	73,83	77,87	82,13	86,62
DEPRECIACIONES	1326,02	1081,43	898,63	758,98	649,90
AMORTIZACIONES	203,31	203,31	203,31	203,31	203,31
<b>TOTAL ADMINISTRATIVOS</b>	<b>30175,09</b>	<b>33152,61</b>	<b>34780,27</b>	<b>36836,71</b>	<b>38772,43</b>
GASTO PUBLICIDAD	300,00	316,41	333,72	351,97	371,22
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>300,00</b>	<b>316,41</b>	<b>333,72</b>	<b>351,97</b>	<b>371,22</b>
(=)UTILIDAD OPERATIVA	69214,91	70300,98	72736,01	74741,32	76866,35
(-)GASTOS FINANCIEROS	0,00	24,49	8,67	0,00	0,00
INTERES	0,00	24,49	8,67	0,00	0,00
(=)UTIL. ANTES DE TRAB. E IMP.	69214,91	70276,49	72727,35	74741,32	76866,35
(-)15% PARTIC. TRABAJADORES	10382,24	10541,47	10909,10	11211,20	11529,95
(=)UTILIDAD ANTES DE IMP.	58832,67	59735,02	61818,25	63530,12	65336,40
(-)25% IMP. A LA RENTA	14708,17	14933,76	15454,56	15882,53	16334,10
<b>(=)UTILIDAD NETA</b>	<b>44124,50</b>	<b>44801,26</b>	<b>46363,69</b>	<b>47647,59</b>	<b>49002,30</b>
<b>Fuente:</b> COAC "18 DE NOVIEMBRE"					
<b>Elaborado por:</b> María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal					

#### 4.12.2 Flujo de Caja Proyectado.

El Flujo de Caja siguiente presenta la capacidad de activo circulante que posee la Cooperativa "18 de Noviembre" para el desarrollo normal de sus actividades, el mismo que demuestra un incremento trascendente, ya que nos permite mayor fluidez en las actividades financieras.

#### CUADRO N° 26

#### FLUJO DE CAJA PROYECTADO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE"					
FLUJO NETO DE CAJA					
PERIODOS 2012-2016 (EN DÓLARES)					
FUENTES	PERIODOS				
	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
INVERSIONES	99690,00	103770,00	107850,00	111930,00	116010,00
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>99690,00</b>	<b>103770,00</b>	<b>107850,00</b>	<b>111930,00</b>	<b>116010,00</b>
<b>USOS</b>					
SUELDOS	19008,00	21524,83	22796,10	24142,54	25568,59
BENEFICIOS SOCIALES	5016,00	5289,00	5540,34	6085,69	6382,79
SERV. BASICOS	1992,29	2101,27	2216,20	2337,43	2465,29
ARRIENDOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MANTENIMIENTO	250,00	263,68	278,10	293,31	309,35
DEPRECIACIONES	1.326,02	1.081,43	898,63	758,98	649,90
AMORTIZACIONES	203,31	203,31	203,31	203,31	203,31
SEGURO SOC. 12,15%	2309,47	2615,27	2769,73	2933,32	3106,58
GASTO PUBLICIDAD	300,00	316,41	333,72	351,97	371,22
UTILES DE OFICINA	70,00	73,83	77,87	82,13	86,62
(-)GASTOS FINANCIEROS	0,00	24,49	8,67	0,00	0,00
(-)15% PARTIC. TRABAJADORE	10382,24	10541,47	10909,10	11211,20	11529,95
(-)25% IMP. A LA RENTA	14708,17	14933,76	15454,56	15882,53	16334,10
<b>TOTAL USOS</b>	<b>55565,50</b>	<b>58968,74</b>	<b>61486,31</b>	<b>64282,41</b>	<b>67007,70</b>
<b>FUENTES - USOS</b>	<b>44124,50</b>	<b>44801,26</b>	<b>46363,69</b>	<b>47647,59</b>	<b>49002,30</b>
(+)AUTOGENERADOS					
DEPRECIACIONES	1.326,02	1.081,43	898,63	758,98	649,90
AMORTIZACIONES	203,31	203,31	203,31	203,31	203,31
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>45653,83</b>	<b>46086,00</b>	<b>47465,62</b>	<b>48609,88</b>	<b>49855,50</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES</b>		432,17	1379,62	1144,26	1245,62
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"					
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal					

#### 4.13 EVALUACIÓN FINANCIERA.

A continuación se presenta la evolución económica obtenida con la implementación del Modelo de Gestión aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”.

##### Valor Actual Neto (VAN).

El Valor actual Neto representa el máximo valor que un inversionista esta dispuesto a pagar, por la oportunidad de llevar a cabo un proyecto sin el peligro de disminuir sus utilidades.

En el cuadro siguiente se observa que el VAN alcanza una proporción de 637,58 USD, demostrando ser un valor positivo y mayor que cero, considerándose viable el Modelo de Gestión.

#### CUADRO N° 27

##### VALOR ACTUAL NETO (VAN)

EVALUACION FINANCIERA.					
VALOR ACTUAL NETO					
0	1	2	3	4	VAN
-2000,00	363,17	974,24	679,02	621,15	637,58
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"					
Elaborado por: Maria Eugenia Vásquez; Viviana Taimal					

##### Tasa Interna de Retorno (TIR).

El resultado obtenido al realizar el análisis de la Tasa Interna Retorno demuestra que el rendimiento en la aplicación del Modelo de Gestión alcanza un valor del 33%, demostrándose la viabilidad del proyecto.

## CUADRO N° 28

### TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

EVALUACION FINANCIERA.	
TASA INTERNA DE RETORNO	
Inversion.	-2.000,00
Año 2013	432,17
Año 2014	1379,62
Año 2015	1144,26
Año 2016	1245,62
Tasa interna de retorno (TIR)	<b>33%</b>
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"	
Elaborado por: Ma. Eugenia Vásquez; Viviana Taimal	

### Costo Beneficio.

El análisis realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre" , demuestra una relación costo-beneficio del 19% en su VAN por unidad monetaria invertida, es decir por cada dólar invertido, se obtiene 19 centavos de dólar en ganancia.

## CUADRO N° 29

### COSTO BENEFICIO

EVALUACION FINANCIERA.			
COSTO/BENEFICIO			
AÑO	Periodo	Flujo neto	Rendimiento del 19%
Año 2013	1	46086,00	54842,34
Año 2014	2	47465,62	56484,09
Año 2015	3	48609,88	57845,76
Año 2016	4	49855,50	59328,05
TOTAL		192017,00	228500,23
COSTO/BENEFICIO			1,19
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"			
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal			

#### 4.14 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

Es el tiempo en años requeridos para recuperar la inversión inicial, tomando como base los flujos de caja de inversiones, generados en el transcurso de la vida útil del proyecto. Determinando en este caso como el periodo de recuperación de la inversión de 2000 USD el año 2015 en el que llega el flujo efectivo de inversión 2523,88

#### CUADRO N° 30

#### PERIODO DE RECUPERACION

EVALUACION FINANCIERA.			
PERIODO DE RECUPERACIÓN			
Año	Periodo	Flujo neto	Periodo de recuperacion
Año 2013	1	432,17	432,17
Año 2014	2	1379,62	1811,79
<b>Año 2015</b>	<b>3</b>	<b>1144,26</b>	<b>2523,88</b>
Año 2016	4	1245,62	2389,88

Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"  
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

#### Punto de Equilibrio.

La cifra de depósitos para el año 2012 que se requiere alcanzar para cubrir los gastos y costos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre", para no obtener ni utilidad ni pérdida es de: 28612,57 USD anuales.

**CUADRO N° 31**

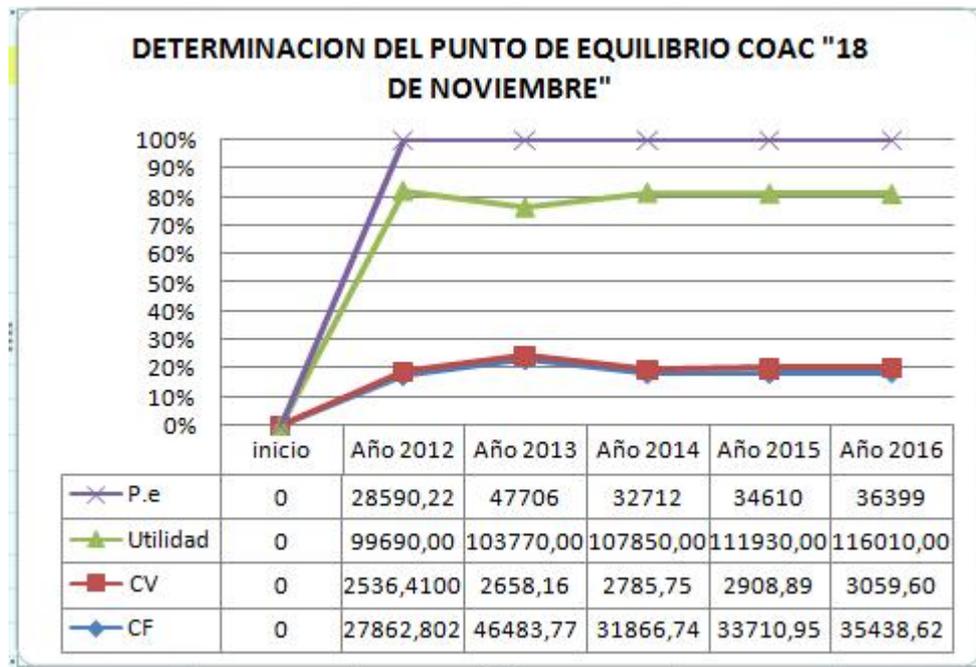
**DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2012 – 2016**

DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2012 - 2016 COAC "18 DE NOVIEMBRE"						
Premisas.	inicio	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
CF	0	27862,802	46974,16	32216,76	34123,84	35911,17
CV	0	2612,28748	2755,18	2905,89	3052,71	3232,49
Inversiones	0	99690,00	103770,00	107850,00	111930,00	116010,00
P.e	0	28612,57	48255	33109	35081	36940

(Ver anexo N.- 10)

**GRAFICO N° 24**

**PUNTO DE EQUILIBRIO**



#### 4.15 MONITOREO DE ACTIVIDADES

**CUADRO N° 32**

FASES	ACTIVIDADES	E	F	M		J	J	A				D	RESPONSABLE	MEDIO VERIFICACIÓN
Propuesta	Reuniones												Gerente General	Informe de propuesta
	Dirección	■	■										Gerente General	Informe de propuesta
	Presidente Cooperativa		■										Gerente General	Informe de propuesta
Pre Implementación	Comunicar al personal			■									Gerente General	Informe de propuesta
	Tratamiento resistencia al cambio			■	■								Gerente General	Informe de propuesta
	Campañas motivacionales			■	■								Gerente General	Informe de resultados de las campañas
	Reorganización del espacio físico			■	■								Gerente General	Informe de readecuaciones
	Capacitación para el manejo de maquinarias y la red			■	■	■							Gerente General	Informe de capacitación
Implementación	Implementar el sistema en red y la maquinaria					■	■						Departamentos	Informe de implementación Gerente
	Modificación de las actividades					■	■	■					Departamentos	Informe de mejora Gerente
	Establecer medio de evaluación (indicadores)								■				Presidente Cooperativa	Informe de mejoras ejecutadas
	Nuevo modelo de atención								■	■			Equipo de Mejora	Informe de mejora

## CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

A lo largo esta investigación minuciosa hemos llegado a identificar las siguientes conclusiones:

- Al tener un modelo de gestión, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” no posee un rumbo fijo para enfrentar un mercado competitivo de negocios, motivo por el cual es inevitable la aplicación de un modelo de gestión el mismo que nos permitiría prestar mejor servicio, y estar al par del desarrollando económico cambiante existente del país. (Capítulo I)
- A realizar el Diagnostico Situacional se determino que las debilidades y encontradas en la cooperativa se pueden mejorar aplicando el sistema de gestión propuesto las fortalezas que posee la Cooperativa son aun deficientes y afectan a su desenvolvimiento, motivo por el cual, es necesario la aplicación del modelo de gestión propuesto, el mismo que nos permitiría mejorar e incrementar fortalezas a la cooperativa. (Capítulo II)
- En el Modelo Gestión adecuado para la Cooperativa se replantea un nuevo direccionamiento acorde a los principios establecidos en la actualidad, alcanzar un desarrollo sostenido y sobre todo que sean medibles y realizables. (Capítulo III)
- Para la implementación de la gestión por procesos se parte desde un diagnóstico situacional, realizando un análisis exhaustivo de su desempeño actual el mismo que nos identifica la situación presente de cada uno de los departamentos, determinando como se encuentra en la actualidad, fijando como meta la adecuación de los indicadores de gestión, para medir y controlar los objetivos planteados, con la finalidad de tomar decisiones acertadas, esperando un mejoramiento continuo e inmediato. (Capítulo IV)
- Con el desarrollo del Modelo Gestión se determino el alcance de un mejor desempeño organizacional para la Cooperativa, el mismo que permite un

correcto uso de los indicadores los mismos que encaminen a corregir y mejorar los procesos. (Capítulo V)

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Al presentar las conclusiones correspondientes es importante dar algunas recomendaciones para mejorar el servicio.

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” necesita darse a conocer de mayor forma a nivel nacional, y aprovechar sus 18 años de servicio alcanzando un prestigio que le permita darse ser reconocida en el ámbito de prestación de servicios, y de esta manera llegar a nuevos clientes alcanzando su fidelidad.
- Con la finalidad de brindar mejor servicio la Cooperativa debe actualizarse tecnológicamente y preparar de mejor forma a sus empleados, alcanzando de esta manera mejoramiento en el servicio al cliente.
- Aplicando el Modelo Gestión adecuado se lograra el incremento en la eficiencia, el mismo que permitirá el alcance de objetivos y metas propuestas, incrementando la fluidez en el servicio que presta la Cooperativa, igualmente obtenido ganancias económicas.
- La motivación principal de los colaboradores debe ser la estabilidad laboral y el manejo de un excelente ambiente de trabajo, así como la aplicación de incentivos, ya sea personales como económicos a los mismos.
- La capacitación debe ser constante y sistemática, la misma que debe ir acorde a la situación económica y tecnológica del país, orientada las actividades desarrolladas por la Cooperativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA Alberto, *Breve Historia Económica Del Ecuador*; Taller de la Corporación Editorial Nacional, Quito 2004.
- ALTIER William J., *Proceso para la efectiva resolución de problemas y toma de decisiones*, Oxford University Press, México, año 2000.
- Andrew F. Sikula, *Personal Administration and Human Resources Management*, Nueva York, John Wiley & Sons, Inc. 1976.
- CARRETO Julio, *Fundamentos de Mercadotecnia, Macro Ambiente Externo de la Mercadotecnia*
- Diccionario Océano de la Lengua española 2009.
- GestioPolis.mht Autor: Uch Portal de estudiantes de recursos humanos 2007
- HARRINGTON, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la Empresa*. Colombia: MC. GRAN Hill.
- HERAS, M., *Manual de Diseño de Procesos*, 21 de julio de 2006, [www.calidad.umh.es/es/procesos.htm](http://www.calidad.umh.es/es/procesos.htm)
- Ing. ARÉVALO Freddy Material Curso Taller: *Mejoramiento De Procesos.*, Octubre 2006. Municipio Del Distrito Metropolitano De Quito.
- JURAN, Joseph, y otros, *Manual de Calidad de Juran*, Ira. Edición, Editorial McGraw-Hill.
- Oramas Zayra Elizabeth, *Aplicación de Enfoque de la Gestión por Procesos en la Televisión "Café Imagen"*, 2010.
- Paredes Mayra Paola, *Estructuración y Aplicación de la Gestión por*
  - *Proceso en el Área de Salud n.-1*, 2009.
- PEÑA, Wilson Rafael, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL BALANCED SCORECARD*, Quito, 2009.
- REGLAMENTO A LA LEY GENERALDE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, Decreto Ejecutivo NO. 1852. RO/ 475 DE 4 de Julio de 1994.
- The Balanced ScoreCard, *Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

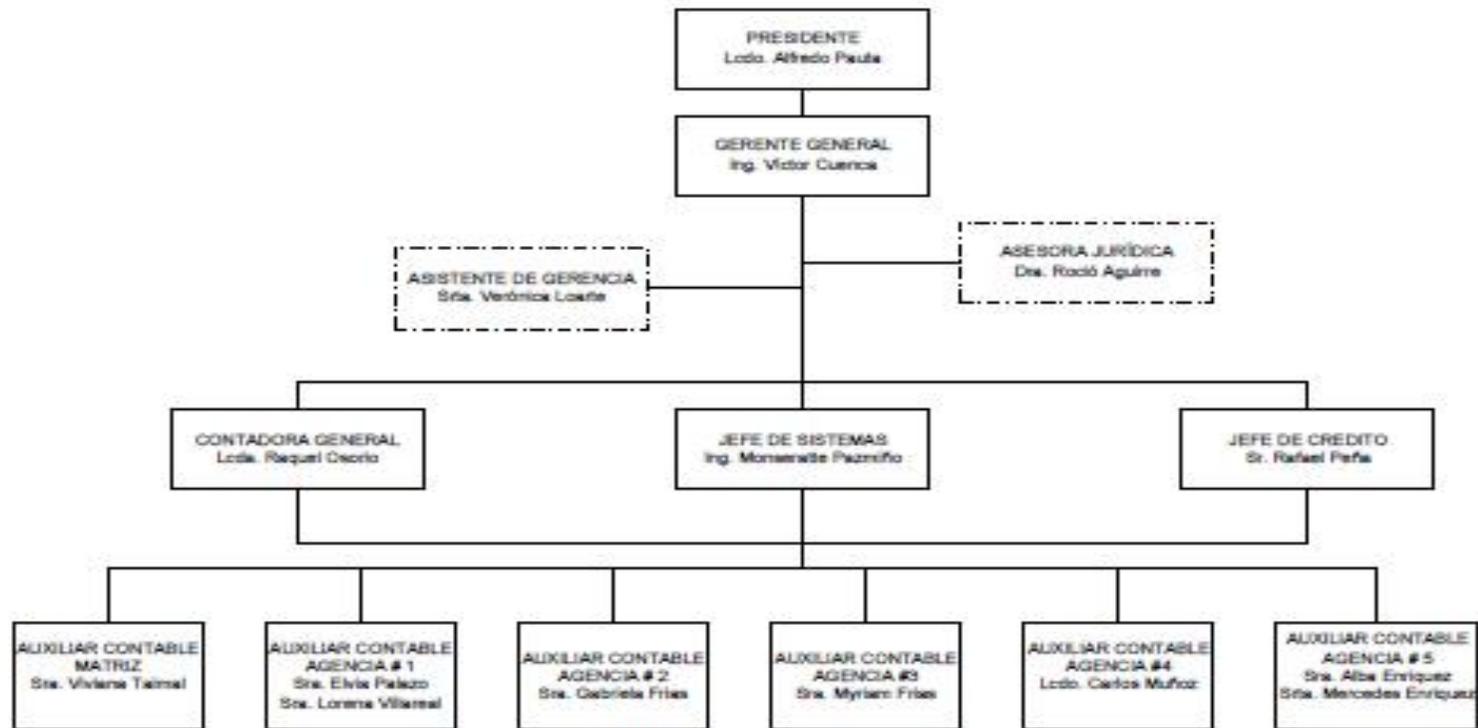
- **ZAMBRANO** Sandra, *Cinco momentos estratégicos para hacer Gestión por procesos; Quito Ecuador, 2001.*

## **REFERENCIA INTERNET**

- [http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm) gg
- [/www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeAdministracion](http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeAdministracion)
- <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/801220/Conceptos-sobre-la-Estructura-Organizacional.html>
- Constitución 2008, Sección Octava, Sistema Financiero, pp. 143-145
- [www.neticoop.org/uy/article764.html](http://www.neticoop.org/uy/article764.html)
- [www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=6192&Itemid=609](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=6192&Itemid=609)
- [www.revistalideres.ec/economia/Jacome-Superintendencia-Economia-Popular-Solidaria\\_0\\_713328686.html](http://www.revistalideres.ec/economia/Jacome-Superintendencia-Economia-Popular-Solidaria_0_713328686.html)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica>
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

# ANEXOS

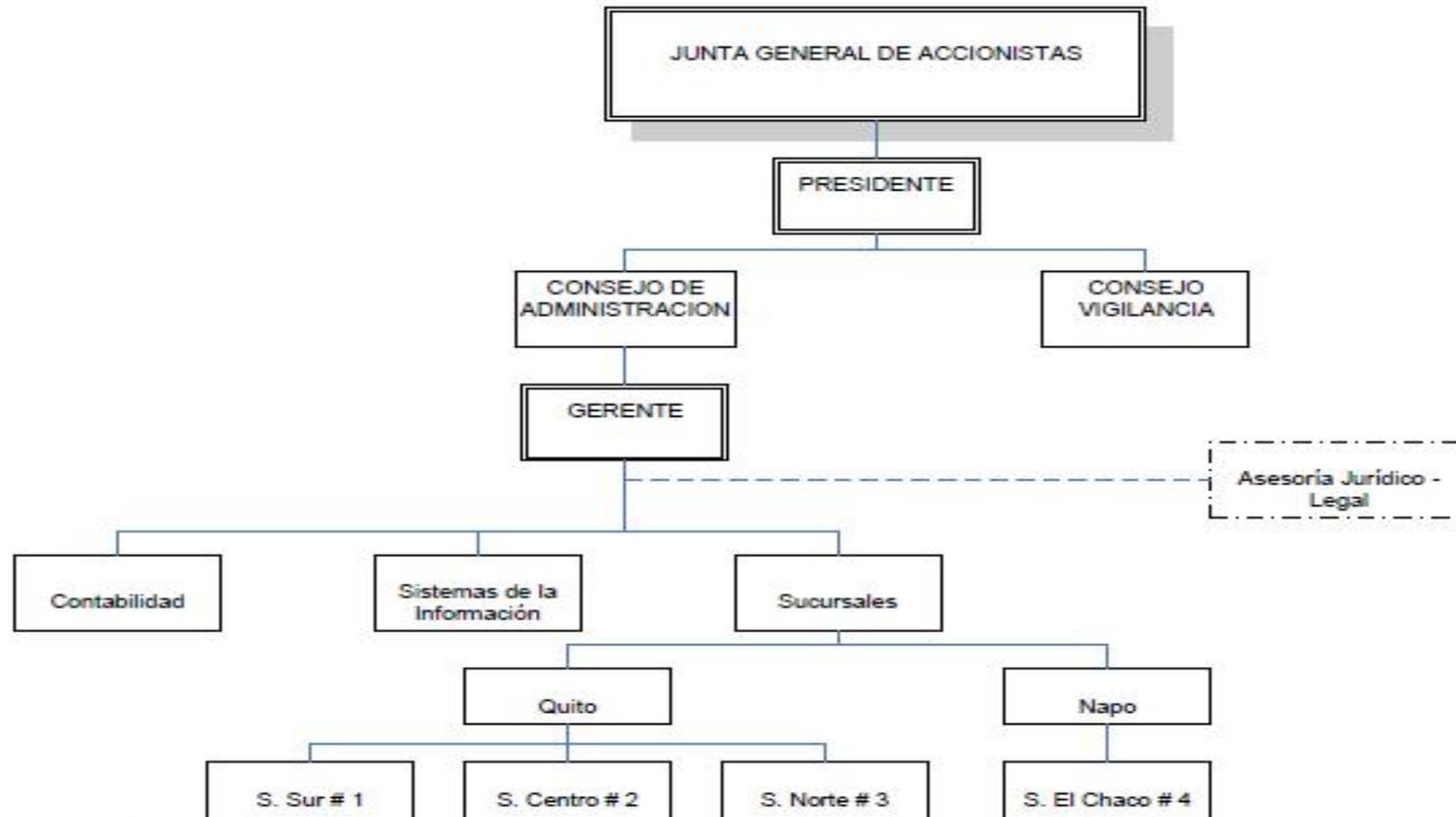
# ANEXO 1.- ORGANIGRAMAS DE LA COOPERATIVA 2010<sup>34</sup>



*Fuente: COAC 18 de Noviembre*  
*Elaborado: COAC 18 de Noviembre*

<sup>34</sup> Fuente: Archivo COAC 18 Noviembre

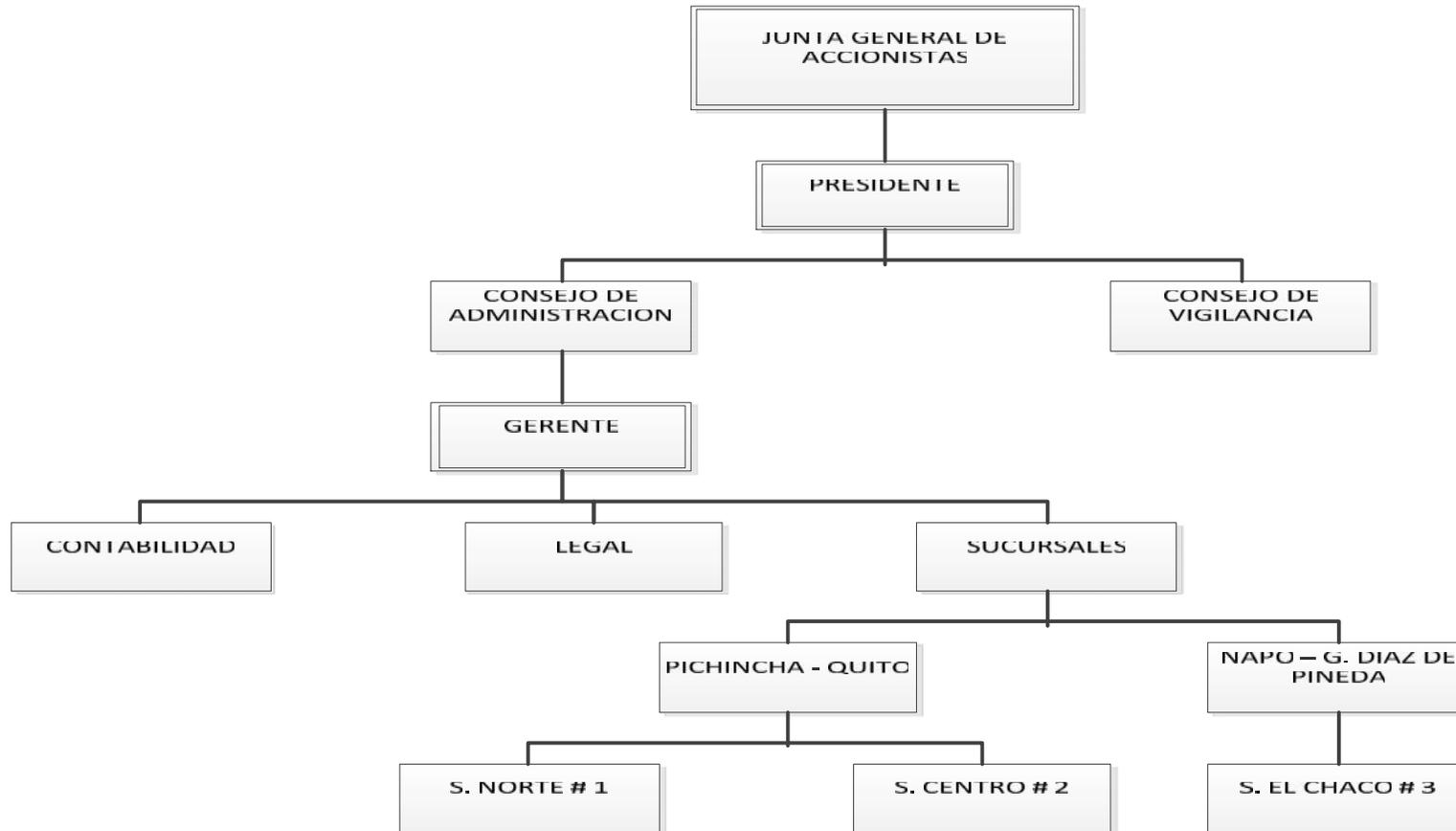
## ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL 2010<sup>35</sup>



*Fuente: COAC 18 de Noviembre*  
*Elaborado: COAC 18 de Noviembre*

<sup>35</sup> Fuente: Archivo COAC 18 Noviembre

## ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL 2012<sup>36</sup>



<sup>36</sup> Fuente: Archivo COAC 18 Noviembre

## ANEXO 2

### MISION ANTERIOR DE LA COOPERATIVA<sup>37</sup>

#### MISION.

La Misión es la forma expresa escrita, de cuál es la razón de ser de la Institución.

#### MISION ANTERIOR DE LA COOPERATIVA.

“Somos una cooperativa de ahorro y crédito dedicada a captar recursos financieros de nuestros clientes en las Provincia de Pichincha y en el Oriente, y direccionarlos hacia el desarrollo económico de nuestra sociedad a través del acceso a créditos, brindando seguridad y confianza en nuestro servicio.” Se debe modificar la Misión actual de la Cooperativa tomando como base la definición del negocio anteriormente expuesto:

ELEMENTOS CLAVE	
<b>Naturaleza del negocio</b>	Micro-créditos y Captación de Recursos Financieros
<b>Razón para existir</b>	Captar recursos de nuestros clientes y direccionarlos hacia el desarrollo económico.
<b>Mercado al que sirve</b>	Provincia de Pichincha y Oriente, específicamente Quito, Chaco
<b>Características generales del servicio</b>	Costos mínimos, baja tasa de interés y agilidad en la entrega de servicios.
<b>Posición deseada en el mercado</b>	Servicio diferenciado en costo del servicio, y enfocando en el micro crédito a los negocios pequeños.
<b>Valores</b>	Honestidad, confianza, responsabilidad, seguridad.

---

<sup>37</sup> Fuente: COAC 18 Noviembre

## **MISION PROPUESTA DE LA COOPERATIVA.**

“Captar Recursos financieros y direccionarlos hacia el desarrollo económico a través de micro créditos a negocios pequeños, en las regiones de la Sierra y el Oriente, con costos mínimos, bajas tasas de interés y agilidad en el servicio, respaldándose en la honestidad, confianza, responsabilidad y seguridad”.

**“Captar recursos financieros de nuestros asociados y direccionarlos hacia microcréditos productivos; con prudencia financiera y demás servicios cooperativos con responsabilidad social”**

## **VISION.**

La visión es la situación a la que se pretende llevar a la Institución en un futuro a largo plazo, debido a los constantes cambios que existen en el Ecuador y sobre todo el mundo financiero es muy variante, por lo cual el tiempo que se planteara será de cuatro años.

## **VISION ANTERIOR DE LA COOPERATIVA.**

**Para el 2014:** “La Cooperativa de Ahorro y Crédito será reconocida a nivel nacional y estará presente en las principales ciudades del Ecuador: Quito, Guayaquil, Cuenca y Napo, entregando mejores servicios, con el soporte de un sistema informático diseñado para satisfacer las necesidades de la cooperativa, y con un Recurso Humano calificado.”  
Para plantear la visión de la Cooperativa 18 de Noviembre, se debe considerar los siguientes aspectos.

## **ELEMENTOS CLAVE**

**Posición en el Mercado**

Especialista

**Cliente**

Negocios pequeños y microempresas.

**Tiempo**

4 años.

**Ámbito del Mercado**

En la provincia de Pichincha y el Oriente.

<b>Servicios</b>	Dar un servicio de calidad enfocado a la entrega de micro crédito para el desarrollo de la comunidad.
<b>Valores</b>	Honestidad, seguridad, solvencia y agilidad
<b>Principio Organizacional</b>	Vocación de servicio e innovación

## **VISION PROPUESTA DE LA COOPERATIVA PARA EL 2012.**

“La cooperativa 18 de noviembre será especialista en otorgar servicios de financieros de calidad para el desarrollo de la comunidad mediante micro créditos en las provincias de Pichincha y el Napo; con vocación de servicio e innovación al cliente y basado en la honestidad, seguridad, solvencia y agilidad.

**Posicionarnos en el mercado como una de las instituciones con responsabilidad social, enfocada a entregar microcréditos productivos para el desarrollo de la comunidad en las ciudades de Quito y el Chaco basados en la seguridad, honestidad y agilidad.**

## **OBJETIVOS.**

1. Promover el desarrollo económico de sus socios y de la comunidad mediante la prestación de servicios financieros
2. Fomentar el ahorro de la comunidad y el desarrollo local
3. Promover su relación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras.

## **POLÍTICAS.**

1. Trabajar bajo un Sistema de Mejoramiento Continuo
2. Estar presente en eventos deportivos, culturales, ferias, que sean una ventana para dar a conocer de la existencia de la Cooperativa.

## **VALORES CORPORATIVOS.**

1. Confianza
2. Seguridad
3. Agilidad
4. Responsabilidad
5. Compromiso

## **ESTRATEGIAS**

Las estrategias es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de la una institución, así como la determinación del accionar y asignación correspondiente de recursos para su ejecución y correspondiente cumplimiento Las estrategias corporativas se clasifican en:

- a. Diferenciación en costos
- b. Diferenciación en producto
- c. Liderazgo

## **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

La estrategia corporativa será definida considerando los Stakeholder: Los “Stakeholders” son los grupos de que tiene interés en que la Institución sobreviva, estos grupos de interés que pueden ser personas u organizaciones pueden afectar o verse afectados por las decisiones que se tomen, afectando de forma distinta a cada uno de ellos la creación de valor por parte de la cooperativa y pueden ser: clientes, accionistas, subcontratistas, empleados, bancos, proveedores y la sociedad en general de los cuales hay que conocer sus necesidades para diseñar las respectivas estrategias. *Modelo de Gestión Estratégica para la COAC “18 DE NOVIEMBRE” basado en el BSC*

## ANEXO N° 3

### CONCEPTO FORMAS FLUJO<sup>38</sup>



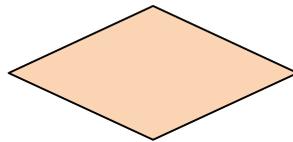
#### INICIO Y FIN DEL PROCESO

Este se utiliza para representar el inicio o el fin de un algoritmo. También puede representar una parada o una interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.



#### ACTIVIDAD DEL PROCESO

Este se utiliza para un proceso determinado, es el que se utiliza comúnmente para representar una instrucción, o cualquier tipo de operación que origine un cambio de valor.



#### DECISION

Este es utilizado para la toma de decisiones, ramificaciones, para la indicación de operaciones lógicas o de comparación entre datos.



#### DATOS

Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento

#### DATOS ALMACENADOS

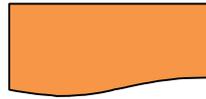


Almacenamiento en disco magnético

---

<sup>38</sup> Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos59/diagrama-flujo/diagrama-flujo.shtml>

**DOCUMENTO**



Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.

**INSPECCION**



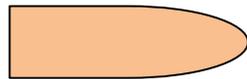
Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo

**TRANSPORTE**



Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.

**DEMORA**



Indica demora en el desarrollo de los hechos.

## ANEXO N° 4

### PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA

#### PRESUPUESTO

<b>Investigación (Internet, libros)</b>	<b>\$ 200.00</b>
<b>Copias</b>	<b>\$ 50.00</b>
<b>Transporte</b>	<b>\$ 80.00</b>
<b>Impresiones ( cartuchos)</b>	<b>\$ 70.00</b>
<b>Empastado</b>	<b>\$ 40.00</b>
<b>Impresiones Tesis</b>	<b>\$ 100.00</b>
<b>Otros gastos</b>	<b>\$ 150.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 690.00</b>

#### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

AÑO		2011																							
		1 MES				2 MES				3 MES				4 MES				5 MES				6 MES			
N	ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		1	ACTIVIDAD SEMANA	■	■																				
2	APROBACION TEMA		■	■																					
3	PRESENTACION PLAN TESIS				■	■	■																		
4	ELABORACION CAPITULO I				■	■	■	■																	
5	ELABORACION CAPITULO II								■	■	■														
6	ELABORACION CAPITULO III												■	■	■										
7	ELABORACION CAPITULO IV		■													■	■	■	■						
8	ELABORACION CAPITULO V																■	■	■	■					
9	ELABORACION INFORME FINAL																				■	■	■		
10	PRESENTACION DE PROYECTO DE TESIS																					■	■	■	■

ANEXO N° 5

ENCUESTA



**“18 DE NOVIEMBRE”**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**

FECHA: / /2012

EDAD\_\_\_\_\_

SEXO: M\_\_\_\_ F\_\_\_\_

1) ¿La atención recibida por el personal en la cooperativa es?

Excelente\_\_\_\_\_

Buena\_\_\_\_\_

Regular\_\_\_\_\_

Mala\_\_\_\_\_

2) ¿La calidad de servicio que le ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”

Excelente\_\_\_\_\_

Buena\_\_\_\_\_

Regular\_\_\_\_\_

Mala\_\_\_\_\_

3) ¿Los productos ofrecidos por la Institución complementan su necesidad de ahorro y financiamiento?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

4) ¿Le gustaría que la cooperativa brinde otros servicios. ?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

5) ¿El horario de atención al que usted tiene acceso es?

Adecuada \_\_\_\_\_

Medianamente adecuada \_\_\_\_\_

Inadecuada \_\_\_\_\_

6) ¿Cuál es el servicio más importante para usted?

Ahorro \_\_\_\_\_

Crédito \_\_\_\_\_

Inversión \_\_\_\_\_

7) ¿Cree usted que en la actualidad la gente puede acceder al ahorro mensual?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

) ¿Cuándo ha solicitado un crédito, el tiempo de espera es?

Adecuada \_\_\_\_\_

Medianamente adecuada \_\_\_\_\_

Inadecuada \_\_\_\_\_

8) ¿Para que usted seleccione una cooperativa que atributos considera importantes, elija 3 atributos?

Seguridad \_\_\_\_\_

Atención al Cliente \_\_\_\_\_

Confianza \_\_\_\_\_

Agilidad en el Servicio \_\_\_\_\_

9) ¿Recomendaría usted a la Cooperativa con alguna otra persona?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

## ANEXO N° 6

### MATRICES PROPUESTA PARA LA COOPERATIVA

#### CUADRO N° 33

### MATRIZ ESTRATEGICA DE GERENCIA GENERAL

N.	ACTIVIDADES	○	●	□	▽	⇒	D	Tiempo Promedio	Tiempo Estándar	% de Inc.	Factor de desempeño	Tiempo Normal	Responsable
1	Llega a la oficina	.						1,93	1,88	22	80	1,54	Gerente
2	Verifica los documentos Pendientes		√					3	2,93	22	80	2,4	Gerente
3	Toma decisiones		√	.				2,6	2,54	22	80	2,08	Gerente
4	Controla al personal que está trabajando	.	√					4,67	4,56	22	80	3,74	Gerente
5	Verifica los clientes en la base de datos	.	√	.				14,47	14,13	22	80	11,58	Gerente
6	Convoca a una reunión para la verificación de los balances un día específico							0	0	22	80	0	Gerente
7	Informa al Presidente de cómo está la cooperativa	.	√					1,4	1,37	22	80	1,12	Gerente
8	Observa el ingreso clientes a la cooperativa							5,47	5,34	22	80	4,38	Gerente
9	Solicita informes de los departamentos	.	√					2,4	2,34	22	80	1,92	Gerente
	<b>TIEMPO TOTAL EN SEGUNDOS</b>							<b>35,94</b>	<b>35,09</b>			<b>28,76</b>	
	<b>TIEMPO EN MINUTOS</b>							<b>1,02</b>	<b>0,58</b>			<b>0,48</b>	<b>1.02</b>

**CUADRO N° 34**

**MATRIZ ESTRATEGICA EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

N	PROCESO	○	●	□	▽	⇒	D	Tiempo Promedio	Tiempo Estándar	% de Inc.	Factor de desempeño	Tiempo Normal	Responsable
1	Llega a la oficina	.	√					2,6	3,12	20	90	2,34	Contabilidad
2	Revisión de documentos pendientes							1,6	1,92	20	90	1,44	Contabilidad
3	Llevar los Balances de la matriz	.	√					0	0	20	90	0	Contabilidad
4	Pendiente de los materiales de oficina y aseo		√	.				0	0	20	90	0	Contabilidad
5	Presupuesto materiales oficina y limpieza							41	49,2	20	90	36,9	Contabilidad
6	Controla las transacciones diarias	.						0	0	20	90	0	Contabilidad
7	De la matriz y de la sucursal				.			37,53	45,04	20	90	33,78	Contabilidad
8	Archiva los balances					.		2,13	2,56	20	90	1,92	Contabilidad
	<b>Tiempo en Segundos</b>	4	6	2	1	1	0	212,66	255,2			191,4	
	<b>Tiempo en Minutos</b>	5 7 , 1 4	8 5 , 7		1 4 , 2 9	1 4 , 4 3		3.54	4.25			3.19	

**CUADRO N° 35**

**MATRIZ ESTRATEGICA EN EL DEPARTAMENTO CREDITO**

N	PROCESO	○	●	□	▽	⇨	D	Tiempo Promedio	Tiempo Estándar	% de Inc.	Factor de desempeño	Tiempo Normal	Responsable
1	Llega a la oficina		.					4,33	4,64	19	90	3,9	Gerente
2	Cliente = Obtención crédito					.		2,33	2,5	19	90	2,1	Gerente
	Si = Verifica la solicitud para crédito	.						2,2	2,36	19	90	1,98	Gerente
2	Envía al BURO DE CREDITO calificación	.						40,33	43,2	19	90	36,3	Gerente
3	Decisión de la solicitud crédito			.				21	22,49	19	90	18,9	Gerente
4	Envía al Gerente		.					41,2	44,13	19	90	37,08	Gerente
5	Liquidación para el área legal		.					14,8	15,85	19	90	13,32	Gerente
	<b>TIEMPO EN SEGUNDOS</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>111,39</b>	<b>119,32</b>			<b>100,26</b>	
	<b>TIEMPO EN MINUTOS</b>	<b>,6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1,86</b>	<b>1,99</b>			<b>1,67</b>	

**CUADRO N° 36**

**MATRIZ ESTATEGICA CAJAS**

N	ACTIVIDADES	○	●	□	▽	⇒	D	Tiempo Promedio	Tiempo Estándar	% de Inc.	Factor de desempeño	Tiempo Normal	Responsable
1	Llega a la oficina	.	√					2,33	2,23	20	80	1,86	Cajera
2	Prende el Equipo												Cajera
3	REALIZA LA PRIMERA TRANSACCIÓN DEPOSITO	.						9,07	8,71	20	80	7,26	Cajera
4	Verificación de la papeleta este llenada bien	.	√					5,33	5,11	20	80	4,26	Cajera
5	Cuenta el dinero.	.	√					4,6	4,42	20	80	3,68	Cajera
6	Ingresa a la base de datos con el numero cuenta	.						4,4	4,22	20	80	3,52	Cajera
7	Imprime en la libreta el deposito	.						4,73	4,54	20	80	3,78	Cajera
8	APERTURA CUENTA COOPERATIVA	.	√					25,47	24,46	20	80	20,38	Cajera
9	Revisa los requisitos establecidos	.	√					34,93	33,53	20	80	27,94	Cajera
11	Realiza apertura cuenta deposito 30,00 dólares norteamericanos	.	√					36,33	34,87	20	80	29,06	Cajera
12	Se le entrega la libreta	.	√					8,93	8,57	20	80	7,14	Cajera
13	PAGO DE SERVICIOS BASICOS	.	√					23,8	22,85	20	80	19,04	Cajera

14	Entrega la cartilla de los servicios básicos	.						36,53	35,06	20	80	29,22	Cajera
15	Cuenta el dinero de valor de las cartillas	.						10,47	10,06	20	80	8,38	Cajera
16	Cobra y le entrega sellado por el pago	.						10,73	10,3	20	80	8,58	Cajera
17	RETIRO DE CUENTAS AHORROS		√	.				19,27	18,5	20	80	15,42	Cajera
18	Entrega el cliente la papeleta, libreta, cedula	.						9,2	8,83	20	80	7,36	Cajera
19	Verifica la papeleta este llena bien llenada	.						60	57,6	20	80	48	Cajera
20	Cuenta el dinero que van a retirar	.						5,13	4,92	20	80	4,1	Cajera
21	La libreta ingresa el retiro del dinero	.						15,6	14,98	20	80	12,48	Cajera
22	Retira el clientes			.				60,47	58,06	20	80	48,38	Cajera
23	Llega otro cliente pregunta algunas pregunta		√	.				70,87	68,04	20	80	56,7	Cajera
24	<b>CONTADORA REALIZA ARQUEO DE CAJA</b>												Cajera
25	Revisa la transacciones hechas en el día			.				10,53	10,1	20	80	8,42	Cajera
26	Comprueba los retiros y depósitos dinero	.						14,6	14,02	20	80	11,68	Cajera
27	Comprueba los pagos de los servicios básicos	.						2,6	2,5	20	80	2,08	Cajera
28	Realiza cuadro caja	.						102,07	97,99	20	80	81,66	Cajera
	<b>TIEMPO EN SEGUNDOS</b>							<b>724,27</b>	<b>695,31</b>			<b>579,4</b>	
	<b>TIEMPO EN MINUTOS</b>							<b>12,07</b>	<b>11,589</b>			<b>9,657</b>	

**CUADRO N° 37**

**MATRIZ ESTRATEGICA DEPARTAMENTO LEGAL**

No.-	ACTIVIDADES	○	●	□	▽	⇐	D	Tiempo Promedio	Tiempo Estándar	% de Inc.	Factor de desempeño	Tiempo Normal	Responsable
1	Llega a la oficina	.	√					60	57,12	19	80	48	Departamento Legal
2	Prende el Equipo		√					2,53	2,4	19	80	2,02	Departamento Legal
3	Revisa los clientes mora	.						83,07	79,09	19	80	66,46	Departamento Legal
4	Envía un informe al Gerente		√					121,8	115,95	19	80	97,44	Departamento Legal
6	Reunión con la Contadora y el Gerente ultima hora	.						48,53	46,2	19	80	38,82	Departamento Legal
	Conversan de los clientes en mora	.						69,53	66,19	19	80	55,62	Departamento Legal
	Toman un decisión	.											Departamento Legal
7	Llaman al cliente a su teléfono personal o casa	.						74,53	70,95	19	80	59,62	Departamento Legal
9	Realizan trámites legales		√					3,07	2,93	19	80	2,46	Departamento Legal
	<b>Tiempo en segundos</b>							<b>525,26</b>	<b>500,04</b>			<b>420,2</b>	
	<b>Tiempo en minutos</b>							<b>8,7543</b>	<b>8,334</b>			<b>7,003</b>	

## ANEXO N° 7

ESTUDIO FINANCIERO PROYECCION COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CREDITO "18 DE NOVIEMBRE"CUADRO N° 38

## TABLA AMORTIZACION

TABLA DE AMORTIZACIÓN COAC "18 DE NOVIEMBRE"					
Capital		2000			
Tasa de Interés anual		19,00%			
Tasa de Interés mensual		1,58%			
Plazo en meses		24			
Frecuencia en el año		12			
Fecha de inicio de la tabla		Mes	Día	Año	
		1	5	2013	
Periodo de gracia en meses					
Número	Fecha	Pago de Capital	Pago de Interes	Dividendo	Capital Pendiente
1	41309	82,08	2,64	84,71	1917,92
2	41339	82,18	2,53	84,71	1835,74
3	41369	82,29	2,42	84,71	1753,45
4	41399	82,40	2,31	84,71	1671,05
5	41429	82,51	2,20	84,71	1588,54
6	41459	82,62	2,10	84,71	1505,92
7	41489	82,73	1,99	84,71	1423,19
8	41519	82,84	1,88	84,71	1340,35
9	41549	82,95	1,77	84,71	1257,41
10	41579	83,06	1,66	84,71	1174,35
11	41609	83,17	1,55	84,71	1091,19
12	41639	83,27	1,44	84,71	1007,91
13	41669	83,38	1,33	84,71	924,53
14	41699	83,49	1,22	84,71	841,03
15	41729	83,61	1,11	84,71	757,43
16	41759	83,72	1,00	84,71	673,71
17	41789	83,83	0,89	84,71	589,89
18	41819	83,94	0,78	84,71	505,95
19	41849	84,05	0,67	84,71	421,90
20	41879	84,16	0,56	84,71	337,74
21	41909	84,27	0,45	84,71	253,47
22	41939	84,38	0,33	84,71	169,09
23	41969	84,49	0,22	84,71	84,60
24	41999	84,60	0,11	84,71	0,00
<b>TOTAL</b>		<b>2000,00</b>	<b>33,15</b>	<b>2033,15</b>	

Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"  
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

TABLA DE AMORTIZACIÓN COAC "18 DE NOVIEMBRE"					
Capital		2000			
Tasa de Interés anual		0,19			
Tasa de Interés mensual		0,016			
Plazo en meses		24			
Frecuencia en el año		12			
Fecha de inicio de la tabla		Mes	Día	Año	
		1	5	2013	
Periodo de gracia en años					
Número	Fecha	Pago de Capital	Pago de Interes	Dividendo	Capital Pendiente
1	41639	992,09	24,49	1016,58	1016,58
2	41999	1007,91	8,67	1016,58	0,00
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"					
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal					

### CUADRO N° 39

#### AMORTIZACIONES ACUMULADAS (5 AÑOS)

AMORTIZACIONES ACUMULADA (5 años)					
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016
Gastos de Constitución	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Patentes y Marcas	27,68	27,68	27,68	27,68	27,68
Gasto de Organización	15,63	15,63	15,63	15,63	15,63
Total Amortización	203,31	203,31	203,31	203,31	203,31
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"					
Elaborado por : María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal					

GASTO PUBLICIDAD	Dolares Anuales	Mensual
Eventos Culturales	90,00	7,50
Eventos Deportivos	120,00	10,00
Ferías	60,00	5,00
Hojas volantes	30,00	2,50
TOTALES	300,00	25,00
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"		
Elaborado por : María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal		

**ANEXO N° 8**

**CÁLCULO DE SUELDO COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE"**

**CUADRO N° 40**

**CALCULO SUELDO AÑO 2011**

CALCULO DE SUELDOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE" AÑO 2011								
Sueldo basico			264					
Nombre	Cargo	Sueldo	IESS	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de Reserva	Total salario mensual
Ing. Victor Cuenca	Gerente General	500,00	60,75	41,67	22,00	20,83	41,67	686,92
Lcda. Raquel Osorio	Contador General	450,00	54,68	37,50	22,00	18,75	37,50	620,43
Sr. Daniel Topanta	Jefe Credito	370,00	44,96	30,83	22,00	15,42	30,83	514,04
Sra. Gabriela Frias	Auxiliar Contable	264,00	32,08	22,00	22,00	11,00	22,00	373,08
<b>TOTAL</b>		<b>1584,00</b>	<b>192,46</b>	<b>132,00</b>	<b>88,00</b>	<b>66,00</b>	<b>132,00</b>	<b>2194,46</b>
Fuente: COAC "18 de Noviembre"								
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal								

**CUADRO N° 41**

**GASTOS SUELDO AÑO 2011**

GASTOS SUELDOS AÑO 2011		
DETALLE	ANUAL	MENSUAL
Beneficios sociales Administrativo	5016,00	418,00
<b>Total provisiones salariales</b>	<b>5016,00</b>	<b>418,00</b>
Sueldos Administrativos	19008,00	1584,00
<b>Subtotal Salarios</b>	<b>19008,00</b>	<b>1584,00</b>
IESS Administrativo	2309,47	192,46
<b>Total Seguro Social</b>	<b>2309,47</b>	<b>192,46</b>
<b>Total Sueldos</b>	<b>23626,94</b>	<b>1968,91</b>
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"		
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal		

**CUADRO N° 42**  
**CALCULO SUELDO AÑO 2012**

CALCULO DE SUELDOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE" AÑO 2012								
Sueldo basico			294					
Nombre	Cargo	Sueldo	IESS	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de Reserva	Total salario mensual
Ing. Victor Cuenca	Gerente General	530,00	64,40	44,17	22,00	22,08	44,17	726,81
Lcda. Raquel Osorio	Contador General	477,00	57,96	39,75	22,00	19,88	39,75	656,33
Sr. Daniel Topanta	Jefe Credito	392,20	47,65	32,68	22,00	16,34	32,68	543,56
Sra. Gabriela Frias	Auxiliar Contable	294,00	35,72	24,50	22,00	12,25	24,50	412,97
<b>TOTAL</b>		<b>1693,20</b>	<b>205,72</b>	<b>141,10</b>	<b>88,00</b>	<b>70,55</b>	<b>141,10</b>	<b>2339,67</b>
<b>Fuente:</b> COAC "18 de Noviembre"								
<b>Elaborado por:</b> María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal								

**CUADRO N° 43**  
**GASTO SUELDO AÑO 2012**

GASTOS SUELDOS AÑO 2012		
DETALLE	ANUAL	MENSUAL
Beneficios sociales Administrativo	5289,00	440,75
<b>Total provisiones salariales</b>	<b>5289,00</b>	<b>440,75</b>
Sueldos Administrativos	20318,40	1693,20
<b>Subtotal Salarios</b>	<b>20318,40</b>	<b>1693,20</b>
IESS Administrativo	2468,69	205,72
<b>Total Seguro Social</b>	<b>2468,69</b>	<b>205,72</b>
<b>Total Sueldos</b>	<b>25255,77</b>	<b>2104,65</b>
<b>Fuente:</b> COAC "18 DE NOVIEMBRE"		
<b>Elaborado por:</b> María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal		

**CUADRO N° 44**  
**CALCULO SUELDO AÑO 2013**

CALCULO DE SUELDOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE" AÑO 2013								
Sueldo basico			318					
Nombre	Cargo	Sueldo	IESS	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de Reserva	Total salario mensual
Ing. Victor Cuenca	Gerente General	558,99	67,92	46,58	22,00	23,29	46,58	765,36
Lcda. Raquel Osorio	Contador General	503,09	61,13	41,92	22,00	20,96	41,92	691,03
Sr. Daniel Topanta	Jefe Credito	413,65	50,26	34,47	22,00	17,24	34,47	572,09
Sra. Gabriela Frias	Auxiliar Contable	318,00	38,64	26,50	22,00	13,25	26,50	444,89
<b>TOTAL</b>		<b>1793,74</b>	<b>217,94</b>	<b>149,48</b>	<b>88,00</b>	<b>74,74</b>	<b>149,48</b>	<b>2473,37</b>
<b>Fuente:</b> COAC "18 DE NOVIEMBRE"								
<b>Elaborado por:</b> María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal								

**CUADRO N° 45**  
**GASTO SUELDO AÑO 2013**

GASTOS SUELDOS AÑO 2013		
DETALLE	ANUAL	MENSUAL
Beneficios sociales Administrativo	5540,34	461,70
<b>Total provisiones salariales</b>	<b>5540,34</b>	<b>461,70</b>
Sueldos Administrativos	21524,83	1793,74
<b>Subtotal Salarios</b>	<b>21524,83</b>	<b>1793,74</b>
IESS Administrativo	2615,27	217,94
<b>Total Seguro Social</b>	<b>2615,27</b>	<b>217,94</b>
<b>Total Sueldos</b>	<b>26755,37</b>	<b>2229,61</b>
<b>Fuente:</b> COAC "18 DE NOVIEMBRE"		
<b>Elaborado por:</b> María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal		

**CUADRO N° 46**  
**CALCULO SUELDO AÑO 2014**

CALCULO DE SUELDOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE" AÑO 2014								
Sueldo basico		335						
Nombre	Cargo	Sueldo	IESS	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de Reserva	Total salario mensual
Ing. Víctor Cuenca	Gerente General	592,53	71,99	49,38	22,00	24,69	49,38	809,97
Lcda. Raquel Osorio	Contador General	533,28	64,79	44,44	22,00	22,22	44,44	731,17
Sr. Daniel Topanta	Jefe Credito	438,47	53,27	36,54	22,00	18,27	36,54	605,10
Sra. Gabriela Frias	Auxiliar Contable	335,39	40,75	27,95	22,00	13,97	27,95	468,02
<b>TOTAL</b>		<b>1899,68</b>	<b>230,81</b>	<b>158,31</b>	<b>88,00</b>	<b>79,15</b>	<b>158,31</b>	<b>2614,25</b>
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"								
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal								

**CUADRO N° 47**  
**GASTO SUELDO AÑO 2014**

GASTOS SUELDOS AÑO 2014		
DETALLE	ANUAL	MENSUAL
Beneficios sociales Administrativo	5805,19	483,77
<b>Total provisiones salariales</b>	<b>5805,19</b>	<b>483,77</b>
Sueldos		
Administrativos	22796,10	1899,68
<b>Subtotal Salarios</b>	<b>22796,10</b>	<b>1899,68</b>
IESS Administrativo	2769,73	230,81
<b>Total Seguro Social</b>	<b>2769,73</b>	<b>230,81</b>
<b>Total Sueldos</b>	<b>28335,55</b>	<b>2361,30</b>
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"		
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal		

**CUADRO N° 48**  
**CALCULO SUELDO AÑO 2015**

CALCULO DE SUELDOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE" AÑO 2015								
Sueldo basico			354					
Nombre	Cargo	Sueldo	IESS	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de Reserva	Total salario mensual
Ing. Victor Cuenca	Gerente General	628,08	76,31	52,34	22,00	26,17	52,34	857,24
Lcda. Raquel Osorio	Contador General	565,27	68,68	47,11	22,00	23,55	47,11	773,72
Sr. Daniel Topanta	Jefe Credito	464,78	56,47	38,73	22,00	19,37	38,73	640,08
Sra. Gabriela Frias	Auxiliar Contable	353,74	42,98	29,48	22,00	14,74	29,48	492,42
<b>TOTAL</b>		<b>2011,88</b>	<b>244,44</b>	<b>167,66</b>	<b>88,00</b>	<b>83,83</b>	<b>167,66</b>	<b>2763,46</b>
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"								
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal								

**CUADRO N° 49**  
**GASTO SUELDO AÑO 2015**

GASTOS SUELDOS AÑO 2015		
DETALLE	ANUAL	MENSUAL
Beneficios sociales		
Administrativo	6085,69	507,14
<b>Total provisiones salariales</b>	<b>6085,69</b>	<b>507,14</b>
Sueldos		
Administrativos	24142,54	2011,88
<b>Subtotal Salarios</b>	<b>24142,54</b>	<b>2011,88</b>
IESS Administrativo	2933,32	244,44
<b>Total Seguro Social</b>	<b>2933,32</b>	<b>244,44</b>
<b>Total Sueldos</b>	<b>30009,17</b>	<b>2500,76</b>
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"		
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal		

**CUADRO N° 50**  
**CALCULO SUELDO AÑO 2016**

CALCULO DE SUELDOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE" AÑO 2016								
Sueldo basico			373					
Nombre	Cargo	Sueldo	IESS	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de Reserva	Total salario mensual
Ing. Victor Cuenca	Gerente General	665,77	80,89	55,48	22,00	27,74	55,48	907,36
Lcda. Raquel Osorio	Contador General	599,19	72,80	49,93	22,00	24,97	49,93	818,82
Sr. Daniel Topanta	Jefe Credito	492,67	59,86	41,06	22,00	20,53	41,06	677,17
Sra. Gabriela Frias	Auxiliar Contable	373,09	45,33	31,09	22,00	15,55	31,09	518,15
<b>TOTAL</b>		<b>2130,72</b>	<b>258,88</b>	<b>177,56</b>	<b>88,00</b>	<b>88,78</b>	<b>177,56</b>	<b>2921,50</b>
Fuente: COAC "18 de Noviembre"								
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal								

**CUADRO N° 51**  
**GASTO SUELDO AÑO 2016**

GASTOS SUELDOS AÑO 2016		
DETALLE	ANUAL	MENSUAL
Beneficios sociales		
Administrativo	6382,79	531,90
<b>Total provisiones salariales</b>	<b>6382,79</b>	<b>531,90</b>
Sueldos		
Administrativos	25568,59	2130,72
<b>Subtotal Salarios</b>	<b>25568,59</b>	<b>2130,72</b>
IESS Administrativo	3106,58	258,88
<b>Total Seguro Social</b>	<b>3106,58</b>	<b>258,88</b>
<b>Total Sueldos</b>	<b>31781,76</b>	<b>2648,48</b>
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"		
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal		

**ANEXO N° 9**  
**PROYECCIONES**

**CUADRO N° 52**  
**EVALUACION DEL PIB ANUAL PORCENTAJE 2013 – 2016**

EVOLUCIÓN DEL PIB ANUAL PORCENTAJES 2013-2016							
AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	PROYECCION 2014 - 2016
PORCENTAJE	7,24%	0,36%	6,81%	3,58%	6%	8,80%	5,47%
							<b>1,0547</b>
Fuente : Banco Central del Ecuador Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal							

**GRAFICO N° 25**  
**EVALUCION DEL PIB ANUAL PORCENTAJE 2013 – 2016**



**CUADRO N° 53**

**INVERSIONES HISTORICAS DE LA COAC "18 DE NOVIEMBRE" (2008 – 2011)**

INVERSIONES HISTORICAS DE LA COAC "18 DE NOVIEMBRE" (2007- 2011)					
Años		Ingresos	x	x.y	x2
2008	1	78600	2	-157200	1
2009	1	84600	1	-84600	1
2010	1	90600	1	90600	4
2011	1	96000	2	192000	
<b>Totales</b>	<b>4</b>	<b>349800</b>	<b>0</b>	<b>40800</b>	<b>10</b>

Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"  
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

**CUADRO N° 54**

**PROYECCION DE INVERSION (2012 – 2016)**

**Ecuacion de Gaus sin considerar el diseño de modelo gestion propuesto**

PROYECCION DE INVERSIONES(2012-2016)					
Años	A	+	( b	(x )	INVERSIONES
2012	87450	+	4080	3	99690
2013	87450	+	4080	4	103770
2014	87450	+	4080	5	107850
2015	87450	+	4080	6	111930
2016	87450	+	4080	7	116010
<b>Totales</b>	<b>437250</b>		<b>20400</b>		<b>539250</b>

Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"  
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

**CUADRO N° 55**

**SERVICIOS BASICOS AÑO 2012**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE"													
AÑO 2012													
SERVICIO BASICOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SUETOTAL
LUZ	43,20	45,56	48,06	50,88	53,46	56,38	59,46	62,72	66,15	69,77	73,53	77,61	705,62
AGUA	31,60	33,54	35,37	37,31	38,35	41,50	43,77	46,17	48,69	51,36	54,16	57,13	523,15
TELEFONO	46,60	49,36	52,06	54,81	57,91	61,08	64,42	67,94	71,66	75,58	79,71	84,07	765,51
													<b>TOTAL</b>
													<b>1992,29</b>

Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"  
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal

**CUADRO N° 56**  
**SERVICIOS BASICOS AÑO (2012 – 2016)**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE"					
AÑOS					
SERVICIO BASICOS	2012	2013	2014	2015	2016
LUZ	706,62	745,28	786,04	829,04	874,39
AGUA	520,15	548,61	578,62	610,27	643,65
TELEFONO	765,51	807,38	851,55	898,13	947,25
<b>TOTAL</b>	<b>1992,29</b>	<b>2101,27</b>	<b>2216,20</b>	<b>2337,43</b>	<b>2465,29</b>
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"					
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal					

**CUADRO N° 57**  
**GASTOS MANTENIMIENTO AÑO (2012 – 2016)**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE"					
AÑOS					
GASTO MANTENIMIENTO	2012	2013	2014	2015	2016
UTILES LIMPIEZA	128,00	135,00	142,39	150,17	158,39
UTILES ASEO	122,00	128,67	135,71	143,14	150,96
<b>TOTAL</b>	<b>250,00</b>	<b>263,68</b>	<b>278,10</b>	<b>293,31</b>	<b>309,35</b>
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"					
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal					

**CUADRO N° 58**  
**UTILES OFICINA AÑO (2012 – 2016)**

UTILES DE OFICINA	
	VALOR USD
AÑO 2012	70
AÑO 2013	73,829
AÑO 2014	77,87
AÑO 2015	82,13
AÑO 2016	86,62
Fuente : Estudio de campo	
Elaborado por : Autoras	

**CUADRO N° 59**  
**DEPRECIACION ANUAL AÑO (2012 – 2016)**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE"								
Depreciacion Anual	Valor	%	2012	2013	2014	2015	2016	
MUEBLES Y ENSERES	580	10	522	469,80	422,82	380,54	342,48	
EQUIPO DE OFICINA	360	10	324	291,60	262,44	236,20	212,58	
EQUIPO DE COMPUTO	720	33,33	480,024	320,03	213,37	142,25	94,84	
<b>TOTALES</b>	<b>1660</b>		<b>1326,02</b>	<b>1081,43</b>	<b>898,63</b>	<b>758,98</b>	<b>649,90</b>	
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"								
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal								

**CUADRO N° 60**  
**MUEBLES Y ENSERES**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE"						
MUEBLES Y ENSERES	Valor	EQUIPO DE OFICINA	Valcr	EQUIPO DE COMPUTO	Valor	
Sillones	450	Escritorio	120	Computadora	600	
Librero	60	Sillas	110	Impresora	120	
Archivero	70	Telefono y Fax	130			
<b>Total</b>	<b>580</b>		<b>360</b>		<b>720</b>	
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"						
Elaborado por : María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal						

**CUADRO N° 61**  
**GASTOS PUBLICIDAD**

GASTO PUBLICIDAD	Dolares Anuales	Mensual
Eventos Culturales	90,00	7,50
Eventos Deportivos	120,00	10,00
Ferias	60,00	5,00
Hojas volantes	30,00	2,50
<b>TOTALES</b>	<b>300,00</b>	<b>25,00</b>
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"		
Elaborado por : María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal		

**ANEXO N° 10**

**DETERMINACIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES**

**CUADRO N° 62**

**CALCULO DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES AÑO 2012**

DETERMINACIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES AÑO 2012				
<b>VENTAS</b>		99690,00		
<b>COSTOS FIJOS</b>			<b>COSTOS VARIABLES</b>	
SUELDOS	19008,00		SERVICIOS BASICOS	1992,29
BENEFICIOS SOCIAL	5016,00		MANTENIMIENTO	250,00
SEGURO SOCIAL 12,15	2309,47		GASTO PUBLICIDAD	300,00
ARRIENDOS	0,00		UTILES OFICINA	70,00
DEPRECIACIONES	1.326,02			
AMORTIZACIONES	203,31			
GASTOS FINANCIEROS	0,00			
	<b>27862,80</b>			<b>2612,29</b>
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"				
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal				

**CUADRO N° 63**

**CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO INVERSIONES AÑO 2012**

INVERSIONES AÑO 2012		
Pe=		CF
	1 -	CV
		Utilidad
Pe=	27862,80	
	0,97	
Pe=	28612,57	
Fuente: COAC " 18 DE NOVIEMBRE"		
Elaborado por : María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal		

**CUADRO N° 64**  
**CALCULO DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES 2013**

DETERMINACIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES AÑO 2013				
VENTAS		103770,00		
COSTOS FIJOS			COSTOS VARIABLES	
SUELDOS	21524,83		SERVICIOS BASICOS	2101,27
BENEFICIOS SOCIAL	21524,83		MANTENIMIENTO	263,68
SEGURO SOCIAL 12,15	2615,27		GASTO PUBLICIDAD	316,41
ARRIENDOS	0,00		UTILES OFICINA	73,83
DEPRECIACIONES	1.081,43			
AMORTIZACIONES	203,31			
GASTOS FINANCIEROS	24,49			
	<b>46974,16</b>			<b>2755,18</b>
<b>Fuente:</b> COAC "18 DE NOVIEMBRE"				
<b>Elaborado por:</b> María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal				

**CUADRO N° 65**  
**CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO INVERSIONES AÑO 2013**

INVERSIONES AÑO 2013		
Pe=		CF
	1 -	CV
		Utilidad
Pe=	46974,16	
	0,97	
Pe=	<b>48255,38</b>	
<b>Fuente:</b> COAC " 18 DE NOVIEMBRE"		
<b>Elaborado por :</b> María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal		

**CUADRO N° 66**

**CALCULO DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES 2014**

DETERMINACIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES AÑO 2014				
VENTAS		107850,00	COSTOS VARIABLES	
COSTOS FIJOS				
SUELDOS	22796,10		SERVICIOS BASICOS	2216,20
BENEFICIOS SOCIAL	5540,34		MANTENIMIENTO	278,10
SEGURO SOCIAL 12,15	2769,73		GASTO PUBLICIDAD	333,72
ARRIENDOS	0,00		UTILES OFICINA	77,87
DEPRECIACIONES	898,63			
AMORTIZACIONES	203,31			
GASTOS FINANCIEROS	8,67			
	<b>32216,76</b>			<b>2905,89</b>
<b>Fuente:</b> COAC "18 DE NOVIEMBRE"				
<b>Elaborado por:</b> María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal				

**CUADRO N° 67**

**CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO INVERSIONES AÑO 2014**

INVERSIONES AÑO 2014		
Pe=		CF
	1 -	CV
		Utilidad
Pe=	32216,76	
	0,97	
Pe=	<b>33108,84</b>	
<b>Fuente:</b> COAC " 18 DE NOVIEMBRE"		
<b>Elaborado por :</b> María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal		

**CUADRO N° 68**

**CALCULO DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES 2015**

<b>DETERMINACIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES AÑO 2015</b>				
<b>VENTAS</b>		<b>111930,00</b>		
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>COSTOS VARIABLES</b>		
SUELDOS	24142,54		SERVICIOS BASICOS	2337,43
BENEFICIOS SOCIAL	6085,69		MANTENIMIENTO	293,31
SEGURO SOCIAL 12,15	2933,32		GASTO PUBLICIDAD	351,97
ARRIENDOS	0,00		UTILES OFICINA	70,00
DEPRECIACIONES	758,98			
AMORTIZACIONES	203,31			
GASTOS FINANCIEROS	0,00			
	<b>34123,84</b>			<b>3052,71</b>
<b>Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"</b>				
<b>Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal</b>				

**CUADRO N° 69**

**CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO INVERSIONES AÑO 2015**

<b>INVERSIONES AÑO 2015</b>		
<b>Pe=</b>		<b>CF</b>
	1 -	<b>CV</b>
		<b>Utilidad</b>
<b>Pe=</b>	34123,84	
	0,97	
<b>Pe=</b>	<b>35080,61</b>	
<b>Fuente: COAC " 18 DE NOVIEMBRE"</b>		
<b>Elaborado por : María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal</b>		

**CUADRO N° 70**

**CALCULO DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES 2016**

DETERMINACIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES AÑO 2016				
VENTAS		116010,00		
COSTOS FIJOS			COSTOS VARIABLES	
SUELDOS	25568,59		SERVICIOS BASICOS	2465,29
BENEFICIOS SOCIAL	6382,79		MANTENIMIENTO	309,35
SEGURO SOCIAL 12,15	3106,58		GASTO PUBLICIDAD	371,22
ARRIENDOS	0,00		UTILES OFICINA	86,62
DEPRECIACIONES	649,90			
AMORTIZACIONES	203,31			
GASTOS FINANCIEROS	0,00			
	<b>35911,17</b>			<b>3232,49</b>
Fuente: COAC "18 DE NOVIEMBRE"				
Elaborado por: María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal				

**CUADRO N° 71**

**CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO INVERSIONES AÑO 2016**

INVERSIONES AÑO 2016		
Pe=		CF
	1 -	CV
		Utilidad
Pe=	35911,17	
	0,97	
Pe=	<b>36940,47</b>	
Fuente: COAC " 18 DE NOVIEMBRE"		
Elaborado por : María Eugenia Vásquez; Viviana Taimal		

## ANEXO N° 11

### MARCO LEGAL

#### Sección Octava

#### Sistema Financiero<sup>39</sup>

**De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador vigente de los artículos 308, 309, 310, y 311 indica sobre el Sistema Financiero**

#### **Artículo 308**

Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley, tendrán la finalidad fundamental los depósitos y atender los requerimientos del crédito para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura.

La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

#### **Artículo 309**

El sistema financiero nacional se compone del sector público, privado y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán

---

<sup>39</sup> **Fuente:** Constitución 2008, Sección Octava, Sistema Financiero, pp. 143-145

autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

### **Artículo 310**

El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

### **Artículo 311**

El sector financiero popular se compondrán de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios de 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 se impulse el desarrollo de la economía popular y solidaria.

## **LEY DE COOPERATIVAS<sup>40</sup>**

### **TITULO III**

#### **De los socios**

### **Artículo 11**

Siempre que llenen los requisitos establecidos en el Reglamento General y en el estatuto, pueden ser socios en una cooperativa:

a) Quienes tengan capacidad civil para contratar y obligarse;

---

<sup>40</sup> Fuente: (<http://wwwneticoop.org.uy/article764.html>, 2012)

- b) Los menores de 18 años y cuantos se hallen bajo tutela o curaduría, que lo hagan por medio de su representante legal;
- c) Los menores comprendidos entre los 14 y los 18 años de edad, por sí solos, en las cooperativas estudiantiles y juveniles; y,
- d) Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro". (DS 3688-A.RO 892:9-VIII-79).

### **Prohibiciones:**

#### **Artículo 12**

Ninguna persona podrá ser miembro de una cooperativa de la misma clase o línea de aquélla a la que esa persona o su cónyuge ya pertenecen; salvo las excepciones contempladas en el Reglamento General.

#### **Artículo 13**

Tampoco podrán ser socios de una cooperativa quienes hubieren defraudado en cualquier institución pública o privada, o quienes hayan sido expulsados de otra cooperativa por falta de honestidad o probidad

## **LA LEY ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA<sup>41</sup>**

### **Capítulo I**

De las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria

#### **Artículo 8.- FORMAS DE ORGANIZACIÓN.-**

Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

---

<sup>41</sup> Fuente: [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=6192&Itemid=609](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=6192&Itemid=609)

## **Artículo 9.- PERSONALIDAD JURÍDICA.-**

Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley.

La personalidad jurídica se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente que se inscribirá en el Registro Público respectivo.

Las organizaciones en el ejercicio de sus derechos y obligaciones actuarán a su nombre y no a nombre de sus socios.

En el caso de las cooperativas, el procedimiento de constitución, los mínimos de socios y capital social, serán fijados en el Reglamento de esta Ley, tomando en cuenta ([http://derechoecuador.com/index.php?option=com\\_context&task=view&id=6192&Itemid=609](http://derechoecuador.com/index.php?option=com_context&task=view&id=6192&Itemid=609)) la clase de cooperativa, el vínculo común de sus socios y el ámbito geográfico de sus operaciones.

### **Sección 3**

De las Organizaciones del Sector Cooperativo

## **Artículo 21.- 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, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

## **Artículo 22.- OBJETO.-**

El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de

actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.

#### **Artículo 23.- GRUPOS.-**

Grupos.- Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios. En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

#### **Artículo 28.- COOPERATIVAS DE SERVICIO.-**

Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

En las cooperativas de trabajo asociado sus integrantes tienen, simultáneamente, la calidad de socios y trabajadores, por tanto, no existe relación de dependencia.

#### **Artículo 29.- SOCIOS.-**

Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la presente Ley y en el estatuto social de la organización. Se excepcionan del requisito de capacidad legal las cooperativas estudiantiles.

La calidad de socio nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración y la suscripción de los certificados que correspondan, sin perjuicio de su posterior registro en la Superintendencia y no será susceptible de transferencia ni transmisión.

#### **Artículo 32.- ESTRUCTURA INTERNA.-**

Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas

atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses.

## **CONTROL Y SUPERVISIÓN DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERA:**

### **AMBITO DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS<sup>42</sup>**

#### **Artículo 1.-**

La Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funcionamiento de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.

#### **Artículo 2.-**

Son instituciones financieras privadas:

- a. Bancos;
- b. Sociedades Financieras;
- c. Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda; y,
- d. Cooperativas de Ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público

#### **Artículo 3.-**

Las instituciones financieras privadas podrán realizar las siguientes operaciones en moneda nacional, extranjera o en unidades de cuenta establecidas por Ley:

- a) Los bancos podrán efectuar todas las operaciones previstas en los artículos 51 de la Ley.

---

<sup>42</sup> **Fuente:** REGLAMENTO A LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, Decreto Ejecutivo NO. 1852. RO/ 475 DE 4 de Julio de 1994

b) Las sociedades Financieras podrán efectuar todas las operaciones previstas en los artículos 51 y 53 de la Ley, excepto recibir recursos del público en depósitos a la vista en los términos de la letra a) del Artículo 51 de la Ley y conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no.

c) Las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda y las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público podrán efectuar las operaciones previstas en el artículo 51 de la Ley, excepto:

1. Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas;
2. Efectuar por cuenta propia o de terceros operaciones con divisas, contratar reportos y arbitrajes sobre éstas y emitir o negociar cheques de viajeros;
3. Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra; y,
4. Garantizar la colocación de acciones y obligaciones.

Además las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público no podrán:

- a) Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior; y,
- b) Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil de acuerdo a las normas previstas en la Ley.

Con relación a las operaciones de moneda extranjera o en unidades de cuenta, las instituciones financieras se someterán a lo que dispone la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado y las normas que expida la Junta Monetaria y la Superintendencia de Bancos.

En los préstamos en que las instituciones financieras privadas hayan convenido su pago por amortización gradual a través de dividendos periódicos, en cualquiera de las formas establecidas en el artículo 205 de la Ley, el dividendo se considerará como una unidad que comprende el interés, el tramo de amortización de capital y la comisión por administración o garantía.

## **ORGANISMOS CONTROL:**

### **SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA<sup>43</sup>**

El 5 de junio del 2012, el presidente de la Asamblea (e), Juan Carlos Cassinelli, posesionó a Hugo Jácome Estrella como Superintendente de Economía Popular y Solidaria. "La misión fundamental de la Superintendencia será velar por el fomento y fortalecimiento de las prácticas de la economía popular y solidaria y garantizar, mediante un eficiente y eficaz proceso de supervisión, la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las instituciones que constituyen las diversas formas de organización de la economía popular y solidaria y su sector popular y solidario".

De esta manera se dio cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 208 de la Constitución y el artículo 150 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Hugo Jácome ejercerá el cargo por cinco años.

Dentro de sus atribuciones constan: representar judicial y extrajudicialmente a la Superintendencia; dictar las normas de control; imponer sanciones; celebrar contratos y convenios que requiera la gestión institucional; dirigir, coordinar y supervisar la gestión administrativa de la Superintendencia.

Además, nombrar el personal necesario para el desempeño de las funciones, delegar algunas de sus facultades, siempre en forma concreta y precisa, a los funcionarios que juzgue del caso; resolver recursos de orden administrativo; y, las demás establecidas en la ley y en su reglamento.

Añadió que la economía popular y solidaria, pese a su importancia social y económica, ha sido "invisibilizada, discriminada y hasta excluida", a la vez que advirtió que la presencia de emprendimientos concernientes a la economía popular ha sido históricamente importante en el país, con una rica tradición cooperativista durante un siglo, a tal punto que Ecuador es el segundo país en América Latina, solamente después de Brasil, con mayor número de cooperativas.

---

<sup>43</sup> **Fuente:** [http://www.revistalideres.ec/economia/Jacome-Superintendencia-Economia-Popular-Solidaria\\_0\\_713328686.html](http://www.revistalideres.ec/economia/Jacome-Superintendencia-Economia-Popular-Solidaria_0_713328686.html)

Al expresar que las microempresas y los emprendimientos familiares representan más del 86% de la totalidad de establecimientos económicos del país, según los resultados del último censo económico, manifestó que la economía popular y solidaria genera ingresos percibidos o calculados por sus ventas por alrededor del 35% del PIB y genera más del 50% del empleo en el país.

Añadió que las estimaciones de ahorro o de captación de dinero que tiene el sistema cooperativo es de USD 3 600 millones, es decir, "estamos hablando de un sector de suma importancia para la economía ecuatoriana".

La ministra de Inclusión Económica y Social, Doris Solís Carrión, anunció el traspaso del sistema cooperativo del país a la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria a partir del 1° de octubre, hecho que evidencia la institucionalidad que el actual Gobierno ha creado para el sector cooperativo financiero y no financiero del país.<sup>44</sup>

La Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social recibió hasta el 28 de septiembre los trámites de estas entidades financieras y los despachará hasta el próximo 15 de octubre.

El traspaso de las funciones y los procesos se realizó de una forma ordenada y transparente, explicó la ministra Solís Carrión, atendiendo así las disposiciones de la ley de Economía Popular y Solidaria, que también estableció la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para que controle y fortalezca el sistema cooperativo del Ecuador.

Según la funcionaria, existen 3 800 cooperativas a escala nacional y durante el proceso de transición se depuraron otras 2 700, que no registraban ninguna actividad económica por 10 años. El sector cooperativo del país mueve alrededor de 10 mil millones de dólares y cuenta con unos cinco millones de socios.

La ley de la Economía Popular y Solidaria establece además la creación de un fondo de liquidez y un seguro de depósitos para proteger a los socios, los cuales serán llevados a

---

<sup>44</sup> **Fuente:** <http://www.inclusion.gob.ec/?p=4435/mies-pasa-control-de-cooperativas-superintendencia-de-economia-popular-y-solidaria> "Quito, 28 de septiembre de 2012"

cabo por la Superintendencia, encabezada por Hugo Jácome explicó que en los últimos tres meses, tiempo en el que se ha llevado a cabo la transición, se han fortalecido los procesos institucionales internos para que el control sea adaptado hacia la lógica de la Economía Popular y Solidaria, pues la supervisión de parte de las cooperativas la realiza la Superintendencia de Bancos, que tiene otra estructura.

La planificación de intendencias zonales, considerando que el sector tiene una amplia densidad de cooperativas de ahorro y crédito, vivienda, transporte, turismo, servicios, asociaciones y organizaciones comunales hacia las cuales también se extiende el control de la Superintendencia.

Así, en el país existen unas 2800 cooperativas en el sector no financiero, 980 cooperativas en el sector de ahorro y crédito y 1 600 asociaciones.

## **DIRECCION NACIONAL DE COOPERATIVAS**

### **TITULO I**

#### **Naturaleza y fines**

##### **Artículo 1.-**

Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, Intelectuales y moral de sus miembros.

##### **Artículo 2.-**

Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se registrarán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo.

### **Artículo 3.-**

Las cooperativas no concederán privilegios a ninguno de sus socios en particular, ni podrán hacer participar de los beneficios, que les otorga esta Ley, a quienes no sean socios de ellas, salvo el caso de las cooperativas de producción, de consumo o de servicios que, de acuerdo con lo establecido en esta Ley o en el Reglamento General, estén autorizados para operar con el público.

### **Artículo 4.-**

Las cooperativas en formación podrán denominarse pre cooperativas, y en esta condición no desarrollarán más actividades que las de organización. Pero, una vez que se estructuren de conformidad con la presente Ley y su Reglamento General, adquirirán personería jurídica.

## **TITULO II**

### **Constitución y responsabilidad**

### **Artículo 5.-**

Para constituir una cooperativa se requiere de once personas, por lo menos, salvo el caso de las cooperativas de consumo y las formadas sólo por personas jurídicas, que requerirán del numero señalado en el Reglamento General.

### **Artículo 6.-**

Las personas interesadas en la formación de cooperativa, reunidas, en la Asamblea General, aprobarán, por mayoría de votos, el estatuto que regirá a la cooperativa.

#### **Artículo 7.-**

Compete exclusivamente al Ministerio de Previsión Social y Cooperativas estudiar y aprobar los estatutos de todas las cooperativas que se originan en el País, concederles personería jurídica y registrarlas.

#### **Artículo 8.-**

La fecha de inscripción en el Registro, que se llevará en la Dirección Nacional de Cooperativas, fijará el principio de la existencia legal de las cooperativas.

### **TITULO III**

#### **De los socios**

#### **Artículo 11.-**

Siempre que llenen los requisitos establecidos en el Reglamento General y en el estatuto, pueden ser socios de una cooperativa:

- a) Los mayores de 18 años que no tengan otra incapacidad que la de su edad;
- b) Los menores de 18 años, únicamente en las cooperativas estudiantiles y juveniles;
- c) Las mujeres casadas, y
- d) Las personas jurídicas que no persigan finalidades de lucro.

*\*REFORMA:*

*Artículo 2*

*Reformarse al Artículo 11, el que en adelante dirá:*

“Artículo 11

Siempre que llenen los requisitos establecidos en el Reglamento General y en el estatuto, pueden ser socios en una cooperativa:

- a) Quienes tengan la capacidad civil para contratar y obligarse;
- b) Los menores de 18 años y cuantos se hallen bajo tutela o curaduría, que lo hagan por medio de su representante legal;
- c) Los medios comprendidos entre los 14 y los 18 años de edad, por si solos, en las cooperativas estudiantiles y juveniles; y,

d) Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro”

## **TITULO IV**

### **Estructura interna y administrativa**

#### **Artículo 30.-**

El gobierno, administración, contraloría y fiscalización de una cooperativa se hará a través de la Asamblea General de Socios, del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, de la Gerencia y de las Comisiones Especiales, de conformidad con las atribuciones señaladas en esta Ley, en el Reglamento General y en el estatuto para cada uno de dichos organismos.

#### **Principios Cooperativismos<sup>45</sup>**

Una de las particularidades de las cooperativas, y del movimiento cooperativo en su totalidad es que funcionan regidas por un **conjunto de principios y valores** que guían su accionar. Estos principios surgen formalmente en 1844, en la ciudad de Rochdale, Inglaterra, donde los trabajadores industriales de esa ciudad formaron una organización comercial (cooperativa de consumo) con el objetivo de ofrecer a los asociados productos de calidad a precios más bajos, definiendo 8 principios bajo los cuales actuaría la cooperativa.

*"las diferencias de las cooperativas de trabajo con una empresa capitalista se dan en por lo menos tres grandes niveles: su finalidad, su factor organizador y sus beneficiarios. Con respecto a la finalidad, la cooperativa persigue una utilidad mutua mientras, que la empresa capitalista lo hace con fines de lucro privado, por su parte, el factor organizador en una cooperativa de este tipo es el trabajo y no el capital. Finalmente en relación con los beneficiarios, en las cooperativas estos son los socios y la comunidad de referencia, en tanto en las empresas capitalistas son los propietarios o portadores del capital".<sup>46</sup>*

---

<sup>45</sup> Fuente: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-07%206Cooperativas.pdf>

<sup>46</sup> Fuente: "Cooperativas de trabajo en el Cono Sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión." (2005)

## **Valores cooperativos:**

"Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás".

## **PRIMER PRINCIPIO**

### **Adhesión voluntaria y abierta**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, radical o de sexo.

## **SEGUNDO PRINCIPIO**

### **Gestión democrática por parte de los socios**

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables antes los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.

## **TERCER PRINCIPIO**

### **Participación económica de los socios**

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Al menos una parte de los activos es, por regla general, propiedad común de la cooperativa. Normalmente reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser socio. Los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa; la constitución de reservas, de las cuales, al menos una parte sería indivisible; el beneficio

de los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.

#### **CUARTO PRINCIPIO**

##### **Autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

#### **QUINTO PRINCIPIO**

##### **Educación, formación e información**

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

#### **SEXTO PRINCIPIO**

##### **Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

#### **SÉPTIMO PRINCIPIO**

##### **Interés por la comunidad**

Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades, según los criterios aprobados por los socios.

## **ANEXO N° 12**

### **VOCABULARIO**

#### **A**

##### **AUTORIDAD**

Toda empresa debe de tener una persona que los dirija.

#### **C**

##### **COORDINAR**

Unificar y armonizar toda la actividad y el esfuerzo.

##### **CONTROLAR**

Ver que todo ocurra conforme a las reglas establecidas a las órdenes impartidas.

##### **CENTRALIZACIÓN**

Todas las actividades deben ser manejadas por una sola persona. Actualmente encontramos que debido a las estructuras esto no resulta muy funcional para las empresas.

#### **D**

##### **DIRIGIR**

Mantener fluidas las actividades del personal

##### **DISCIPLINA**

Se debe de lograr la disciplina para el buen funcionamiento de la empresa.

##### **DIVISIÓN DEL TRABAJO**

Se le debe de indicar a cada quien el trabajo que debe de realizar.

#### **E**

##### **EQUIDAD**

Los beneficios deben ser compartidos; empresa-trabajadores.

##### **ESTABILIDAD**

El empleado debe de sentir seguridad en su trabajo.

##### **ESPIRITÚ DE GRUPO**

Todos deben de colaborar entre sí.

## **I**

### **INICIATIVA**

Se debe de permitir al empleado que determine como deben de hacerse las cosas.

## **J**

### **JERARQUÍA**

Se debe de respetar la autoridad de cada nivel jerárquico.

### **JUSTA REMUNERACIÓN**

Pago justo de acuerdo al trabajo realizado.

## **O**

### **ORDEN**

Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.

### **ORGANIZAR**

Definir la estructura, material y humana, de la empresa.

## **P**

### **PLANIFICAR**

(Pronostico y plan) examinando el futuro y elaborando un plan de acción. Los elementos de la estrategia.

## **S**

### **SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL GENERAL**

Se debe buscar beneficiar a la mayoría.

## **U**

### **UNIDAD DE MANDO**

Una sola persona debe de mandar a todos los subordinados.

### **UNIDAD DE DIRECCIÓN**

Un programa para cada actividad.