



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA.**

#### **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

#### **INGENIERO DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**DENNIS MAURICIO SAMANIEGO PANCHO**

**Riobamba – Ecuador  
2019**



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN:**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**AUTOR:** DENNIS MAURICIO SAMANIEGO PANCHO

**DIRECTOR:** Ing. FRANQUI FERNANDO ESPARZA PAZ

Riobamba-Ecuador

2019

**©2019, Dennis Mauricio Samaniego Pancho**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **DENNIS MAURICIO SAMANIEGO PANCHO**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 28 de noviembre del 2019



**Dennis Mauricio Samaniego Pancho**

**CC: 0604939363**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal de trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA.**, realizado por el señor: **DENNIS MAURICIO SAMANIEGO PANCHO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		<b>28/11/2019</b>
Ing. Franqui Fernando Esparza Paz <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		<b>28/11/2019</b>
Ing. Gerardo Luis Lara Noriega <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		<b>28/11/2019</b>

## DEDICATORIA

El trabajo de investigación realizado le dedico primero a Dios que no me dejo que desmaye, me dio inteligencia y fortaleza para cumplir con éxito este gran paso en mi vida profesional.

A mis abuelitos Hilda y Medardo, que con su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida me fueron formando con grandes principios y valores, quienes con sus palabras de aliento me motivaron a seguir adelante y no desmayar.

A mi madre Lucia, por ser un pilar fundamenta en mi vida que a pesar de la distancia siempre estaba apoyándome y que deposito confianza en mí para poder lograr este objetivo.

A mis tíos, quienes de una u otra manera, me han impulsado a seguir adelante a pesar de los obstáculos que se presentaron en esta trayectoria.

**Dennis Mauricio Samaniego Pancho**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por darme la sabiduría para afrontar toda esta carrera universitaria y lograr alcanzar mis objetivos.

A mis abuelitos y mi madre, por estar en los buenos y malos momentos apoyándome, siempre con la predisposición de darme consejos y jamás haber dudado de mí.

A mi tutor del proyecto Ing. Fernando Esparza, por tu total apoyo, paciencia y colaboración en la realización de este trabajo.

A los docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, sobre todo al Ing. Gerardo Lara, que con cada una de sus enseñanzas logro fortalecer mis conocimientos académicos para ejercer en mi vida profesional y seguir creciendo como persona.

A cada uno de mis amigos/as que se preocupaban de mí y siempre estaban apoyándome en mis buenos y malos momentos dándome ánimos para no rendirme.

**Denni; Mauricio Samaniego Pancho**

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

<b>1.1</b>	<b>Antecedentes Investigativos.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1</b>	<b><i>Antecedentes Históricos.....</i></b>	<b>4</b>
<b>1.2</b>	<b>Fundamentación teórica.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.1</b>	<b><i>Sistema.....</i></b>	<b>6</b>
<b>1.2.2</b>	<b><i>Gestión.....</i></b>	<b>6</b>
<b>1.2.3</b>	<b><i>Proceso.....</i></b>	<b>6</b>
<b>1.2.4</b>	<b><i>Factores de los procesos.....</i></b>	<b>7</b>
<b>1.2.5</b>	<b><i>Elementos de un proceso.....</i></b>	<b>7</b>
<b>1.2.6</b>	<b><i>Tipos de Procesos.....</i></b>	<b>8</b>
1.2.6.1	<i>Procesos de Apoyo.....</i>	9
1.2.6.2	<i>Procesos Claves.....</i>	9
1.2.6.3	<i>Procesos Estratégicos.....</i>	9
<b>1.2.7</b>	<b><i>Mapa de Procesos.....</i></b>	<b>9</b>
<b>1.2.8</b>	<b><i>Gestión por Procesos.....</i></b>	<b>10</b>
<b>1.2.9</b>	<b><i>Características de la Gestión por Procesos.....</i></b>	<b>10</b>
<b>1.2.10</b>	<b><i>Principios de la Gestión por Procesos.....</i></b>	<b>10</b>
<b>1.2.11</b>	<b><i>Elementos de la Gestión por Procesos.....</i></b>	<b>11</b>
<b>1.2.12</b>	<b><i>Diagrama de flujo.....</i></b>	<b>12</b>
1.2.12.1	<i>Simbología del Diagrama de Flujo.....</i>	13
<b>1.2.13</b>	<b><i>Cadena de Valor.....</i></b>	<b>14</b>
<b>1.2.14</b>	<b><i>Manual de Procesos.....</i></b>	<b>14</b>
1.2.14.1	<i>Procedimientos generales para la elaboración de un manual de procesos.....</i>	15
<b>1.2.15</b>	<b><i>Levantamiento de Procesos.....</i></b>	<b>16</b>
1.2.15.1	<i>Fases del Método GSP para el Levantamiento de procesos.....</i>	16
<b>1.2.16</b>	<b><i>Cultura Organizacional.....</i></b>	<b>18</b>
1.2.16.1	<i>Funciones de la Cultura Organizacional.....</i>	19

1.2.16.2	<i>Tipos de Cultura Organizacional</i> .....	19
1.2.16.3	<i>Niveles de la Cultura Organizacional</i> .....	20

## **CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO**

<b>2.1</b>	<b>Modalidad de la investigación</b> .....	21
<b>2.1.1</b>	<i>Enfoque Cualitativo</i> .....	21
<b>2.1.2</b>	<i>Enfoque Cuantitativo</i> .....	21
<b>2.2</b>	<b>Tipo de investigación</b> .....	21
<b>2.2.1</b>	<i>Investigación de Campo</i> .....	21
<b>2.2.2</b>	<i>Investigación Bibliográfica</i> .....	22
<b>2.2.3</b>	<i>Investigación Descriptiva</i> .....	22
<b>2.3</b>	<b>Población y muestra</b> .....	22
<b>2.3.1</b>	<i>Población</i> .....	22
<b>2.3.2</b>	<i>Muestra</i> .....	23
<b>2.4</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	23
<b>2.4.1</b>	<i>Métodos</i> .....	23
2.4.1.1	<i>Método Inductivo</i> .....	23
2.4.1.2	<i>Método Deductivo</i> .....	24
<b>2.4.2</b>	<i>Técnicas</i> .....	24
2.4.2.1	<i>Encuestas</i> .....	24
2.4.2.2	<i>Entrevistas</i> .....	24
<b>2.4.3</b>	<i>Instrumentos</i> .....	25
<b>2.5</b>	<b>Idea a defender</b> .....	25
<b>2.6</b>	<b>Variables</b> .....	25

## **CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

<b>3.1</b>	<b>Resultados</b> .....	26
<b>3.2</b>	<b>Discusión de resultados</b> .....	37
<b>3.2.1</b>	<i>Verificación de la idea a defender</i> .....	37
<b>3.3</b>	<b>Sistema de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio LTDA.</b> .....	37
<b>3.4</b>	<b>Generalidades</b> .....	37
<b>3.4.1</b>	<i>Identificación de la entidad</i> .....	37
<b>3.4.2</b>	<i>Misión</i> .....	38
<b>3.4.3</b>	<i>Visión</i> .....	38
<b>3.4.4</b>	<i>Valores Institucionales</i> .....	38
<b>3.4.5</b>	<i>Slogan y Logotipo</i> .....	38

<b>3.4.6</b>	<b><i>Estructura Organizativa</i></b> .....	39
<b>3.5</b>	<b>Contenido de la propuesta</b> .....	40
<b>3.5.1</b>	<b><i>Planificación / Documentación</i></b> .....	40
3.5.1.1	<i>Análisis Documental</i> .....	41
3.5.1.2	<i>Levantamiento de los Procesos</i> .....	41
3.5.1.3	<i>Diagramación de los Procesos</i> .....	42
3.5.1.4	<i>Elaboración de las Fichas de Procesos</i> .....	43
3.5.1.5	<i>Validación de los Procesos</i> .....	43
3.5.1.6	<i>Diseño del Sistema de Gestión por Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.</i> .....	44
<b>CONCLUSIONES</b> .....		87
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		88
<b>GLOSARIO</b>		
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Simbología para la Elaboración del Diagrama de Flujo.....	13
<b>Tabla 2-1:</b>	Modelo de Ficha de Procesos.....	18
<b>Tabla 1-2:</b>	Población de la COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.....	23
<b>Tabla 1-3:</b>	Planificación del trabajo.....	27
<b>Tabla 2-3:</b>	Conocimiento de la misión y visión.....	28
<b>Tabla 3-3:</b>	Otorgamiento de créditos .....	29
<b>Tabla 4-3:</b>	Créditos solicitados .....	30
<b>Tabla 5-3:</b>	Recuperación de créditos .....	31
<b>Tabla 6-3:</b>	Existe estrategias de captación.....	32
<b>Tabla 7-3:</b>	Equipos adecuados para el cumplimiento de sus actividades .....	33
<b>Tabla 9-3:</b>	Selección, capacitación y evaluación del personal.....	34
<b>Tabla 10-3:</b>	Comunicación de cambios en los procesos .....	35
<b>Tabla 11-3:</b>	Existencia de métodos de medición y mejora de los riesgos.....	36
<b>Tabla 12-3:</b>	Simbología Flujograma de Procesos .....	42
<b>Tabla 13-3:</b>	Ficha de Procesos .....	43
<b>Tabla 14-3:</b>	Identificación de clientes.....	45
<b>Tabla 15-3:</b>	Gestión gerencial: planificación estratégica.....	52
<b>Tabla 16-3:</b>	Gestión gerencial: plan operativo.....	54
<b>Tabla 17-3:</b>	Captaciones: apertura de cuenta.....	58
<b>Tabla 18-3:</b>	Captaciones: cierre de cuenta.....	60
<b>Tabla 19-3:</b>	Captaciones: depósito a la vista .....	62
<b>Tabla 20-3:</b>	Captaciones: inversiones a plazo fijo .....	64
<b>Tabla 21-3:</b>	Colocación: información inicial .....	67
<b>Tabla 22-3:</b>	Colocación: entrevista de crédito .....	69
<b>Tabla 23-3:</b>	Colocación: renovación de crédito.....	71
<b>Tabla 24-3:</b>	Flujograma Entrevista de crédito .....	72
<b>Tabla 25-3:</b>	Colocación: evaluación del crédito .....	73
<b>Tabla 26-3:</b>	Colocación: desembolso de crédito.....	75
<b>Tabla 27-3:</b>	Cobranza: gestión de cobros .....	78
<b>Tabla 28-3:</b>	Gestión contable: proceso contable.....	85

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Planificación del trabajo.....	27
<b>Gráfico 2-3:</b>	Conocimiento de la misión y visión.....	28
<b>Gráfico 3-3:</b>	Otorgamiento de créditos.....	29
<b>Gráfico 4-3:</b>	Créditos solicitados.....	30
<b>Gráfico 5-3:</b>	Recuperación de créditos.....	31
<b>Gráfico 6-3:</b>	Existe estrategias de captación.....	32
<b>Gráfico 7-3:</b>	Equipos adecuados para el cumplimiento de sus actividades.....	33
<b>Gráfico 9-3:</b>	Selección, capacitación y evaluación del personal.....	34
<b>Gráfico 10-3:</b>	Comunicación de cambios en los procesos.....	35
<b>Gráfico 11-3:</b>	Existencia de métodos de medición y mejora de los riesgos.....	36

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b>	Proceso.....	8
<b>Figura 2-1:</b>	Tipos de Procesos .....	8
<b>Figura 3-1:</b>	Ventajas del Diagrama de Flujo.....	13
<b>Figura 4-1:</b>	Cadena de Valor.....	14
<b>Figura 5-1:</b>	Ventajas de los Manuales.....	15
<b>Figura 6-1:</b>	Fases del método GSP para el levantamiento de procesos.....	16
<b>Figura 7-1:</b>	Flujogramas de Información .....	17
<b>Figura 8-1:</b>	Detalle del Proceso .....	18
<b>Figura 9-1:</b>	Niveles de la Cultura Organizacional .....	20
<b>Figura 1-3:</b>	Logo de la Cooperativa .....	39
<b>Figura 2-3:</b>	Organigrama COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda. ....	39
<b>Figura 3-3:</b>	Ciclo de Mejora de la Gestión por Procesos .....	40
<b>Figura 4-3:</b>	Pasos de la Planificación/ Documentación del Modelo de Gestión por Procesos para la COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda. ....	40
<b>Figura 5-3:</b>	Diseño del Sistema de Gestión por Procesos .....	44
<b>Figura 6-3:</b>	Mapa de Procesos de la COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda. ....	46
<b>Figura 7-3:</b>	Flujograma Planificación Estratégica .....	53
<b>Figura 8-3:</b>	Flujograma Plan operativo.....	55
<b>Figura 9-3:</b>	Flujograma Apertura de cuenta.....	59
<b>Figura 10-3:</b>	Flujograma Cierre de cuenta.....	61
<b>Figura 11-3:</b>	Flujograma Deposito a la vista.....	63
<b>Figura 12-3:</b>	Flujograma Inversiones a plazo fijo.....	65
<b>Figura 13-3:</b>	Flujograma Información inicial .....	68
<b>Figura 14-3:</b>	Flujograma Entrevista de crédito .....	70
<b>Figura 15-3:</b>	Flujograma Evaluación de crédito .....	74
<b>Figura 16-3:</b>	Flujograma Desembolso de crédito.....	76
<b>Figura 17-3:</b>	Flujograma Gestión de cobros 1/4 .....	79
<b>Figura 18-3:</b>	Flujograma Proceso Contable .....	86

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A:** Legalidad de la Cooperativa
- Anexo B:** Autorización para el Trabajo de investigación
- Anexo C:** Autorización para el levantamiento de información
- Anexo D:** Caracterización de procesos
- Anexo E:** Caracterización de actividades
- Anexo F:** Levantamiento de información

## RESUMEN

La presente investigación denominada Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para la Cooperativa Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., tiene como finalidad ser una herramienta para cambiar la cultura organizacional en las áreas que forman parte de la entidad financiera. La metodología utilizada fue la observación directa a las actividades que se desarrollan en la cooperativa y la aplicación de encuestas a los colaboradores con la finalidad de obtener información de primera mano sobre los procesos existentes. Con la tabulación de los datos se realizó el análisis e interpretación, cuyos resultados determinaron que la cooperativa no tiene una adecuada asignación de funciones, falta de organización laboral, mal manejo de recursos, incumplimiento en el otorgamiento y recuperación de créditos. El Sistema de Gestión por Procesos propuesto contiene mapa de procesos, técnicas de procesos, ficha de procesos y diagramas de flujos de procesos. Se concluye que esta propuesta radica en la optimización de recursos, la oportunidad de mejora y la correcta ejecución de sus actividades. Se recomienda implementar el trabajo de titulación expuesto, pues permitirá reformar las estrategias organizacionales y el mejoramiento continuo, para así alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia en sus procedimientos en búsqueda de la satisfacción de los clientes.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <SISTEMA DE GESTIÓN > <GESTIÓN POR PROCESOS > <MAPA DE PROCESOS > <FICHA DE PROCESOS> <FLUJOGRAMA DE PROCESOS> <CULTURA ORGANIZACIONAL> <RIOBAMBA (CANTÓN)>



## **ABSTRACT**

The present Research called Design of a Process Management system for the Cooperativa Camara de Comercio de Riobamba Ltda., Aims to be a tool to change the organizational culture in the areas that are part of the financial entity. The methodology used was direct observation of the activities carried out in the cooperative and the application of employee surveys to obtain first-hand information on existing processes. With the tabulation of the data, the analysis and interpretation were performed, whose results determined that the cooperative does not have an adequate assignment of functions, lack of word organization, poor management of resources, non-compliance in the granting and recovery of credits. The proposed Process Management system contains a process map, process techniques, process sheet, and process flow diagrams. It is concluded that this proposal lies in the optimization of resources, the opportunity for improvement and the correct execution of its activities. It is recommended to implement the exposes degree work, as it will allow the reform of organizational strategies and continuous improvement, to achieve higher levels of effectiveness and efficiency in their procedures in search of customer satisfaction.

**KEYWORDS:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <MANAGEMENT SUSTEM> <PROCESS MANAGEMENT> <PROCESS MAP> <PROCESS SHEET> <PROCESS FLOW> <ORGANIZATIONAL CULTURE> <RIOBAMBA (CANTÓN)>



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación plantea un Sistema de Gestión por Procesos, que permita identificar los procesos gobernantes, claves y de apoyo necesarios para garantizar su correcta operatividad, con el objetivo de disminuir costos y tiempos innecesarios en las operaciones y actividades, aportando a la satisfacción del cliente con un valor agregado, para lo cual se requiere de la responsabilidad y el compromiso de todos los colaboradores de la cooperativa y el cambio de la cultura organizacional.

En la actualidad algunas cooperativas no poseen los mecanismos necesarios para mantener una apropiada gestión en sus procesos, provocando que su desarrollo no sea eficaz ni eficiente, la falta de un Sistema de Gestión por Procesos ocasiona que los empleados de las Instituciones Financieras realicen algunas actividades que no competen al lugar donde se desenvuelven, por consiguiente está la necesidad de contar con procesos adecuados que permita la optimización y administración correcta de cada uno de los recursos para lograr sus objetivos planteados.

En la ciudad de Riobamba existe un sin número de instituciones financieras que buscan incrementar su cartera de clientes, ofreciendo cada vez nuevas ventajas, beneficios, tecnología de punta y calidad en su servicio. Por lo cual si una entidad financiera no se incorpora a este nuevo escenario de competitividad, mejorando su gestión administrativa, a través de procedimientos de eficacia y eficiencia que generen valor agregado para los socios, no podrán ser soportados en la línea de tiempo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., el 17 de abril de 1989 fue fundado, nace con el objetivo de encaminarse al desarrollo económico de la ciudad y de sus comerciantes como una alternativa sólida y confiable que ha sido fortalecida por el trabajo de sus directivos, y la confianza depositada en los socios. Pero hoy en día la institución financiera presenta dificultades en sus procedimientos, limitando así su eficiencia y gestión administrativa, lo cual ocasiona que la entidad no se desarrolle y pueda fortalecerse dentro del sistema cooperativo de la ciudad de Riobamba.

Por ello se han identificado los siguientes problemas:

La Cooperativa no posee una adecuada asignación de funciones, lo que ocasiona procedimientos mal realizados en la ejecución de sus actividades diarias.

Falta de un proceso de capacitación al personal de la Entidad Financiera, lo cual provoca dificultades en el desempeño de las actividades establecidas y el incumplimiento de sus objetivos.

No se da un alcance adecuado del retraso de los pagos e ingreso en mora del cliente, lo que ocasiona inconvenientes en la toma de decisiones sobre el mecanismo que se deben realizar para evitar el aumento de la cartera vencida.

No existe cultura organizacional, en cuanto a trabajar en base a la gestión por procesos, la misma influye al personal no adaptarse a las exigencias de la institución financiera para que no logren las metas esperadas.

En tal virtud se debe buscar alternativas para mejorar los procesos que permita que el recurso humano realice sus actividades con eficiencia y eficacia, lo que contribuirá finalmente al cumplimiento de los objetivos y metas planteados de la cooperativa.

El contenido del trabajo de titulación se desarrolla en cuatro capítulos, que se especifican a continuación:

En el primer capítulo, se establece los antecedentes investigativos que coinciden con nuestra investigación, y marco teórico sobre el sistema de gestión por procesos, encontrada en las fuentes bibliográficas como: artículos científicos, libros, revistas y linkografía.

El segundo capítulo, abarca el marco metodológico, donde se estipula la modalidad y el tipo de investigación para obtener la mayor información necesaria, además la población, técnicas y métodos para la elaboración del sistema de gestión por procesos.

El capítulo tres, consiste en la presentación de la propuesta del Sistema de Gestión por Procesos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., en la cual se especifican el diagnóstico situacional de la institución financiera, levantamiento de información identificando cada uno de los tipos de procesos involucrados, mapa de procesos, fichas, flujograma de procesos, con el fin de mejorar la cultura organizacional.

Finalmente se describen las respectivas conclusiones y recomendaciones por parte del autor a las que se llegó mediante este trabajo de titulación para la cooperativa.

Debido a los inconvenientes señalados es necesario Diseñar el Sistema de Gestión por Procesos, que permitirá cumplir con las prioridades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., debido a que es una guía de orientación efectiva para el mejoramiento de sus actividades con sus funcionarios y empleados.

La finalidad de este proyecto está orientada a lograr un coherente control acorde a las normativas y disposiciones legales, para aprovechar de mejor forma sus recursos, siempre amparando de los beneficios que presta la institución financiera, situando que se cumplan las metas y objetivos con los que ha sido creado.

El objetivo general es: Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., mediante el desarrollo de procesos y actividades, a fin de mejorar su cultura organizacional.

Los objetivos específicos: Estructurar el marco teórico, mediante la revisión de literatura de diversos autores sobre Sistemas de Gestión por Procesos, a fin de fundamentar la presente investigación; Establecer el marco metodológico, con la utilización de diferentes métodos, técnicas e herramientas de investigación, que sirva de base para la construcción del Sistema de Gestión por Procesos; Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos mediante el desarrollo de procesos y actividades, a fin de lograr el mejoramiento de la cultura organizacional.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 1.1 Antecedentes Investigativos

#### 1.1.1 Antecedentes Históricos

Para la realización del presente trabajo investigativo se ha referenciado trabajos de titulación similares al tema, que se mencionan a continuación:

**Tema:** Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para los Almacenes TotalHome, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

**Autora:** Villagómez Herrera Nataly Cruz (2018), quien manifiesta:

#### **Objetivo General:**

“Diseñar un modelo de gestión por Procesos, mediante un análisis de los procedimientos de compra, venta, asesoría del cliente, evaluación de solicitudes, aprobación del crédito, facturación, entrega de bienes, además del control contable de los registros de ventas, que contribuya al incremento de la rentabilidad”. (p. 6)

#### **Conclusión**

“En base al análisis de los procesos de la organización, se determinó que los procesos críticos son: capacitación de los empleados, verificación de los datos y referencias de los clientes y el seguimiento en el otorgamiento de crédito, factores que no permiten el cumplimiento de metas y la consecución de los objetivos organizacionales”. (p. 137)

Por tanto que, el desarrollo de un Sistema de Gestión por Procesos nos permite identificar y evaluar cada procedimiento que interviene en una actividad, con el fin de que facilite la mejora continua y una adecuada toma de decisiones en la entidad. En la empresa TotalHome no existía una correcta secuencia de los procesos como el seguimiento en el otorgamiento de créditos lo cual frenaba que logren sus objetivos planteados.

**Tema:** Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa “Productos Alimenticios San Salvador”, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

**Autora:** Salau Caizaguano Ligia Flor (2018), quien define a la gestión por procesos como:

**Objetivo General:**

“Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa “Productos Alimenticios San Salvador”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, mediante el desarrollo de procesos y actividades documentadas a fin de que exista un cambio cultural y organizacional en la empresa”. (p. 6)

**Conclusión**

“Identificar cada uno los procesos que se ejecutan en la organización fue importante porque permitió puntualizar a que área o departamento pertenece cada proceso, a su vez se define qué tipo de proceso es el que se gestiona en la empresa”. (p. 125)

En base a lo anterior, la meta de un sistema de gestión por procesos es alcanzar los resultados esperados, optimizando los recursos y eliminando la duplicidad de funciones de los trabajadores de la organización. Nos permite identificar procesos estratégicos, claves y de apoyo que proporcionan una información detallada de los procesos y sub procesos, con el fin de obtener un mayor nivel de eficiencia y logren la satisfacción del cliente interno e externo.

**Tema:** Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

**Autora:** Vimos Buenaño Karina Estefanía (2018), quien manifiesta:

**Objetivo General:**

“Diseñar un modelo de gestión por procesos para la escuela de contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, mediante el levantamiento de procesos y el diseño de un manual de procesos, que permita el cumplimiento, control, supervisión y evaluación de los diferentes procesos de manera eficiente”. (p. 8)

**Conclusión:**

“Al momento de realizar el análisis documental y contrastar con el levantamiento de procesos, se evidenció los procesos gobernantes, procesos claves y procesos de apoyo, con lo cual se logró construir el mapa de procesos de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, de acuerdo a las

actividades que se desarrollan en la gestión administrativa, académica, investigación y vinculación”. (p. 106)

Por ende, la gestión por procesos tiene la finalidad de garantizar el control, inspección, desempeño y evaluación eficiente de cada uno de los procesos a llevarse a cabo en la organización, contribuyendo a la satisfacción de los clientes. En la Escuela de Contabilidad y Auditoría mediante el levantamiento de información se logró identificar con todos los procesos involucrados para tener claro cuáles serán las actividades aplicadas en cada procedimiento.

## **1.2 Fundamentación teórica**

### **1.2.1 Sistema**

“Una unión de partes o componentes, conectados en una forma organizada. Además, un sistema puede existir realmente como un agregado natural de partes componentes encontradas en la naturaleza”. (Van Gigch, 1990, pág. 204)

En conclusión, un sistema es un conjunto, la unión de partes mutuamente relacionadas que procuran un objetivo en común, cualquier sistema es reconocido dados sus límites y partes interconectados.

### **1.2.2 Gestión**

“El concepto de Gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan. En búsqueda que los resultados sean conformes a la planificación de la administración”. (Pérez, 2012, pág. 137)

En síntesis, la gestión permite que una entidad construya sus políticas y objetivos de acuerdo al tipo de mercado en el que está involucrado, de tal manera que pueda mantenerse en el mercado con bienes o servicios de calidad.

### **1.2.3 Proceso**

“Un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”. (Agudelo & Bolívar, 2012, pág. 29)

Por su parte el autor Pérez (2004), al hablar de los procesos, señala: “Es una secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente”. (p. 20)

Se constituye por tanto, que un proceso es una serie de acciones o toma de decisiones interrelacionadas, que desarrolla una o varias personas con el fin de lograr satisfacer las necesidades de sus clientes. La satisfacción del cliente es un resultado que se da por agregar valor a cada una de las actividades que se dan en el proceso.

#### **1.2.4 Factores de los procesos**

Según Pérez (2012) los factores que son considerados para los procesos son los siguientes:

- **Objetivo:** El propósito que tiene que realizar este procesos.
- **Responsable:** Persona encargada que orienta y controla el proceso.
- **Alcance:** Determina el inicio y fin del proceso.
- **Servicios:** Todo lo que entrega el proceso para un cliente.
- **Recursos:** Aquello que permite transformar los insumos en producto.
- **Insumos:** Todos los materiales que requieren para realizar el servicio.
- **Duración:** Tiempo que se demora en entregar el servicio.
- **Capacidad:** Lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración. (p.55)

En conclusión, el objetivo, alcance, responsable, servicios, recursos, insumos, duración y capacidad son de suma importancia ya que estos mecanismos son adecuados para llevar a cabo los procedimientos en la elaboración de un bien o servicio, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente tanto externo como interno.

#### **1.2.5 Elementos de un proceso**

Un proceso está conformado por los siguientes elementos, de acuerdo con Pérez (2012) los elementos claves son:

- **Input (Entrada):** Producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación

- **Proceso:** Propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo bien según las expectativas de los clientes.
- **Output (Salida):** Producto o servicio con calidad exigida por el estándar del proceso.
- **Cliente:** Es aquella persona o empresa que se le proporciona un bien o servicio. (p. 53)

Se constituye por tanto que, un proceso se desarrolla por una entrada, actividad, salida y por último el cliente, todo proceso debe tener estos elementos para poder desarrollarse de manera efectiva en sus actividades, con lo cual lograría al final la satisfacción de su cliente tanto externo como interno.

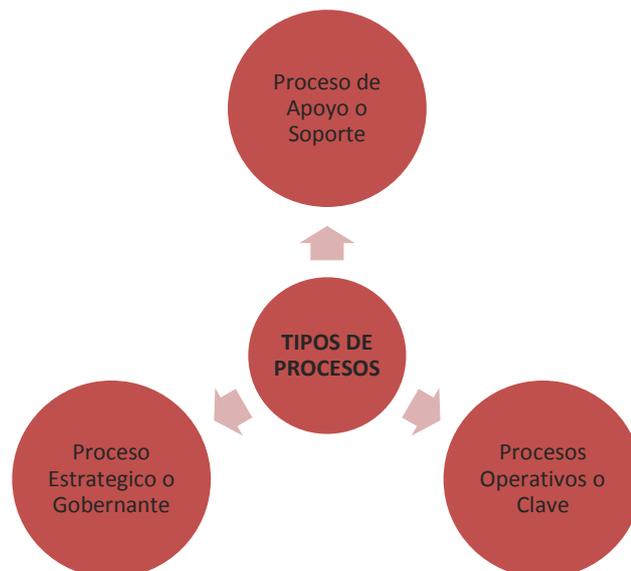


**Figura 1-1:** Proceso

Fuente: (Pérez, 2004)

Elaborado por: Samaniego, D. 2019

### 1.2.6 Tipos de Procesos



**Figura 2-1:** Tipos de Procesos

Fuente: (Pérez, 2004)

Elaborado por: Samaniego, D. 2019

#### 1.2.6.1 *Procesos de Apoyo*

“Aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones”. (Sanz, 2017, pág. 22)

En conclusión, los procesos de apoyo son de suma importancia junto con los demás procedimientos para poder alcanzar el objetivo deseado y brindar todo el soporte que necesitan todos los procesos.

#### 1.2.6.2 *Procesos Claves*

Según Alarcón, León, Alarcón, & González, (2017) los procesos claves “son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios destinados a clientes internos y externos; constituyen la razón de ser de la Área Financiera, tiene relación directa con los clientes (partes interesadas)”. (p.15)

De acuerdo con lo señalado anteriormente, los procesos claves están relacionados directamente con la satisfacción o insatisfacción del cliente, por lo cual se debe brindar un valor agregado para garantizar que el cliente consuma el bien o servicio.

#### 1.2.6.3 *Procesos Estratégicos*

“Procesos que definen e identifican las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, para asegurar su cumplimiento mediante la creación de mecanismos que permitan evaluar y monitorear el desempeño de la entidad”. (Pérez, 2004, pág. 107)

En base a lo expuesto anteriormente, los procesos estratégicos son los que orientan a la gestión institucional, mediante la elaboración de estrategias en base a los objetivos y necesidades de la entidad.

### **1.2.7 *Mapa de Procesos***

“Es una visión de conjunto, holístico de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones. Vital contar con un glosario de términos en la organización, especialmente de los verbos empleados para describir procesos y actividades, así todos entienden lo mismo”. (Bravo, 2009, pág. 37)

En síntesis, el mapa de procesos consiste en una representación gráfica de los procesos de la entidad, donde se muestra de manera detallada y coherente las entradas, secuencias de actividades y salidas de los procedimientos, logrando así la satisfacción de los clientes.

### **1.2.8 *Gestión por Procesos***

“Es una forma sistemática de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”. (Bravo, 2009, pág. 22)

En base a lo anterior, con la gestión por procesos existe una visión global más clara de la empresa, sus trabajadores se relacionan más entre ellos, se optimizan los recursos y se logra satisfacer las necesidades del cliente,

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

Según Sánchez & Blanco, (2014) las principales características de una gestión por procesos son:

- Posibilidad de ser definido; debe tener una misión, es decir una razón de ser.
- Especificar de forma clara su comienzo y su fin.
- Puede ser representado de forma gráfica.
- Puede ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan el seguimiento de su desarrollo y resultado e incluso mejorar.
- Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y eficacia del mismo.(pp.58-59)

En conclusión, la mayoría de las características tienen el objetivo de mejorar cada uno de los procesos de una organización, mediante la asignación de responsables personales a cada procedimiento con lo cual lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

### **1.2.10 *Principios de la Gestión por Procesos***

Según Alvarado, (2013) los principios importantes para la gestión por procesos son:

<b>Evaluación permanente y mejora continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se rige por un ciclo de mejora continua que busca incrementar las capacidades mediante una evaluación permanente, interna y externa.</li> </ul>
<b>Enfoque en el ciudadano, beneficio y usuario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar los procesos para brindar los servicios desde la perspectiva de estos actores, mejorando la ejecución de los procesos internos y su integración.</li> </ul>
<b>Coordinación y cooperación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contemplará en la administración por procesos las interacciones entre las instituciones involucradas en la prestación de los servicios.</li> </ul>
<b>Sostenibilidad y transparencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se orientará al uso de herramientas tecnológicas para automatizar los procesos optimizados, con el propósito de fomentar la transparencia, incrementar el control y mantener su sostenibilidad en el tiempo</li> </ul>
<b>Eficiencia y optimización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar los resultados alcanzados por la institución, en la relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución</li> </ul>

**Figura 3-1:** Principios de la Gestión por Procesos

**Fuente:** (Alvarado, 2013)

**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

En síntesis, los principios de la gestión por procesos es un conjunto de actividades para mejorar permanentemente los procesos, orientados a la optimización de los recursos y alcanzar las metas planteadas de la organización.

### **1.2.11 Elementos de la Gestión por Procesos**

De acuerdo con (Chiavenato, 2007) los elementos de la gestión por procesos permiten que la empresa exponga de forma clara para qué trabaja, hacia dónde quiere llegar; y, cuál es la labor social que cumplirá conjuntamente con las personas que la conforman.

### **Misión**

- Parte fundamental de la empresa, pues establece qué necesidad social se va a satisfacer a través de la oferta de productos o servicios

### **Visión**

- Permite que la organización tenga una propuesta de futuro, es decir concreta lo que quiere ser la empresa y permite establecer los objetivos estratégicos

### **Valores**

- Es el conjunto de comportamientos organizacionales que se espera sean cumplidos por las personas que la integran; los valores deben impulsar el cumplimiento de la visión

### **Políticas y Estrategias**

- Son condiciones que la empresa adoptará y realizará con el fin de lograr su misión y visión

**Figura 4-1:** Elementos de la Gestión por Procesos

Fuente: (Chiavenato, 2007)

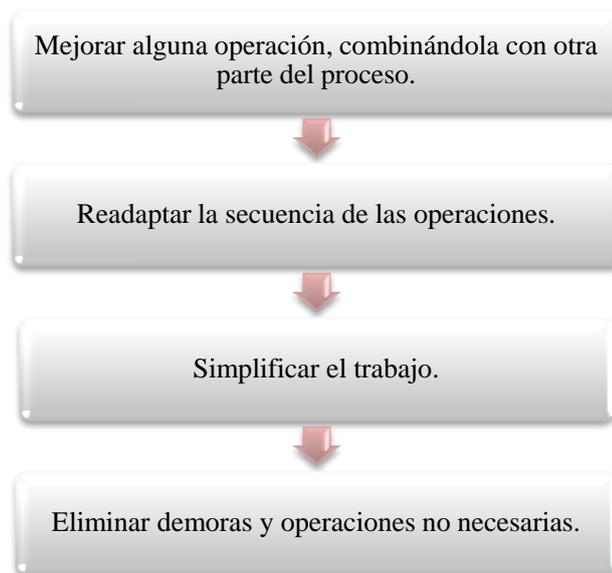
Elaborado por: Samaniego, D. 2019

Se constituye por tanto, que los elementos de la gestión por procesos permiten a la entidad tener de manera clara las políticas y estrategias, hacia donde quiere llegar y cuál es la labor social que efectuará conjuntamente con los trabajadores de la organización.

#### **1.2.12 Diagrama de flujo**

“Un diagrama de flujo representa la esquematización gráfica de un algoritmo. En realidad muestra gráficamente los pasos o procesos a seguir para alcanzar la solución de un problema” (Cairó, 2005, pág. 37)

Se concluye por tanto que, el diagrama de flujo es una representación gráfica de situaciones que nos permite la visualización de todo el procedimiento en su totalidad de una entidad, la cual nos ayudara a mejorar su capacidad de analizar y facilitar la observación de opciones de mejoramiento. Los Diagramas de flujos relacionan cada una de las actividades a seguir dentro de un proceso determinado en la empresa o área.



**Figura 5-1:** Ventajas del Diagrama de Flujo

Fuente: (Munch, Osorio, & Vital, 2011)

Elaborado por: Samaniego, D. 2019

### 1.2.12.1 Simbología del Diagrama de Flujo

A continuación se dará a conocer los símbolos estándar internacional más utilizados en la elaboración de un diagrama de flujo.

**Tabla 1-1:** Simbología para la Elaboración del Diagrama de Flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Inicio o Terminio.-</b> Indica el principio o fin de un proceso o referencia a otro proceso.
	<b>Acción o Actividad.-</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Archivo.-</b> Indica el depósito de un documento dentro de un archivo o de un objeto cualquiera en un almacén.
	<b>Decisión o alternativa.-</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Documento.-</b> Representa cualquier tipo de documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del

	procedimiento.
	<b>Transportación.-</b> Indica el movimiento de personas, materiales o equipo.
	<b>Conector.-</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	<b>Transmisión.-</b> La línea quebrada se utiliza para mostrar transmisión de los datos por vía telefónica o electrónica.
	<b>Dirección de flujo o línea de unión.-</b> conecta los símbolos, señalando la secuencia en que se van ejecutando las acciones u operaciones.

Fuente: (Agudelo & Bolívar, 2012)  
 Elaborado por: Samaniego, D. 2016

### 1.2.13 Cadena de Valor

“Es una forma de enfoque de procesos que sigue ayudando a generar cambios en la organización. La cadena de valor se incluye en el contexto de realizar un análisis estratégico del negocio para generar lo que Porter denomina ventajas competitivas”. (Bravo, 2009, pág. 65)

En conclusión, la cadena de valor es una herramienta para reconocer una serie de actividades necesarias que facilite la creación de alianzas productivas y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de la cadena.



**Figura 6-1:** Cadena de Valor

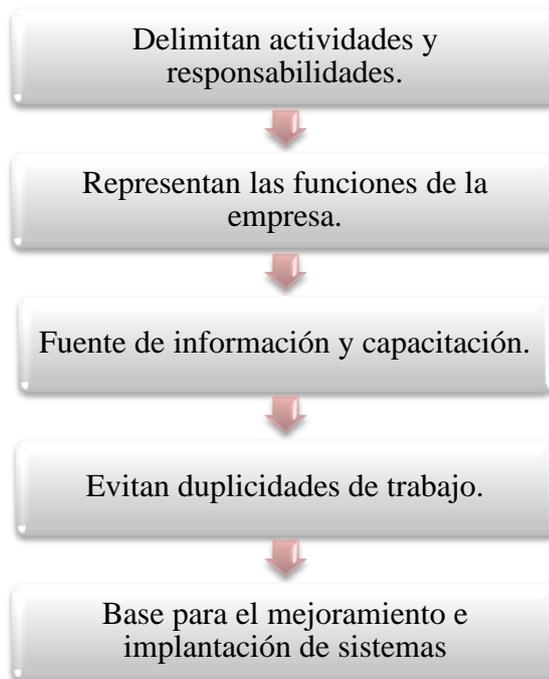
Fuente: (Bravo, 2009)  
 Elaborado por: Samaniego, D. 2019

### 1.2.14 Manual de Procesos

“El Manual de Procesos y Procedimientos documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas

conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle”. (Ortiz, 2008, pág. 15)

En base a lo anterior, el manual de procesos permite a una organización estandarizar sus conocimientos para todo el personal, ayudar en la coordinación de actividades con el objetivo de seguir creciendo y desarrollándose.



**Figura 7-1:** Ventajas de los Manuales

Fuente: (Munch, Osorio, & Vital, 2011)

Elaborado por: Samaniego, D. 2019

#### 1.2.14.1 Procedimientos generales para la elaboración de un manual de procesos

Según Franklin, (2004) los procedimientos para la elaboración del manual de procesos, establece los siguientes:

- **Responsables:** Para iniciar la integración de un manual es indispensable que no se diluya en diversas personas la responsabilidad de conducir las acciones, por lo que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, que dirigirá el diseño, implantación y actualización del proyecto.
- **Delimitación del universo de estudio:** Los responsables de preparar los manuales de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para actuar en forma lógica y ordenada.

- **Análisis de la Información:** En esta fase debe revisarse minuciosamente la información o los grupos de datos que se captaron, con el fin de percibir con detalle sus características esenciales, la interdependencia de sus factores y las prioridades para su tratamiento.
- **Presentación del manual para su aprobación:** Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado debe someterlo a la aprobación de las instancias procedentes.
- **Implantación del Manual:** Representa el momento crucial en que las propuestas y recomendaciones se traducen en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y los componentes organizacionales. (pp. 188-204)

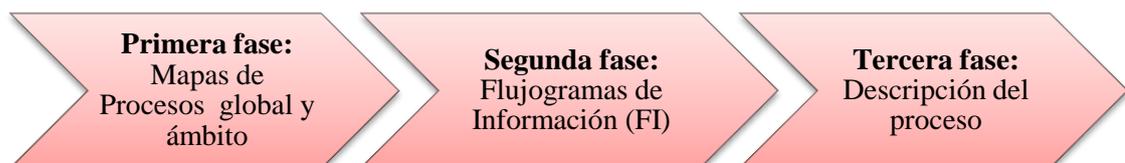
Se concluye por tanto que, los procedimientos generales para la elaboración de un manual de procesos son esenciales, con la aplicación de aquellos mejorara el trabajado en la organización. Todo depende de quien lo realice, de la entidad a la que se vaya destinar; y de acuerdo a la actividad económica que desempeñe.

#### 1.2.15 Levantamiento de Procesos

“La operación por la cual el responsable de esta actividad, documenta la información de todas las actividades que se desarrollan dentro de cada área, mediante una entrevista personal en la que el trabajador relata cada una de sus actividades”. (Alarcón, León, Alarcón & González, 2017, pág. 8)

En conclusión, el levantamiento de procesos es la manera más óptima de acercarse a la realidad que existe en una organización, donde se puede identificar los procedimientos y actividades que se desenvuelven.

##### 1.2.15.1 Fases del Método Gestión Sistemática de Procesos (GSP) para el Levantamiento de procesos



**Figura 8-1:** Fases del método GSP para el levantamiento de procesos.

Fuente: (Carrasco, 2009)

Elaborado por: Samaniego, D. 2019

## **a. Primera Fase: Mapas de procesos (MP) global y ámbito**

Según Bravo, (2009) los puntos claves de esta primera fase son los siguientes:

### **1. Describen (Rutas dentro del mapa)**

- Análisis de riesgos y de cadena de valor.
- Costeo de actividades e indicadores de gestión.
- Auditoría y control de gestión, análisis.
- Mejora y rediseño.

### **2. Claves**

- Asegurar consistencia entre los nombres de los procesos de los mapas y flujogramas.
- El mapa de procesos global sólo tiene macroprocesos.
- Mantiene los mapas el área de procesos. (p. 393)

## **b. Segunda Fase: Flujogramas de Información.**

La segunda fase contempla:

**Un Flujograma describe un proceso operativo con un flujo claro.**

**Sólo una página, letra grande, que en tamaño carta se puede leer a dos metros de distancia (clave al vistazo).**

**Se enfatiza la simplicidad para que sirva de guía a los actores del proceso, quienes lo mantienen y mejoran.**

**Dirige el dueño del proceso.**

**Clave: Pegarlos en las paredes junto al mapa de procesos del ámbito.**

### **Figura 9-1: Flujogramas de Información**

**Fuente:** (Bravo, 2009)

**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

**c. Tercera Fase: Detalle del proceso.**

La tercera fase contempla:



**Figura 10-1:** Detalle del Proceso

Fuente: (Bravo, 2009)

Elaborado por: Samaniego, D. 2019

**Tabla 2-1:** Modelo de Ficha de Procesos

FICHA DE PROCESO	
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Identificar claramente el proceso y diferenciarlo de otro.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	La finalidad que persigue.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	¿Quién ejecuta el proceso?
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN:</b>	Donde se ejecuta el proceso.
<b>ENTRADA:</b>	La razón por la cual inicia el proceso.
<b>SALIDA:</b>	Resultado del proceso.
<b>RECURSOS:</b>	Es aquellos recursos necesarios para la ejecución de las actividades de un proceso: Recursos Humanos, Maquinaria, Equipos, Recursos Económicos, Infraestructura, Vehículo.
<b>INSUMOS:</b>	Es el que no sufre transformación o se consume en el proceso.

Fuente: (Alarcón, León, Alarcón, & González, 2017)

Elaborado por: Samaniego, D. 2019

**1.2.16 Cultura Organizacional**

“Se define a la cultura organizacional como un sistema de valores y supuestos que pueden ser de naturaleza explícita o implícita”. (Barnard, Delgado, & Voutssás, 2016, pág. 9)

“La cultura organizacional debe ser fuerte o dominante, de tal manera que integre y sobre pase a la cultura de sus miembros, o dicho de mejor manera, que los miembros de la organización, integren las características de la cultura organizacional a su propia cultura”. (Llanos, 2016, pág. 7)

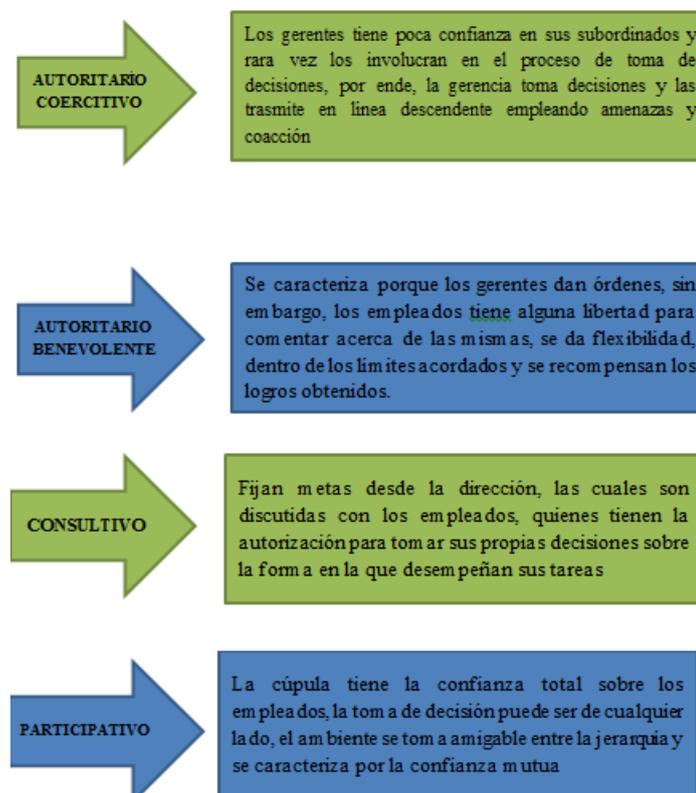
#### 1.2.16.1 Funciones de la Cultura Organizacional

Según Robbins, (1999) la cultura organizacional desarrolla numerosas funciones dentro de la organización en las cuales destacan:

- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización
- Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo (p. 54)

#### 1.2.16.2 Tipos de Cultura Organizacional

Según (Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, & Rozo, 2018) se dividen en:



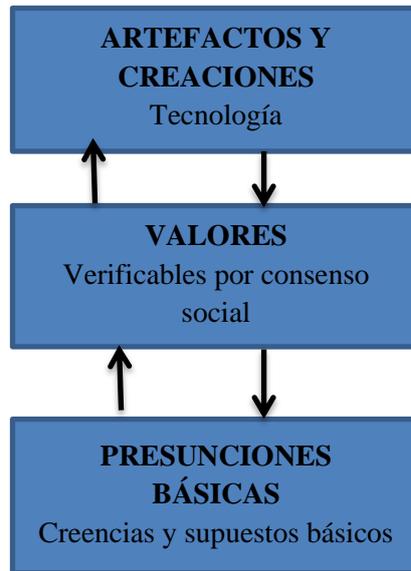
**Figura 11-1:** Tipos de cultura organizacional

Fuente: (Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, & Rozo, 2018)

Elaborado por: Samaniego, D. 2019

### 1.2.16.3 Niveles de la Cultura Organizacional

“Estos tres niveles de cultura no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional”. (Pedraza, Obispo, Vázquez & Gómez, 2015, pág. 9)



**Figura 4-1:** Niveles de la Cultura Organizacional

**Fuente:** (Pedraza, Obispo, Vázquez, & Gómez, 2015)

**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

## CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

### 2.1 Modalidad de la investigación

#### 2.1.1 *Enfoque Cualitativo*

“Estudia los contextos estructurales y situacionales, tratando de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica”. (Dominguez, 2007, pág. 7)

Mediante el enfoque cualitativo nos permitió conocer la realidad de la Cooperativa con un diagnóstico a través de observación, entrevista y encuestas realizadas a los trabajadores que la integran, con el fin de reunir la información necesaria y pertinente para la estructura del trabajo de investigación.

#### 2.1.2 *Enfoque Cuantitativo*

“Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (Sampieri, 2014, pág. 4)

De carácter Cuantitativo, porque la investigación se basó en la recopilación, análisis de la información y de los datos numéricos que intervienen en cada uno de los procesos.

### 2.2 Tipo de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación, fue necesario resaltar que mediante el tipo de investigación, que se desarrolló se obtuvo información relevante y fidedigna. Los tipos de investigación a utilizar son:

#### 2.2.1 *Investigación de Campo*

“Tiene como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio”. (Paz, 2014, pág. 12)

La investigación de campo se realizó en las instalaciones de la Cooperativa, donde se llevó a cabo el levantamiento de fichas de procesos y se estableció un cronograma para la realización de encuestas.

### **2.2.2 Investigación Bibliográfica**

“El trabajo de revisión bibliográfica constituye una etapa fundamental de todo proyecto de investigación y debe garantizar la obtención de la información más relevante en el campo de estudio, de un universo de documentos que puede ser muy extenso”. (Gómez, Navas, Aponte, & Betancout, 2014, pág. 158)

En la presente investigación fue necesario recopilar información existente en libros, revistas especializadas, artículos científicos y sitios web de grandes autores y tratadistas sobre Sistemas de Gestión por Procesos, que aporten teóricamente con una acertada información.

### **2.2.3 Investigación Descriptiva**

Se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. (Cazau, 2006, pág. 27)

Se manejó esta investigación porque se detalló todos los procesos que realiza cada departamento, con su respectivo encargado, donde se obtuvo información acerca de los requerimientos y necesidades que sustente el Sistema de Gestión por Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.

## **2.3 Población y muestra**

### **2.3.1 Población**

“La población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (Hernández, 2010, pág. 123)

La población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., es de 8 trabajadores en total.

La Cooperativa cuenta con el siguiente personal:

**Tabla 1-2:** Población de la COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.

<b>NÓMINA DE EMPLEADOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>NÚMERO</b>
Guiga Abad	Gerente General	1
Jesenia Padilla	Secretaria	1
Francisca Lema	Contabilidad	1
Iván Maldonado	Asesor Legal	1
Fernanda Silva	Cajera	1
Raúl Rodríguez	Crédito y Cobranzas	1
Mauren García	Inversiones	1
Rafael Chapalbay	Servicios	1
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>

**Fuente:** (COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019)

**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

### **2.3.2 Muestra**

“Parte o fracción representativa de un conjunto de una población universo o colectivo, que ha sido obtenida con el fin de investigar ciertas características del mismo”. (Del Cid, 2011, pág. 90)

Para la presente investigación no fue necesaria la aplicación de una muestra determinada al personal que labora en la Entidad Financiera, ya que su población es muy limitada, se tomó en cuenta el 100% de su población.

## **2.4 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.4.1 Métodos**

#### **2.4.1.1 Método Inductivo**

“El método inductivo crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; que realiza una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes”. (Behar, 2008, pág. 40)

Este método inductivo en la presente investigación se analiza la normativa interna y actividades que se realiza en la Entidad Financiera, para luego tener una conclusión general de los procesos realizados, que permita la mejora continúa del Sistema de Gestión por Procesos.

#### 2.4.1.2 *Método Deductivo*

“El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad”. (Abreu, 2014, pág. 200)

El método deductivo se aplicó en la investigación debido a que se analizó conceptos y definiciones generales sobre Sistemas de Gestión por Procesos, conseguir aplicarlo al caso particular de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.

### **2.4.2 *Técnicas***

#### 2.4.2.1 *Encuestas*

“Se utiliza para estudiar poblaciones mediante el análisis de muestras representativas a fin de explicar las variables de estudio y su frecuencia”. (Avila, 2006, pág. 54)

En la presente investigación se aplicó encuestas al total de la población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., con el propósito de conseguir información que al ser analizada e interpretada se pueda sintetizar en el Sistema de Gestión por Procesos para la Entidad Financiera.

#### 2.4.2.2 *Entrevistas*

“Es una pieza de la interacción social en la cual una persona responde a otra una serie de preguntas sobre un tópico específico, en sí representa una interacción cara a cara entre dos o más personas”. (Avila, 2006, pág. 55)

Para el desarrollo de la investigación, la entrevista consiste en un dialogo o conversación entre dos personas. Para la obtención de la información se procedió a entrevistar al personal de la Cooperativa con ello contribuir al desarrollo de la propuesta de investigación.

### **2.4.3 Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación son: cuestionarios y guía de entrevistas.

### **2.5 Idea a defender**

El diseño del sistema de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., contribuirá al mejoramiento de la cultura organizacional.

### **2.6 Variables**

#### **Variable Independiente**

Sistema de Gestión por Procesos

#### **Variable Dependiente**

Mejoramiento de la cultura organizacional

## **CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **3.1 Resultados**

Después de la aplicación de las encuestas a todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., se llevó a cabo la tabulación de cada una de las preguntas con sus respuestas, conjuntamente se adjuntaron los anexos y sus resultados se muestran posteriormente con su análisis.

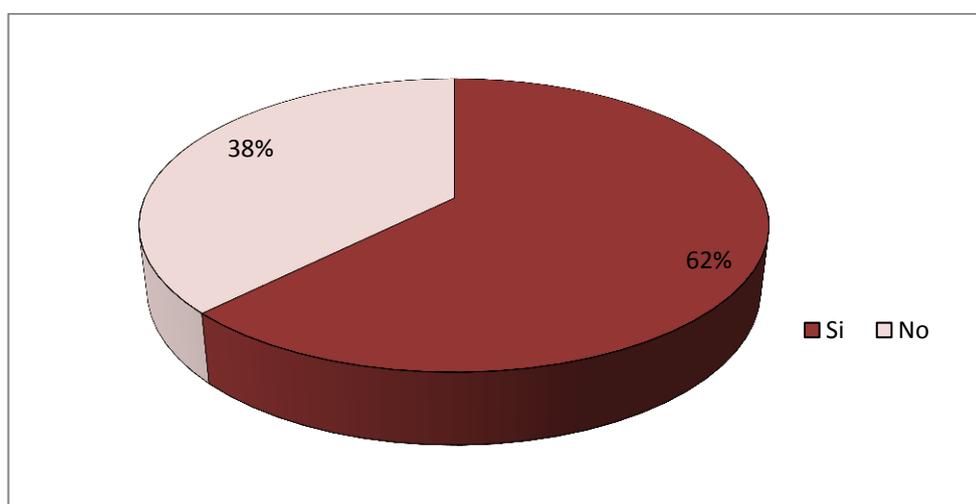
**Resultado de la encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.**

**Pregunta 1.-** ¿Planifica el trabajo que realiza constantemente?

**Tabla 1-3:** Planificación del trabajo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	62%
No	3	38%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019  
**Elaborado por:** Samaniego, D. 219



**Gráfico 1-3:** Planificación del trabajo

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019  
**Elaborado por:** Samaniego, D. 219

### **Análisis e Interpretación**

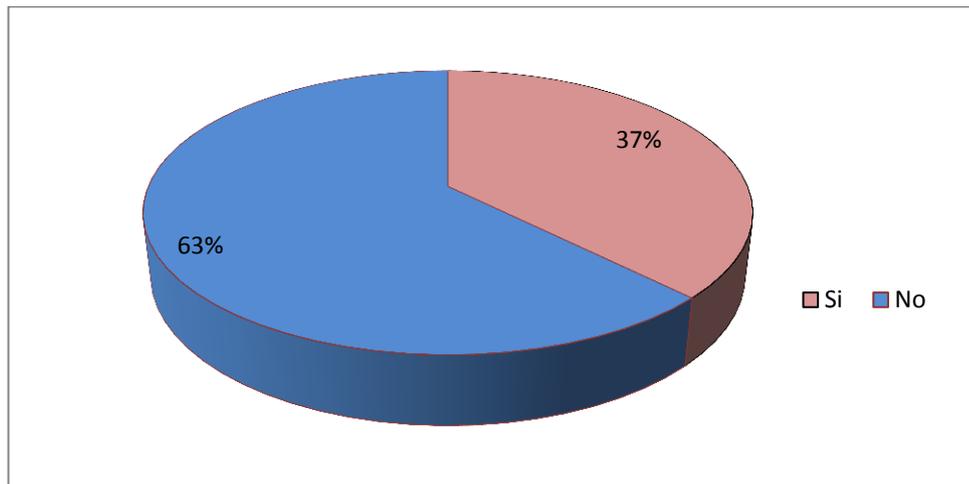
El 62% de los encuestados, indicaron que si planifican su trabajo, mientras que el 38% restante respondieron que no. Es muy importante que un empleado planifique sus tareas para así optimizar tiempo en sus labores. Se puede afirmar que la mayoría de encuestados planifican su trabajo; mientras que el resto de empleados no realizan sus actividades con orden y propósito.

**Pregunta 2.-** ¿Conoce usted la misión y visión de la COAC?

**Tabla 2-3: Conocimiento de la misión y visión**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	37%
No	5	63%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019  
**Elaborado por:** Samaniego, D. 219



**Gráfico 2-3: Conocimiento de la misión y visión**

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019  
**Elaborado por:** Samaniego, D. 219

**Análisis e interpretación**

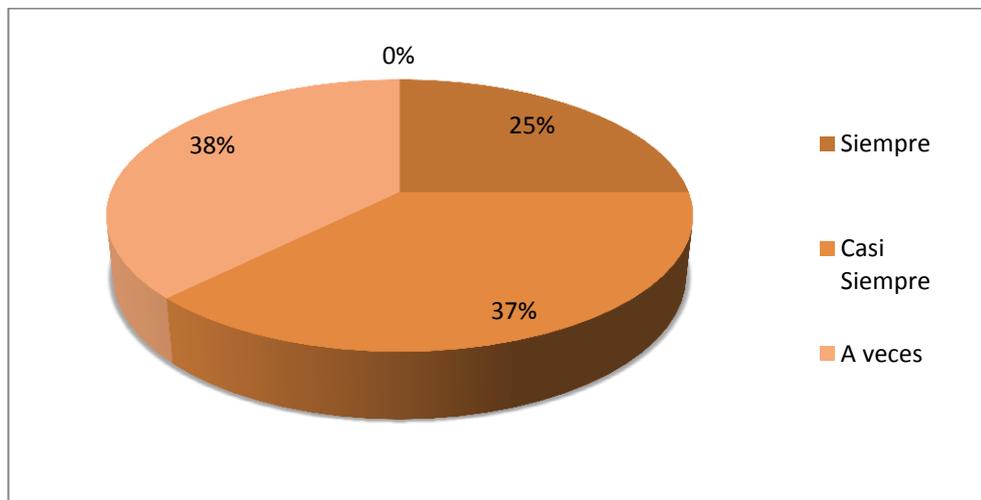
Como se muestra en la gráfica del total de encuestados, el 63% no conocen la visión ni la misión, mientras que el 37% si tiene conocimiento de la visión y misión de la COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda. La mayoría señalan que no tienen conocimiento; mientras que el resto si, por lo cual todos deben tener bien claro la misión y visión de la cooperativa, para que cada uno de ellos desarrolle su trabajo con pleno conocimiento de los objetivos.

**Pregunta 3.-** ¿Cree usted que los procesos de otorgamiento de créditos son rápidos?

**Tabla 3-3:** Otorgamiento de créditos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	25%
Casi siempre	3	37%
A veces	3	38%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019  
**Elaborado por:** Samaniego, D. 219



**Gráfico 3-3:** Otorgamiento de créditos

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019  
**Elaborado por:** Samaniego, D. 219

### **Análisis e interpretación**

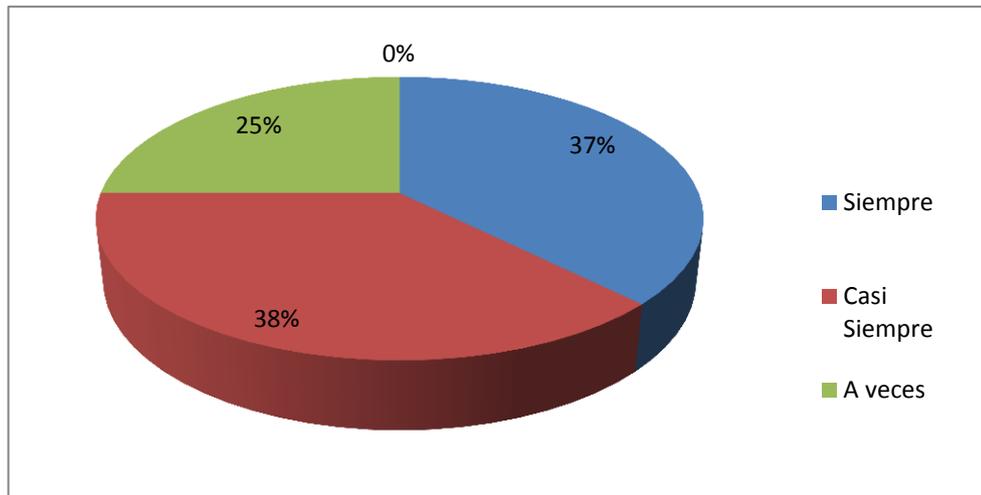
El 38% de los encuestados, opinaron que a veces es rápido el otorgamiento de créditos, seguido del 37% opinaron que casi siempre es rápido el otorgamiento de créditos, y finalmente el 25% respondió que siempre. Es decir que los procesos o actividades para llevar a cabo el otorgamiento están siendo ineficientes al momento de conceder un crédito al socio, lo cual genera problemas a la cooperativa con la satisfacción del cliente.

**Pregunta 4.-** ¿Considera que la mayoría de los créditos solicitados por los socios son aprobados?

**Tabla 4-3:** Créditos solicitados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	37%
Casi siempre	3	38%
A veces	2	25%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019  
**Elaborado por:** Samaniego, D. 219



**Gráfico 4-3:** Créditos solicitados

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019  
**Elaborado por:** Samaniego, D. 219

### **Análisis e Interpretación**

Del total de encuestados que son 8, el 38% equivalente a 3 personas respondieron que casi siempre son aprobados los créditos de los socios, el 37% equivalente a 3 personas respondieron que siempre son aprobados y por último el 25% equivalente a 2 personas respondieron que a veces son aceptados los créditos de los socios.

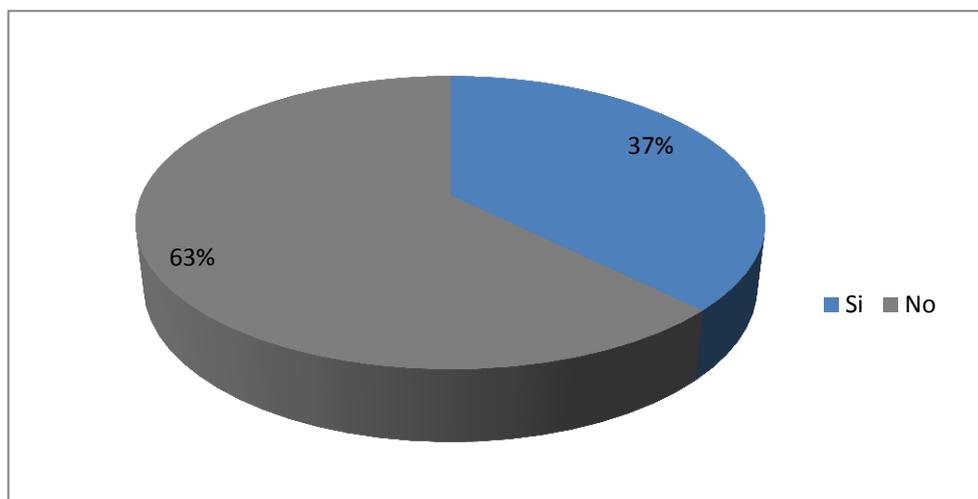
**Pregunta 5.-** ¿La cooperativa cumple con el proceso establecido en el instructivo de créditos para la recuperación de cartera?

**Tabla 5-3: Recuperación de créditos**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	37%
No	5	63%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019

**Elaborado por:** Samaniego, D. 219



**Gráfico 5-3: Recuperación de créditos**

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019

**Elaborado por:** Samaniego, D. 219

### **Análisis e Interpretación**

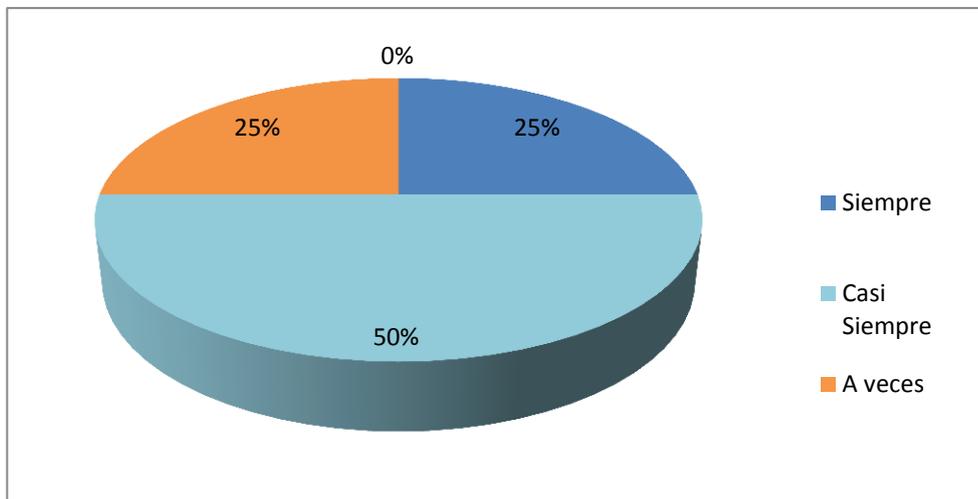
El 63% equivalente a 5 personas respondieron que no cumplen con el proceso establecido para la recuperación de cartera, mientras que el 37% equivalente a 3 personas respondieron que si cumplen con el proceso, es de suma importancia que la cooperativa siga toda las directrices del instructivo, debido a que es un documento que sirve de pauta para realizar correctamente la recuperación de créditos.

**Pregunta 6.-** ¿La cooperativa plantea estrategias para realizar captaciones?

**Tabla 6-3:** Existe estrategias de captación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	25%
Casi siempre	4	50%
A veces	2	25%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019  
**Elaborado por:** Samaniego, D. 219



**Gráfico 6-3:** Existe estrategias de captación

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019  
**Elaborado por:** Samaniego, D. 219

**Análisis e interpretación**

El 50% de encuestados de la COAC expresaron que casi siempre planean estrategias, el 25% que a veces, mientras que el 25% expresa que siempre planifican estrategias para realizar captaciones. Datos que nos permiten determinar que no se proyecta estrategias para captar nuevos ingresos, mediante las estrategias se busca cada año incrementar el desempeño de la Cooperativa.

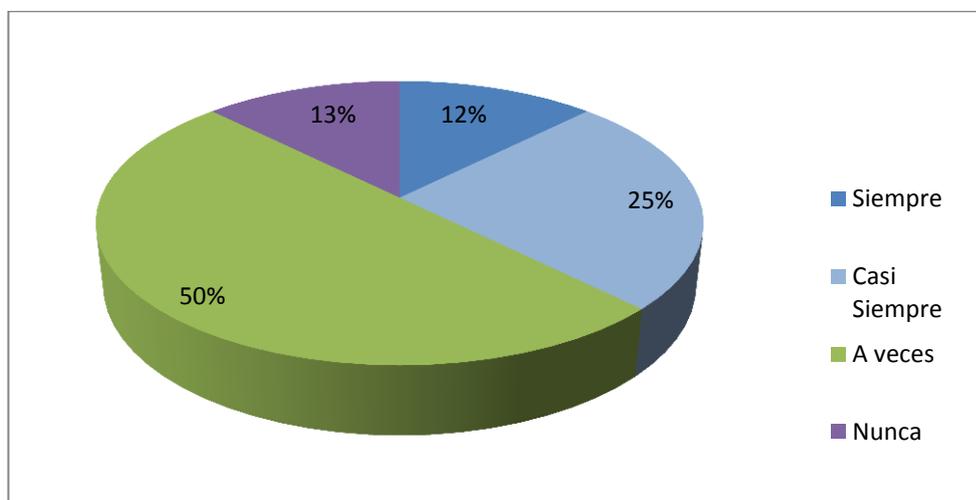
**Pregunta 7.-** ¿Considera que los equipos que utiliza para realizar su trabajo son los idóneos a sus requerimientos y necesidades?

**Tabla 7-3:** Equipos adecuados para el cumplimiento de sus actividades

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	12%
Casi siempre	2	25%
A veces	4	50%
Nunca	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019

**Elaborado por:** Samaniego, D. 219



**Gráfico 7-3:** Equipos adecuados para el cumplimiento de sus actividades

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019

**Elaborado por:** Samaniego, D. 219

### **Análisis e interpretación**

Del total de la población encuestada en la COAC, el 50% expresa que a veces son idóneos los equipos que cumplen sus requerimientos y necesidades, el 25% opina que casi siempre, el 13% expresa que nunca, mientras que el 12% restante considera que siempre. Resultados que denotan que no cuentan con óptimos equipos para realizar su trabajo, el mismo que permita el cumplimiento de los objetivos de la institución financiera.

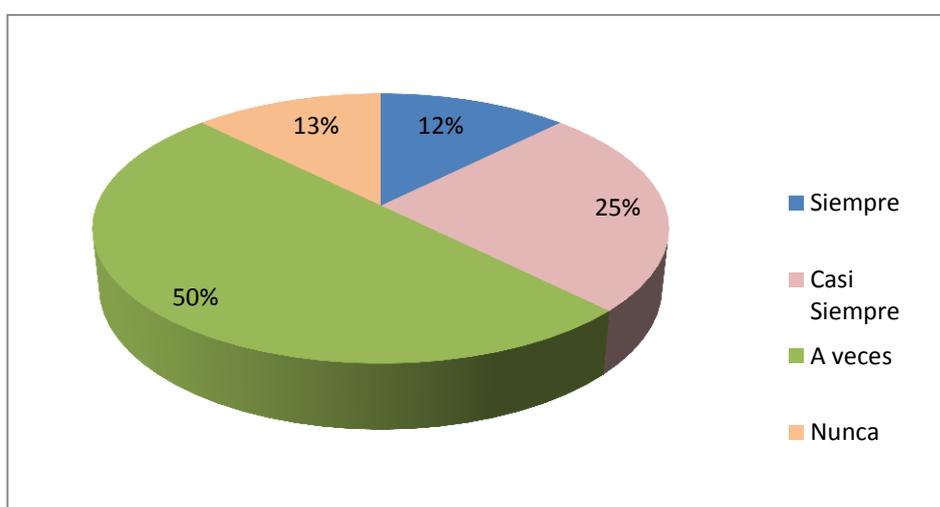
**Pregunta 8.-** ¿Se gestiona de forma oportuna la selección, capacitación y evaluación del personal que forma parte de la entidad financiera?

**Tabla 8-3:** Selección, capacitación y evaluación del personal

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	12%
Casi siempre	2	25%
A veces	4	50%
Nunca	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019

**Elaborado por:** Samaniego, D. 219



**Gráfico 8-3:** Selección, capacitación y evaluación del personal

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019

**Elaborado por:** Samaniego, D. 219

### **Análisis e interpretación**

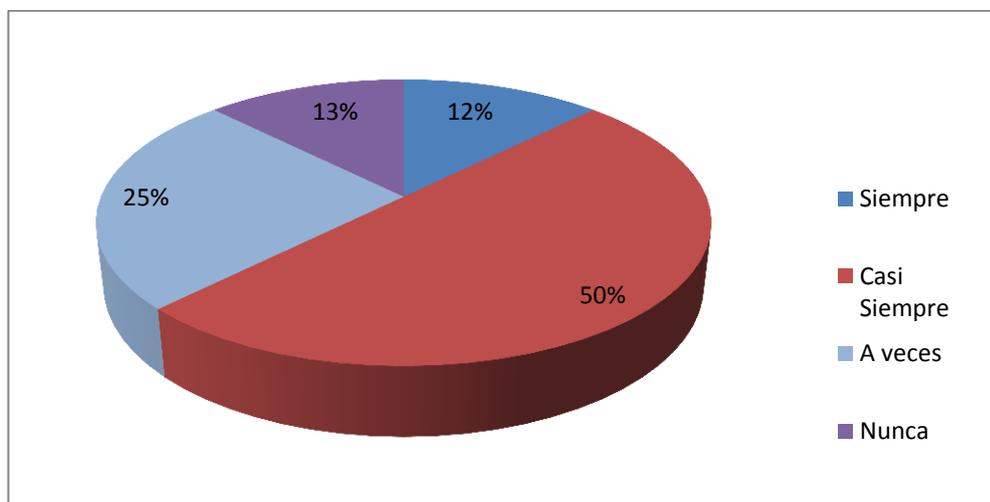
Del total de la población encuestada, el 50% expresa que a veces se gestiona de forma oportuna la selección, capacitación y evaluación del personal, el 25% opina que casi siempre, el 13% expresa que nunca realizan capacitación al personal, mientras que el 12% restante expresa que siempre. Resultados que denotan que la mayor parte de los colaboradores no es reclutado, seleccionado, capacitado y evaluado para llenar las vacantes existentes en la institución financiera de acuerdo a sus perfiles.

**Pregunta 9.-** ¿Se comunican de manera efectiva los cambios efectuados en los procesos?

**Tabla 9-3:** Comunicación de cambios en los procesos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	12%
Casi siempre	4	50%
A veces	2	25%
Nunca	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019  
**Elaborado por:** Samaniego, D. 219



**Gráfico 9-3:** Comunicación de cambios en los procesos

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019  
**Elaborado por:** Samaniego, D. 219

### **Análisis e interpretación**

El 50% de los encuestados, expresaron que casi siempre se comunican de manera efectiva los cambios efectuados en los procesos, el 25% opinaron que a veces, el 13% considero que nunca, mientras que el 12% restante expresaron que siempre. Según la encuesta realizada a los colaboradores de la institución financiera señalan que no se comunica de manera efectiva los cambios, debido a la ineficiencia en los canales de comunicación, por tanto las actividades que se deben llevar a cabo no son informadas a tiempo.

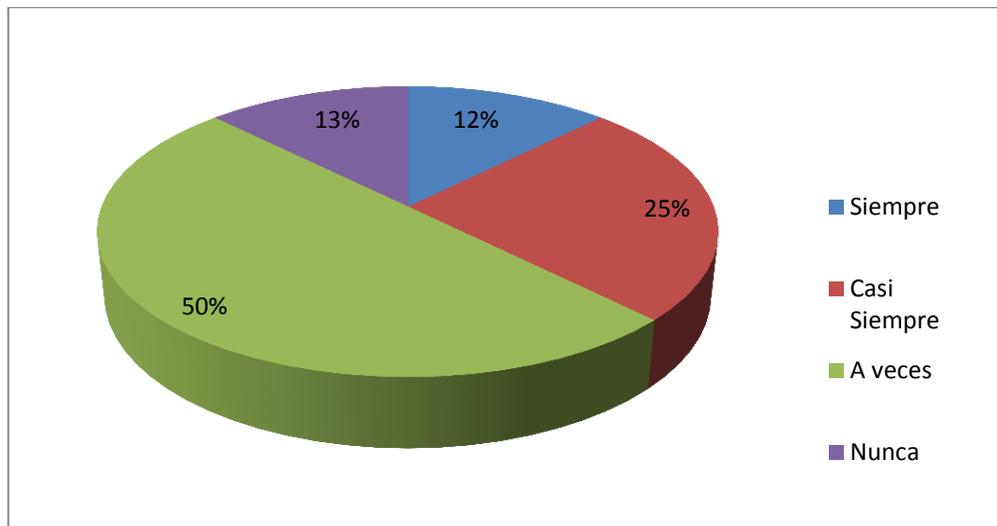
**Pregunta 10.-** ¿Se establecen métodos de seguimiento, medición y mejora de los riesgos que reflejan los procesos?

**Tabla 10-3:** Existencia de métodos de medición y mejora de los riesgos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	12%
Casi siempre	2	25%
A veces	4	50%
Nunca	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019

**Elaborado por:** Samaniego, D. 219



**Gráfico 10-3:** Existencia de métodos de medición y mejora de los riesgos

**Fuente:** Encuesta realizada, COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019

**Elaborado por:** Samaniego, D. 219

### **Análisis e interpretación**

Del total de la población encuestada en la COAC, el 50% de los colaboradores expresa que a veces se establece métodos de seguimiento, medición y mejora de los riesgos, el 25% expresa que casi siempre, el 13% opina que nunca, mientras que 12% restante expresa que siempre. Estos resultados permiten inferir que una gran parte de la institución financiera no tiene conocimiento de los métodos de seguimiento y control de los procesos tendientes a minimizar la ocurrencia de riesgos.

## 3.2 **Discusión de resultados**

### 3.2.1 *Verificación de la idea a defender*

En base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal de la COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., se evidencio que si es necesario contar con el Diseño del Sistema de Gestión por Procesos, que ayude con el mejoramiento de su cultura organizacional, con la responsabilidad al cambio de la cultura organizacional encabezada por la Gerente.

- ¿Conoce usted la misión y visión de la COAC?
- ¿Cree usted que los procesos de otorgamiento de créditos son rápidos?
- ¿La cooperativa cumple con el proceso establecido en el instructivo de créditos para la recuperación de cartera?
- ¿Considera que los equipos que utiliza para realizar su trabajo son los idóneos a sus requerimientos y necesidades?

Por lo cual es importante iniciar, identificando cada una de las actividades del personal de la COAC, mediante el levantamiento de procesos consecutivamente diagramar los procesos, elaborar fichas de procesos, por último la verificación de los mismos.

## 3.3 **Sistema de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio LTDA.**

## 3.4 **Generalidades**

### 3.4.1 *Identificación de la entidad*

<b>Razón Social:</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.
<b>Ruc:</b>	0690075598001
<b>Actividad Económica:</b>	Entidad de intermediación financiera, que se dedica a la captación de ahorros e inversiones y otorgación de créditos.
<b>Representante Legal:</b>	Lcda. Guiga Aidey Abad Páez
<b>Dirección:</b>	Primera constituyente 2532 y España
<b>Dirección Web:</b>	<a href="https://coopccrio.fin.ec">https://coopccrio.fin.ec</a>

### **3.4.2 Misión**

“Fomentamos y promovemos la iniciativa del desarrollo socioeconómico de nuestros asociados con servicio de calidad, a través de intermediación financiera eficiente bajo los principios cooperativos”.

### **3.4.3 Visión**

“Al 2023 la Cooperativa Cámara de Comercio Riobamba liderará un Grupo Corporativo y Estratégico para enfrentar los desafíos del futuro como una de las primeras entidades del sector financiero popular y solidario con visión y responsabilidad social”.

### **3.4.4 Valores Institucionales**

**Ética:** Todos nuestros actos personales e institucionales se rigen por la conciencia de nuestro ser.

**Solidaridad:** Fomentamos el liderazgo y trabajo en equipo como una forma de crecer juntos hacia la calidad y la excelencia.

**Responsabilidad Social:** Nuestro principal compromiso es con nuestros socios, la patria y nuestros ideales.

**Compromiso:** Actitud proactiva de nuestro personal generando valor eficiente en beneficio de los socios y la comunidad.

**Confianza:** Brindar transparencia, seguridad y calidad en los productos y servicios hacia nuestros socios e inversionistas.

### **3.4.5 Slogan y Logotipo**

Para posicionar los productos y servicios en la mente y en el corazón de los socios se utilizará el siguiente SLOGAN:

***“Creemos en tus ideas, apoyamos tus proyectos”***

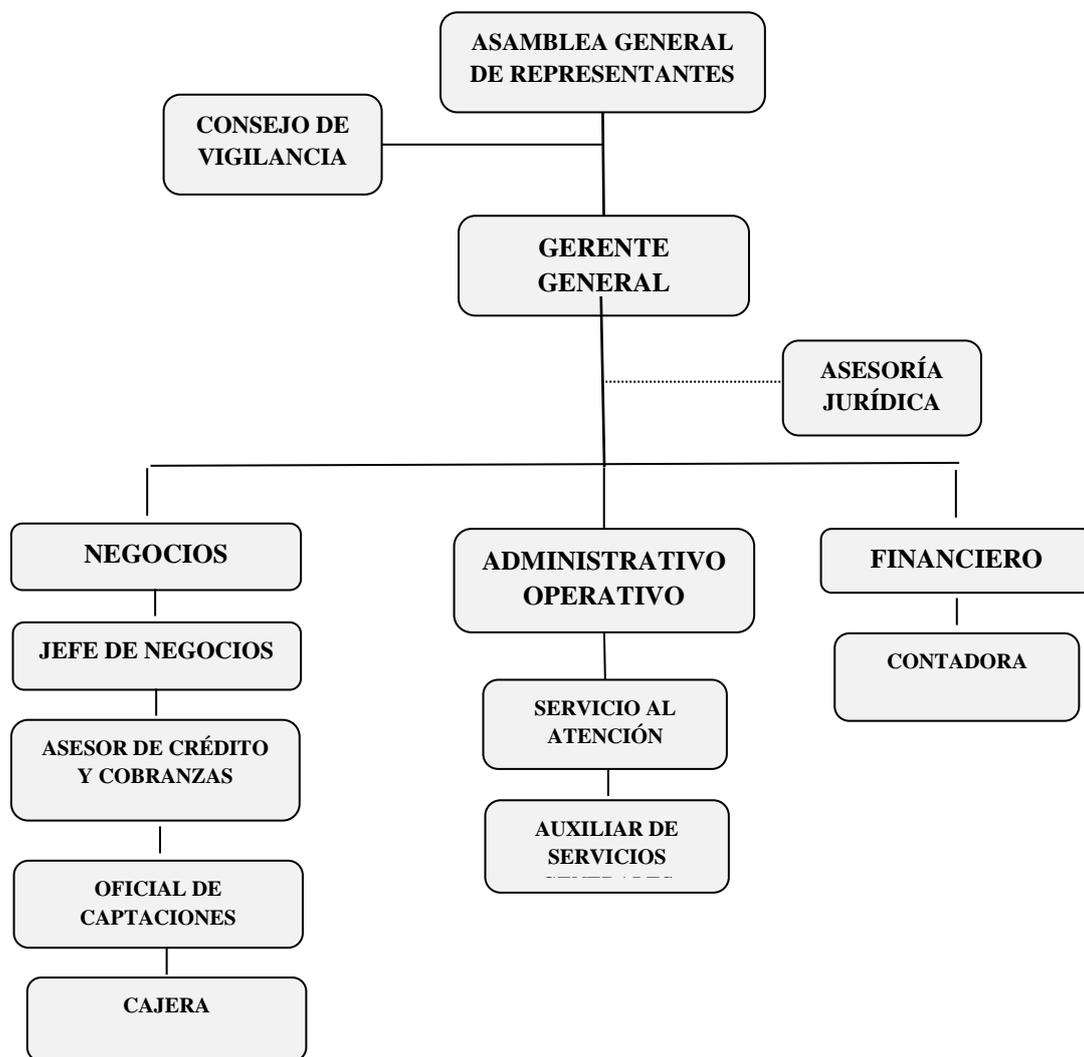
La Cooperativa se identifica con su LOGOTIPO que refleja su identidad y su razón de ser.



**Figura 1-3:** Logo de la Cooperativa  
 Fuente: COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019  
 Elaborado por: Samaniego, D. 2019

### 3.4.6 Estructura Organizativa

El organigrama institucional está distribuido de la siguiente manera:



**Figura 2-3:** Organigrama COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.  
 Fuente: COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., 2019  
 Elaborado por: Samaniego, D. 2019

### 3.5 Contenido de la propuesta



**Figura 3-3:** Ciclo de Mejora de la Gestión por Procesos

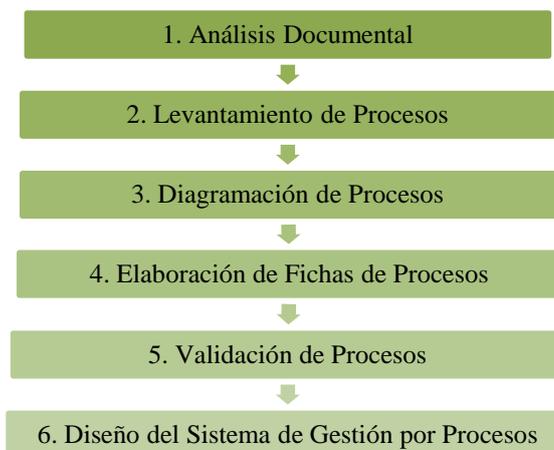
Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, D. 2019

#### 3.5.1 Planificación / Documentación

El Sistema de Gestión por Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., se origina por el interés de la Gerencia General de la entidad financiera, que mediante esta propuesta contribuya al mejoramiento continuo de la gestión por procesos y que la misma sea manejada como un mecanismo para la toma de decisiones.

En esta etapa de la planificación / documentación, se comenzó estableciendo actividades con el propósito de obtener información; clara, pertinente y veras, con el fin de resumirla en un Sistema de Gestión por Procesos. Para el levantamiento de información de la COAC se efectuó una serie de pasos, los cuales se especifican a continuación:



**Figura 4-3:** Pasos de la Planificación/ Documentación del Modelo de Gestión por Procesos para la COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, D. 2019

### 3.5.1.1 *Análisis Documental*

En el análisis documental se realizó la recolección, análisis y síntesis de la información hallada que esté directamente vinculada con el Sistema de Gestión por Procesos, con el objetivo de obtener información clara que sirva para la elaboración del Sistema, puntualizada a continuación:

- ❖ Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
- ❖ Código Orgánico Monetario y Financiero
- ❖ Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera
- ❖ Reglamento Interno Institucional.

### 3.5.1.2 *Levantamiento de los Procesos*

Para ejecutar esta etapa se realizaron las siguientes actividades:

#### **a) Autorización**

Se da inicio a este proceso con una solicitud a la Gerente General de la Cooperativa Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., pidiendo la autorización para la aplicación de encuestas al personal de la entidad financiera y el levantamiento de los procesos necesarios.

#### **b) Levantamiento de Procesos**

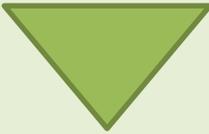
El levantamiento de procesos radicó en la descripción de cada una de las actividades que se realizan las personas involucradas, fue la manera más oportuna de acercarse a la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda. Para este paso se utilizó lo siguiente:

- ❖ Hoja de Caracterización de Procesos
- ❖ Hoja de Caracterización de Actividades

### 3.5.1.3 Diagramación de los Procesos

La diagramación de procesos es una representación gráfica de situaciones que nos permite la visualización de todo el procedimiento en su totalidad de una entidad, la cual nos ayudará a mejorar su capacidad de analizar y facilitar la observación de opciones de mejoramiento. La simbología que se manejó para realizar la diagramación es la que se especifica a continuación:

**Tabla 8-3:** Simbología Flujoograma de Procesos

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Inicio o Terminio.-</b> Indica el principio o fin de un proceso o referencia a otro proceso.
	<b>Acción o Actividad.-</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Almacenaje físico.-</b> Indica el depósito de un documento dentro de un archivo o de un objeto cualquiera en un almacén.
	<b>Decisión o alternativa.-</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Documento.-</b> Representa cualquier tipo de documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	<b>Transportación.-</b> Indica el movimiento de personas, materiales o equipo.
	<b>Conector.-</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	<b>Transmisión.-</b> La fecha quebrada se utiliza para mostrar transmisión de los datos por vía telefónica o electrónica.
	<b>Dirección de flujo o línea de unión.-</b> conecta los símbolos, señalando la secuencia en que se van ejecutando las acciones u operaciones.

Fuente: (Agudelo & Bolívar, 2012)  
Elaborado por: Samaniego, D. 2019

### 3.5.1.4 Elaboración de las Fichas de Procesos

La diagramación de procesos nos permite identificar cada uno de los recursos de las actividades que se desarrolla en cada proceso como: nombre del proceso, objetivo, responsable, entradas, salidas, insumos e indicadores. A continuación la ficha del proceso se utilizó:

**Tabla 9-3:** Ficha de Procesos

FICHA DE PROCESO	
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Identificar claramente el proceso y diferenciarlo de otro.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	La finalidad que persigue.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	¿Quién ejecuta el proceso?
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN:</b>	Donde se ejecuta el proceso.
<b>ENTRADA:</b>	La razón por la cual inicia el proceso.
<b>SALIDA:</b>	Resultado del proceso.
<b>RECURSOS:</b>	Es aquellos recursos necesarios para la ejecución de las actividades de un proceso: Recursos Humanos, Maquinaria, Equipos, Recursos Económicos, Infraestructura, Vehículo.
<b>INSUMOS:</b>	Es el que no sufre transformación o se consume en el proceso.

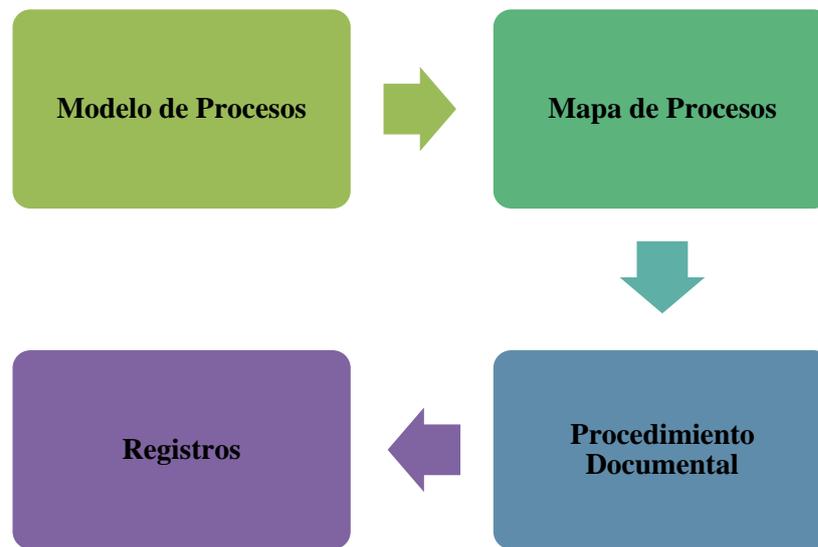
**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

### 3.5.1.5 Validación de los Procesos

La validación de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., se realizó con cada uno de los colaboradores que conforman la COAC, responsables de los procesos, con el fin de verificar y convalidar la información obtenida en la etapa del levantamiento de procesos.

3.5.1.6 *Diseño del Sistema de Gestión por Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.*



**Figura 5-3:** Diseño del Sistema de Gestión por Procesos

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, D. 2019

**a) Modelo de Procesos**

El modelo de procesos es un documento en el cual se detallan las actividades que se ejecutan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., el mismo que incluye las distintas responsabilidades y procedimientos de las actividades de cada uno de los involucrados de la institución financiera.

**b) Mapa de Procesos**

El mapa de procesos nos permite tener una visualización amplia de todos los procesos de la COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., se puede identificar la relación entre cada actividad y los responsables del mismo. Para la elaboración del Mapa de Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., se realizó lo siguiente:

## IDENTIFICACIÓN DE MACRO PROCESOS

### 1. Procesos Estratégicos o Gobernantes

Los procesos estratégicos son los que orientan a la gestión institucional, mediante la elaboración de estrategias en base a los objetivos y necesidades de la COAC, donde se identifica lo siguiente:

- ❖ Gestión Gerencial

### 2. Procesos Claves

Los procesos claves están relacionados directamente con la satisfacción o insatisfacción del cliente, por lo cual se debe brindar un valor agregado para garantizar que el cliente consuma el bien o servicio, siendo los principales los siguientes:

- ❖ Colocación
- ❖ Captaciones
- ❖ Cobranza

### 3. Procesos de Apoyo

Los procesos de apoyo son de suma importancia junto con los demás procedimientos para poder alcanzar el objetivo deseado y brindar todo el soporte que necesitan todos los procesos, entre ellos:

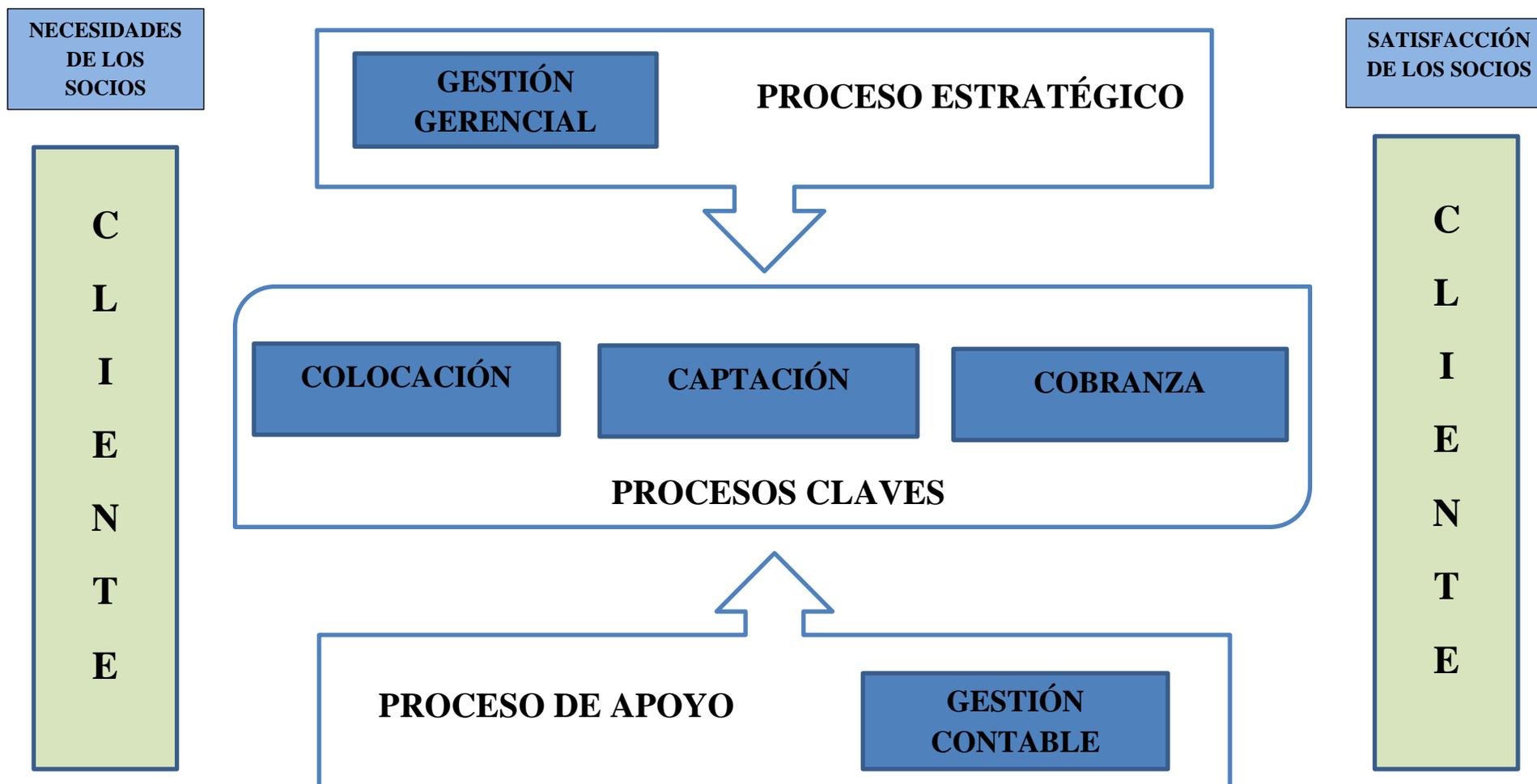
- ❖ Gestión Contable

## IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES

**Tabla 10-3:** Identificación de clientes

CLIENTES INTERNOS	CLIENTES EXTERNOS
Gerente	Instituciones de control publicas
Jefe de Crédito y Cobranzas	Socios
Contadora	Proveedores
Asesor Jurídico	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Samaniego, D. 2019



**Figura 6-3:** Mapa de Procesos de la COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, D. 2019

**c) Procedimiento Documental**

Son los documentos de constancia y respaldo de cada actividad identificada en la COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., la representación escrita de todos los procedimientos cuyo objetivo es aplicar una metodología documental para el Diseño del Sistema de Gestión por Procesos.

**d) Registros**

Los registros son documentos de evidencia y sustento del levantamiento de los procesos tanto teóricos como prácticos del trabajo de investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de comercio de Riobamba Ltda.

2019

# SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS



**COOPERATIVA  
DE AHORRO Y CRÉDITO**  
*CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA*

# **SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS**

## **INTRODUCCIÓN**

El presente Sistema de Gestión por Procesos tiene como propósito ser una herramienta de apoyo y mejora continua de las actividades ejecutadas en la COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., para obtener niveles de excelencia que los mismos sean referencia para las otras entidades financieras.

En el diseño de un Sistema de Gestión por Procesos detallamos de forma ordenada, concisa y secuencial cada uno de los procesos que se desarrollan en las áreas de la entidad, complementando por el levantamiento de procesos, mapa de procesos, flujogramas y demás características para una gestión eficiente de los mismos.

## **ALCANCE**

El siguiente sistema de gestión por procesos tiene un alcance en todo tipo de proceso (operativos, estratégicos y de apoyo) que realizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.

## **OBJETIVOS**

- ❖ Esquematizar de forma concisa, secuencial y especificada las actividades que realizan en cada proceso y los diferentes procedimientos que los constituyen.
- ❖ Proporcionar el apoyo técnico adecuado para certificar la gestión por procesos en la cooperativa.
- ❖ Lograr de manera permanente la satisfacción de los socios de la COAC Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.

# **PROCESOS ESTRATÉGICOS**

**MAPA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA.**



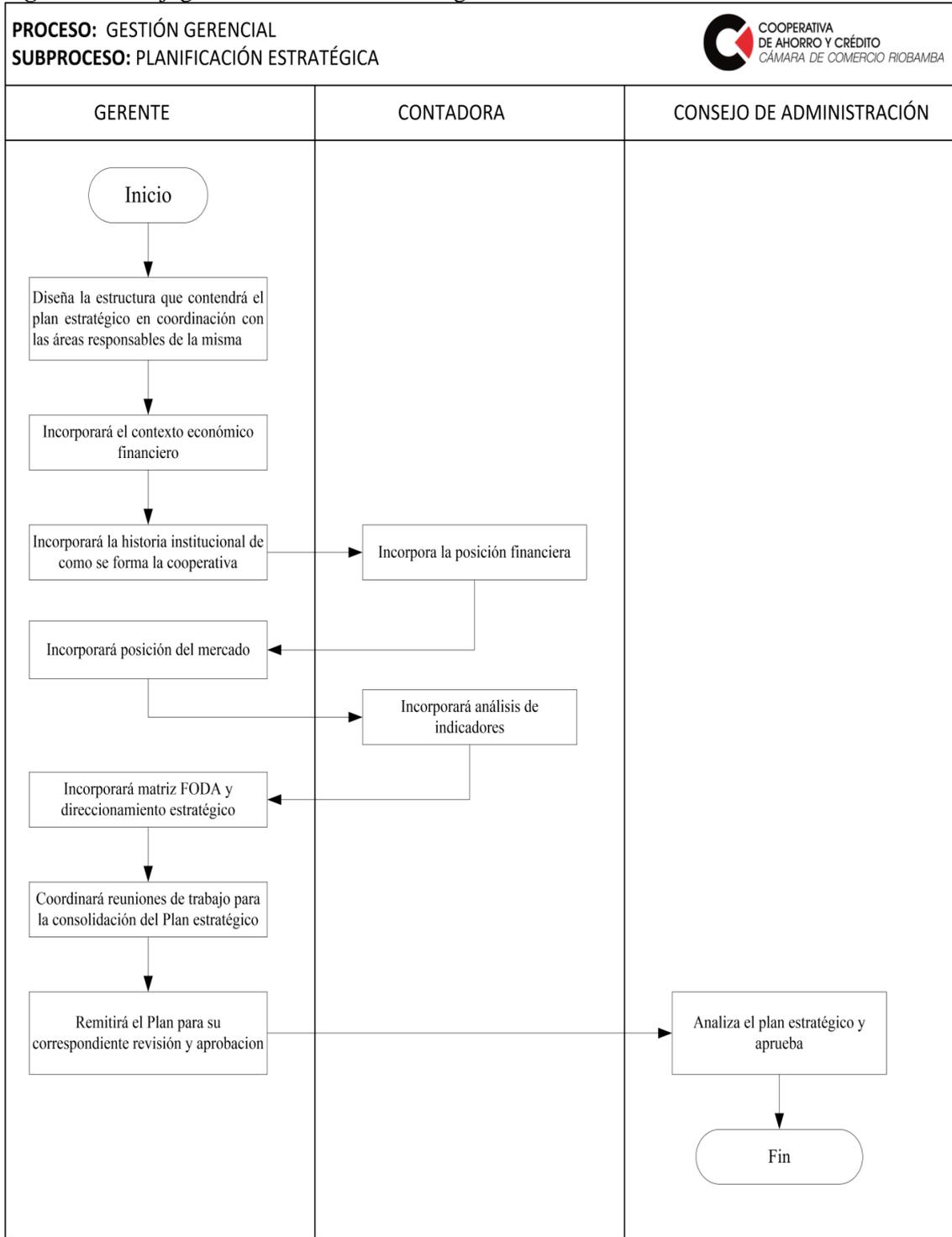
**Tabla 11-3:** Gestión gerencial: planificación estratégica

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>CÓDIGO DEL PROCESO</b>	GG-001.
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Planificación estratégica.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Conseguir el desarrollo organizacional y mejorar la toma de decisiones.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente General.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN:</b>	Establo de la COAC.
<b>ENTRADA:</b>	Datos, conocimiento, tiempo, información.
<b>SALIDA:</b>	Herramienta para una adecuada toma de decisión.
<b>RECURSOS:</b>	Humano: Gerente General, personal de la entidad. Físico: Infraestructura. Económicos, tecnológicos.
<b>INSUMOS:</b>	Reglamentos internos. Documentación legal de la empresa.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

**Figura 7-3: Flujograma Planificación Estratégica**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

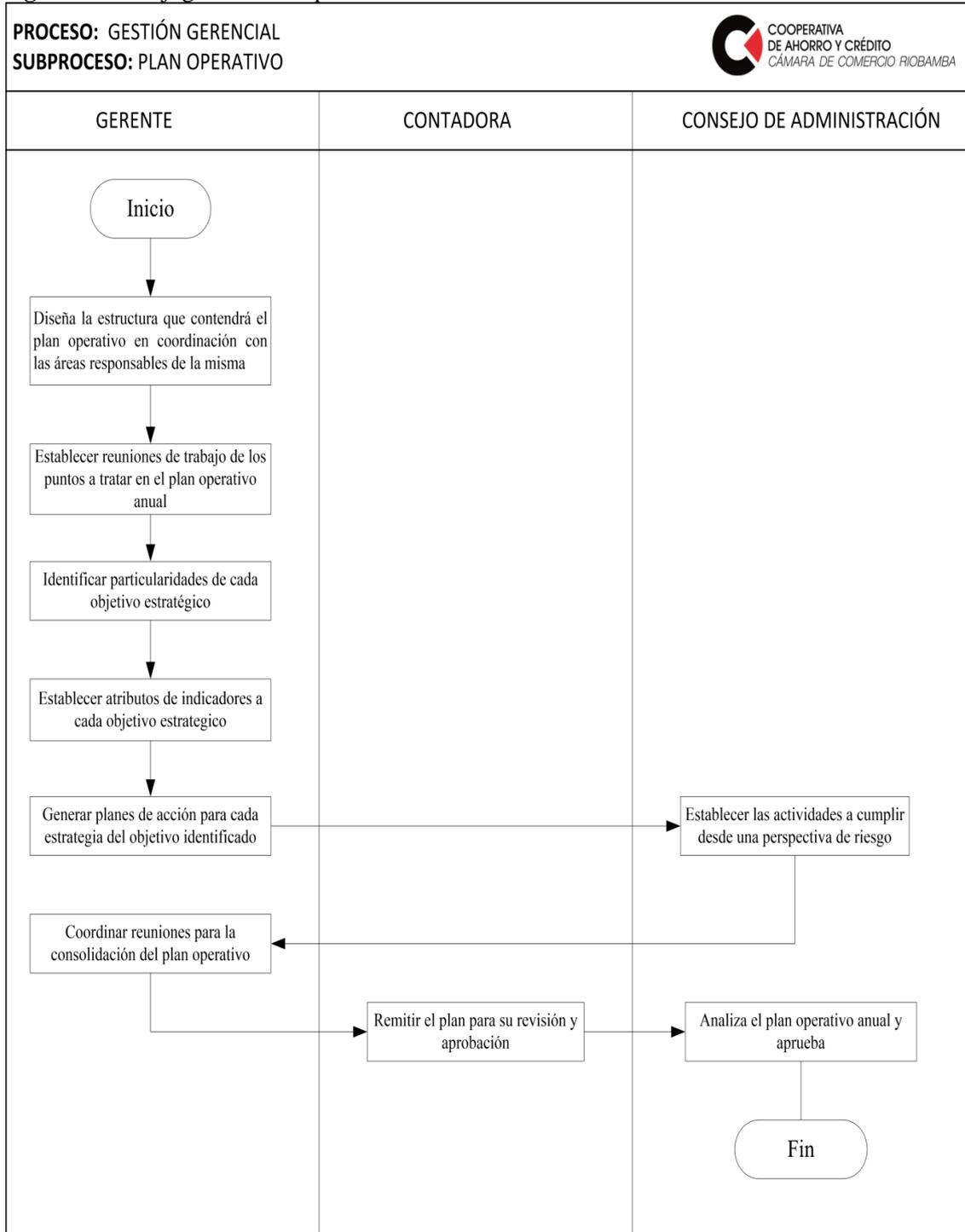
**Tabla 12-3:** Gestión gerencial: plan operativo

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>CÓDIGO DEL PROCESO</b>	GG-002.
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Plan operativo.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Garantizar el cumplimiento de los objetivos que se han trazado y así cumplir los lineamientos e instrucciones generales del Plan Estratégico.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente General.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN:</b>	Establo de la COAC.
<b>ENTRADA:</b>	Datos Conocimiento Tiempo Información.
<b>SALIDA:</b>	Guía para el cumplimiento de objetivos de la entidad financiera.
<b>RECURSOS:</b>	Humano: Gerente General, personal de la entidad. Físico: Infraestructura. Económicos, tecnológicos.
<b>INSUMOS:</b>	Reglamentos internos. Documentación legal de la empresa.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

**Figura 8-3:** Flujoograma Plan operativo



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

# **PROCESOS CLAVES**

**MAPA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA.**



**Apertura de cuenta**

**Cierre de cuenta**

**Depósito a la vista**

**Inversiones a plazo fijo**

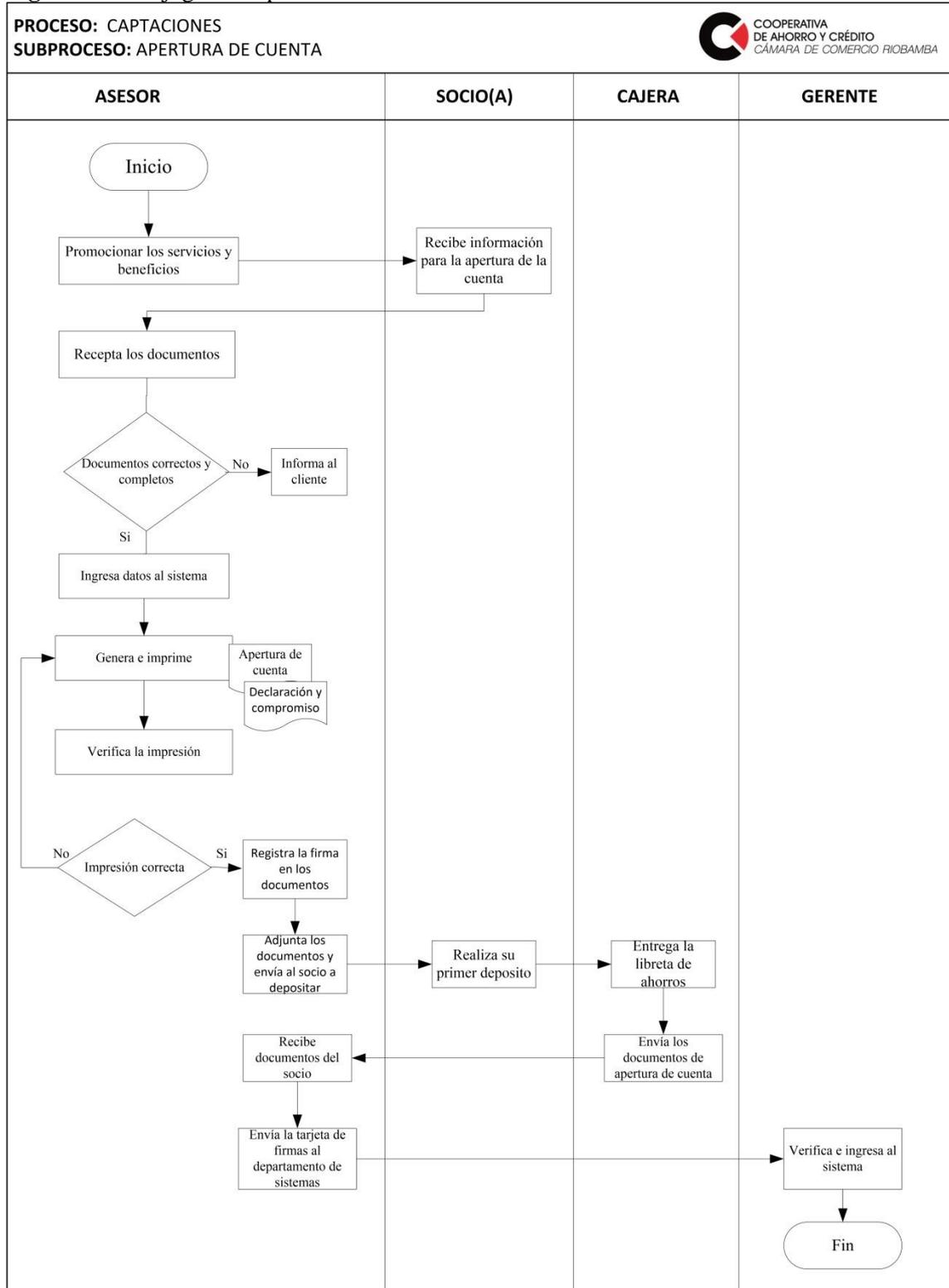
**Tabla 13-3:** Captaciones: apertura de cuenta

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>CÓDIGO DEL PROCESO</b>	CT-001.
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Apertura de cuenta.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Establecer un procedimiento adecuado para la correcta apertura de la cuenta.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Oficial de negocios.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN:</b>	Establo de la COAC.
<b>ENTRADA:</b>	Socios Inversionistas Empresas
<b>SALIDA:</b>	Libreta de ahorros
<b>RECURSOS:</b>	Computadora. Esferos. Software.
<b>INSUMOS:</b>	Documentos de identidad. Buro de crédito. Información Personal.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

**Figura 9-3: Flujograma Apertura de cuenta**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Samaniego, D. 2019

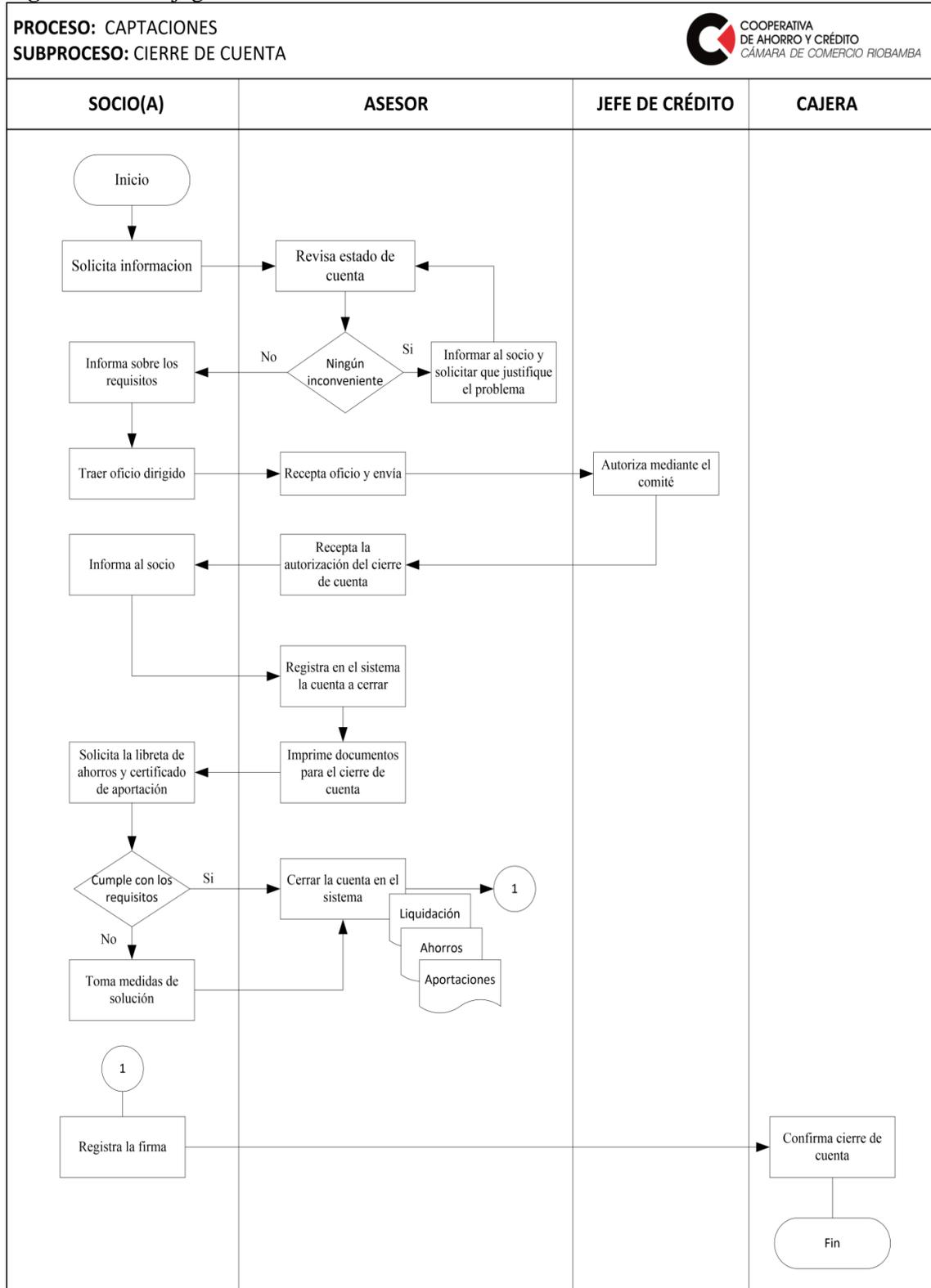
**Tabla 14-3:** Captaciones: cierre de cuenta

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>CÓDIGO DEL PROCESO</b>	CT-002.
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Cierre de cuenta.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Establecer un procedimiento que contemple cada una de las actividades a realizar para un correcto cierre de cuenta
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Oficial de negocios.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN:</b>	Establo de la COAC.
<b>ENTRADA:</b>	Solicitud de cierre de cuenta Libreta de ahorros.
<b>SALIDA:</b>	Comprobante de liquidación.
<b>RECURSOS:</b>	Humano: Cajero, oficial de crédito. Físico: Infraestructura. Tecnológicos: Computadora.
<b>INSUMOS:</b>	Documentos de identidad.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

**Figura 10-3: Flujograma Cierre de cuenta**



Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Samaniego, D. 2019

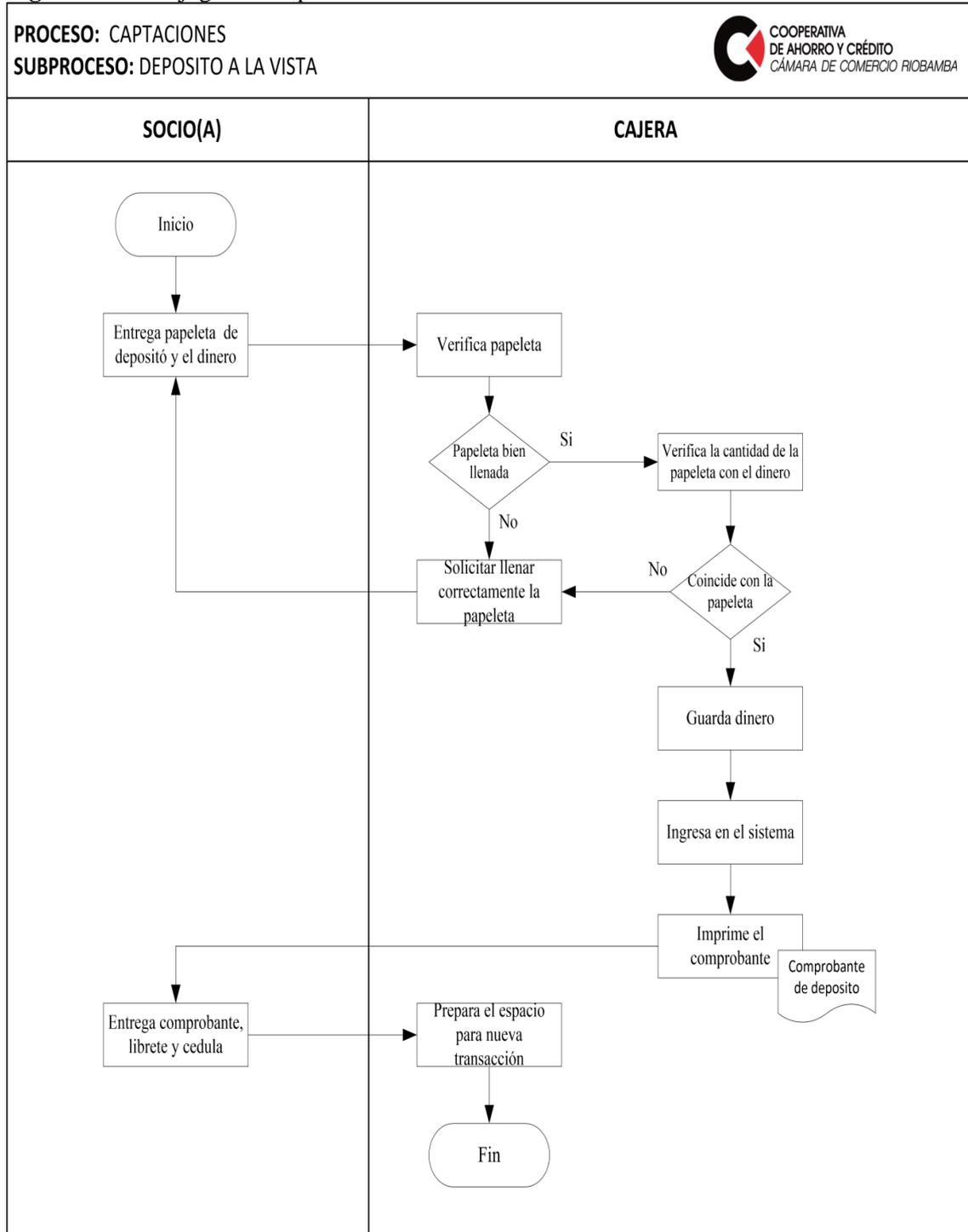
**Tabla 15-3:** Captaciones: depósito a la vista

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>CÓDIGO DEL PROCESO</b>	CT-003.
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Depósito a la vista.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Verificar que el socio cumpla con todos los requerimientos establecidos para realizar el depósito a la vista.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Oficial de negocios.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN:</b>	Establo de la COAC.
<b>ENTRADA:</b>	Cedula de identidad Dinero a invertir
<b>SALIDA:</b>	Certificado de depósito.
<b>RECURSOS:</b>	Humano: Cajera Computadora Archivador Impresora
<b>INSUMOS:</b>	Libreta actualizada.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Samaniego, D. 2109

**Figura 11-3: Flujograma Deposito a la vista**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

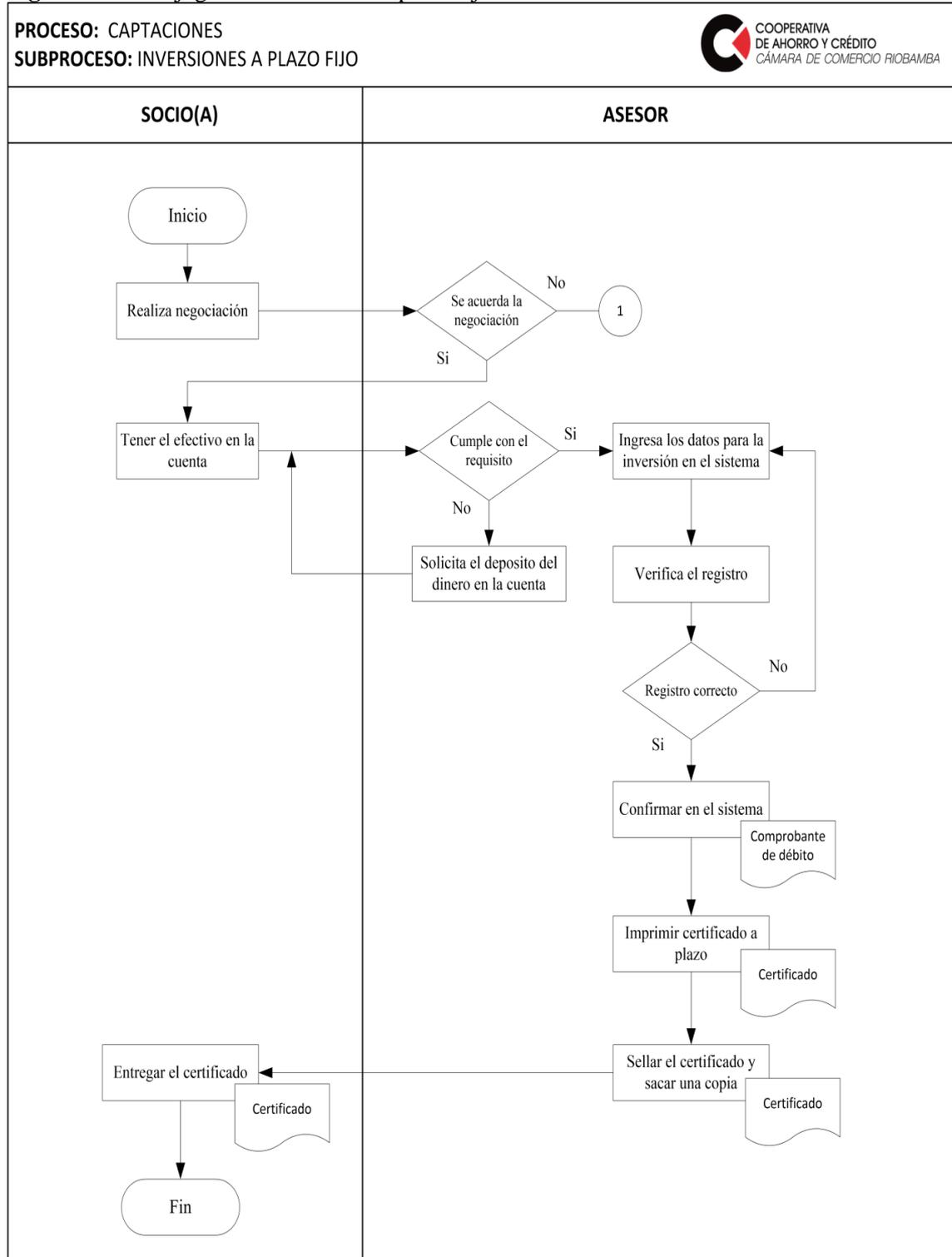
**Tabla 16-3:** Captaciones: inversiones a plazo fijo

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>CÓDIGO DEL PROCESO</b>	CT-004.
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Inversiones a plazo fijo.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Brindar a los socios la confiabilidad de su inversión en la cooperativa a cambio de la mejorar tasa de interés del mercado.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Oficial de negocios.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN:</b>	Establo de la COAC.
<b>ENTRADA:</b>	Depósito de inversión.
<b>SALIDA:</b>	Intereses ganado. Rotación de cartera. Satisfacción del cliente.
<b>RECURSOS:</b>	Humano: Gerente General, cajera, contadora. Físico: Infraestructura. Tecnológico: Software.
<b>INSUMOS:</b>	Información personal del socio.

Fuente: Investigación de Campo

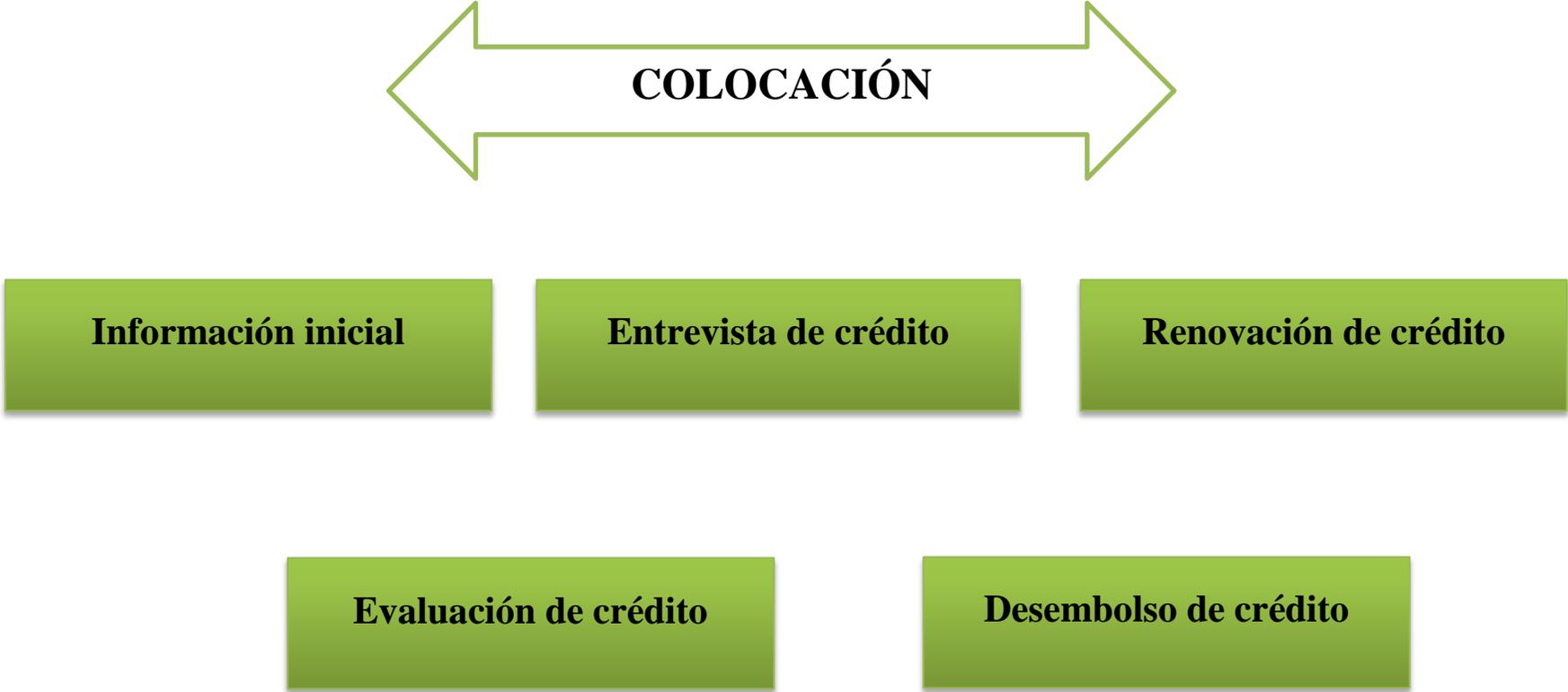
Elaborado por: Samaniego, D. 2019

**Figura 12-3: Flujograma Inversiones a plazo fijo**



Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Samaniego, D. 2019

**MAPA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA.**



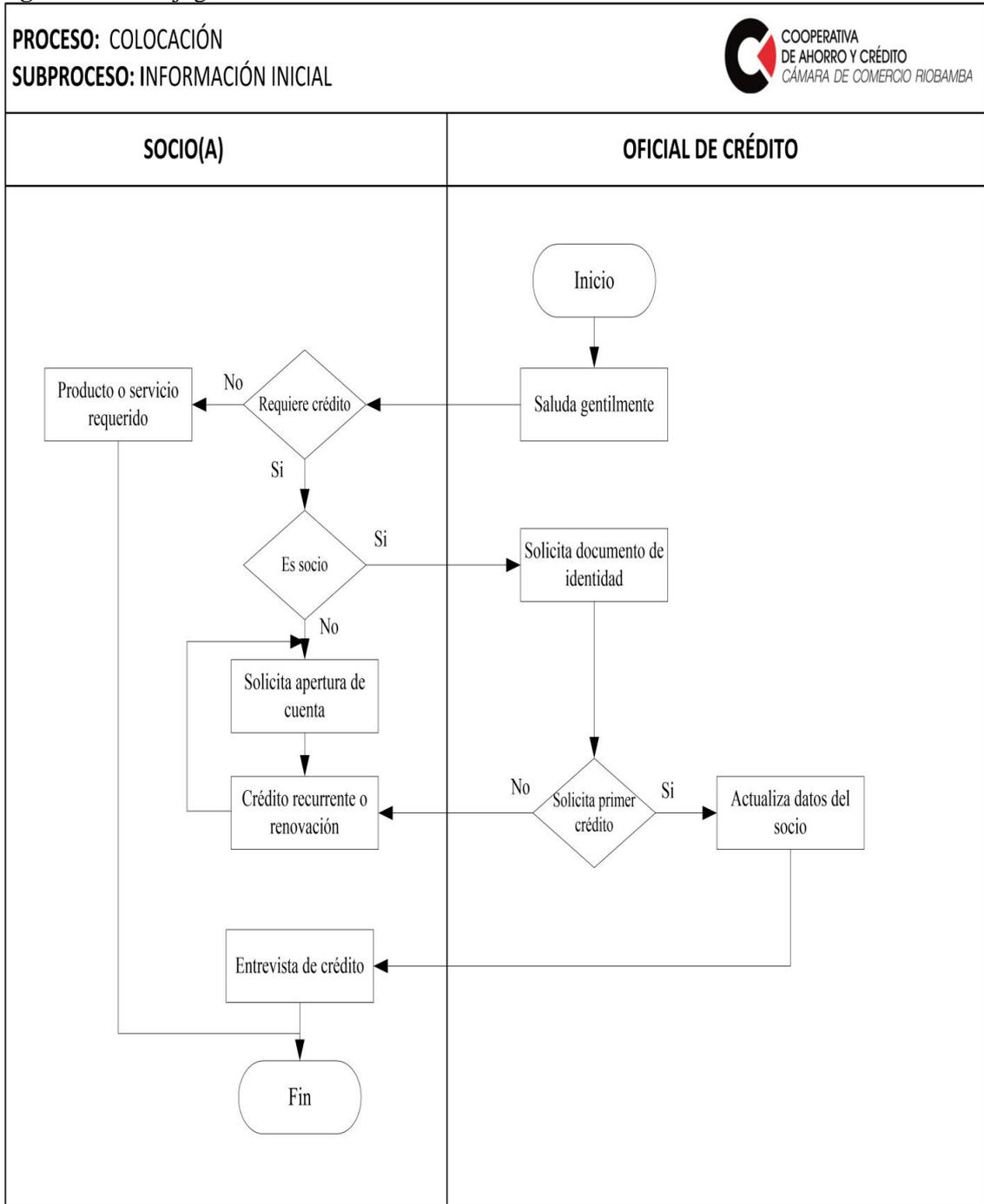
**Tabla 17-3:** Colocación: información inicial

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>CÓDIGO DEL PROCESO</b>	CL-001.
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Información inicial.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Establecer un procedimiento estandarizado para una correcta atención al cliente en acceder a un crédito de la cooperativa.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Oficial de crédito.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN:</b>	Establo de la COAC.
<b>ENTRADA:</b>	Documentos de identidad del socio o persona interesada.
<b>SALIDA:</b>	Catálogo de productos. Guía de documentación requerida. Satisfacción del cliente.
<b>RECURSOS:</b>	Computadora. Documentos. Esferos.
<b>INSUMOS:</b>	Manual de negocios.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

**Figura 13-3: Flujograma Información inicial**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

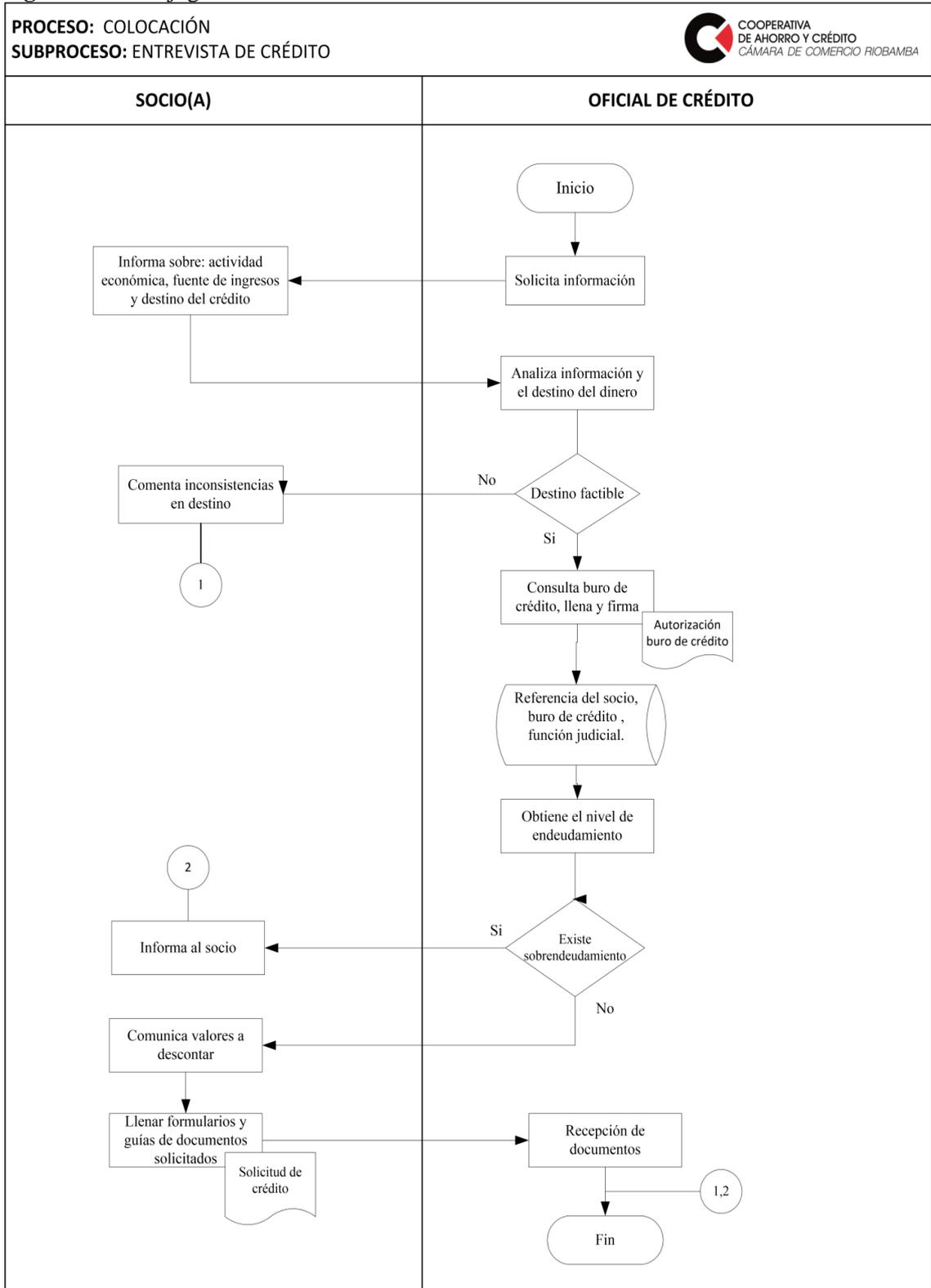
**Tabla 18-3:** Colocación: entrevista de crédito

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>CÓDIGO DEL PROCESO</b>	CL-002.
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Entrevista de crédito.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Analizar de forma preliminar sobre el crédito solicitado estableciendo si el socio califica caso contrario ofreciéndole opciones.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Oficial de crédito.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN:</b>	Establo de la COAC.
<b>ENTRADA:</b>	Documentos de identidad.  Información sobre ingresos.  Destino del crédito.
<b>SALIDA:</b>	Información crediticia.  Información judicial.  Documentos requeridos.  Solicitud llenada.
<b>RECURSOS:</b>	Físico: Infraestructura.  Tecnológico: Computadora, software.
<b>INSUMOS:</b>	Autorización revisión del buró de crédito.  Guía de documentación requerida.  Solicitud de crédito.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

**Figura 14-3: Flujograma Entrevista de crédito**



Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Samaniego, D. 2019

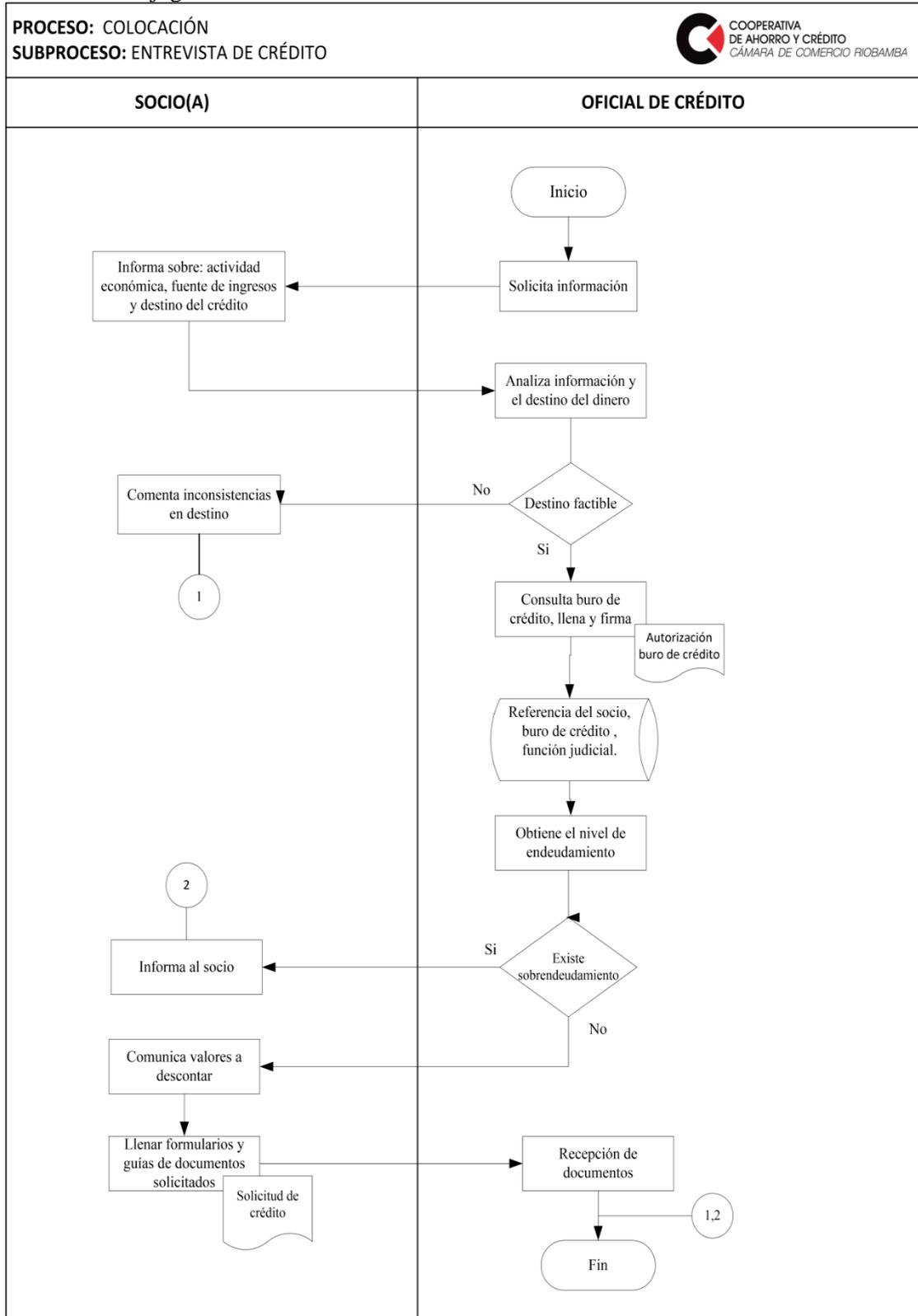
**Tabla 19-3:** Colocación: renovación de crédito

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>CÓDIGO DEL PROCESO</b>	CL-003.
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Renovación de crédito.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Determinar los parámetros por los cuales el socio pueda volver a solicitar un crédito.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Oficial de crédito.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN:</b>	Establo de la COAC.
<b>ENTRADA:</b>	Documento de identidad  Historial crediticio  Buro de crédito
<b>SALIDA:</b>	Información para análisis
<b>RECURSOS:</b>	Físico: Infraestructura.  Tecnológico: Computadora, software.
<b>INSUMOS:</b>	Perfil según manual de negocios.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

**Tabla 20-3:** Flujoograma Entrevista de crédito



Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Samaniego, D. 2019

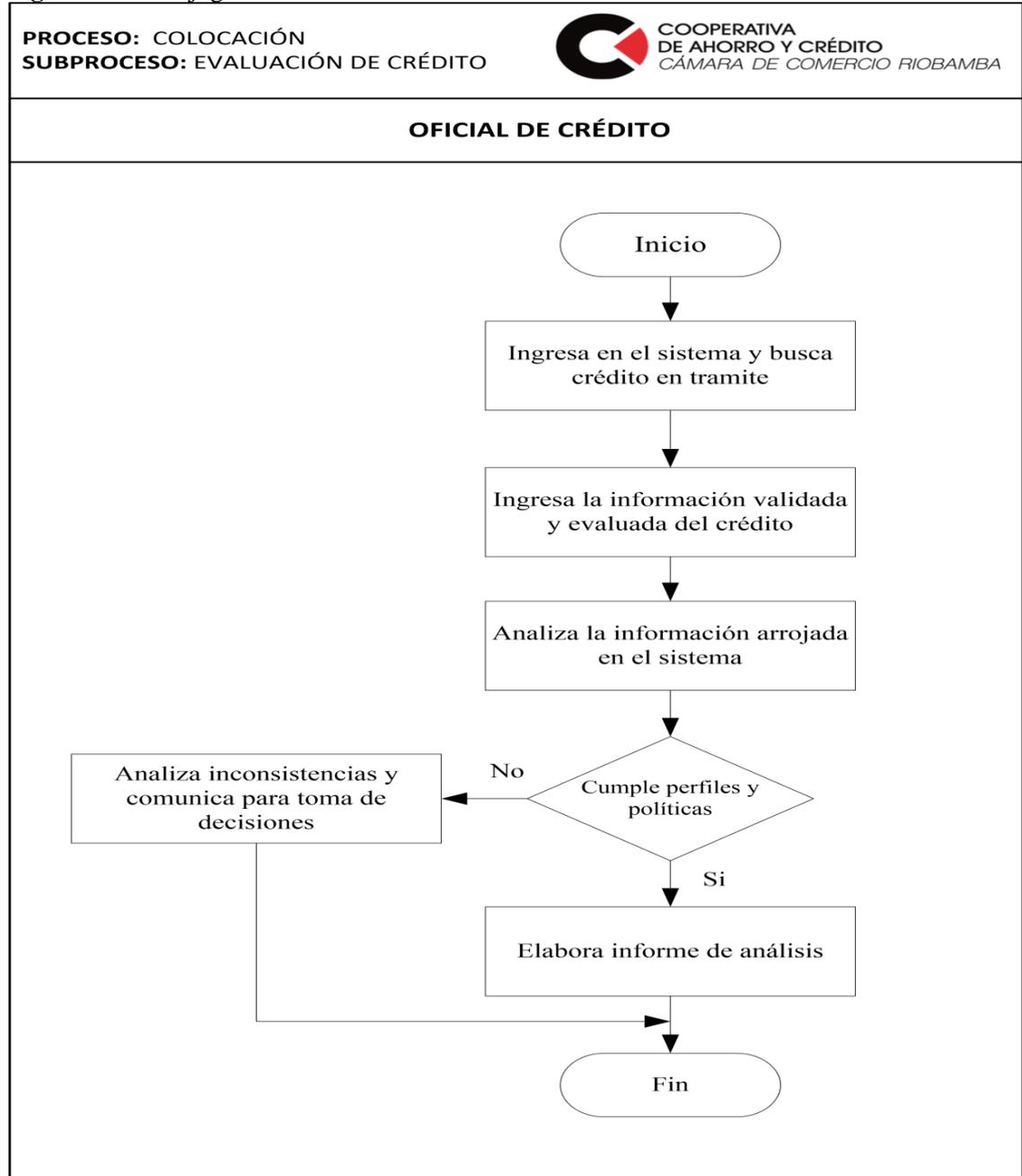
**Tabla 21-3:** Colocación: evaluación del crédito

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>CÓDIGO DEL PROCESO</b>	CL-004.
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Evaluación del crédito.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Evaluar la solicitud de crédito por parte del oficial de crédito, disminuyendo inconsistencias que puedan derivar en demora en la aprobación del mismo.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Oficial de crédito.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN:</b>	Establo de la COAC.
<b>ENTRADA:</b>	Información de la solicitud y documentos de soporte digitalizados.
<b>SALIDA:</b>	Información de análisis técnico. Aprobación. Recomendaciones.
<b>RECURSOS:</b>	Físico: Infraestructura. Tecnológico: Computadora, software.
<b>INSUMOS:</b>	Solicitud de crédito y documentos físicos.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

**Figura 15-3:** Flujograma Evaluación de crédito



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

**Tabla 22-3:** Colocación: desembolso de crédito

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>CÓDIGO DEL PROCESO</b>	CL-005.
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Desembolso de crédito.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Realizar adecuadamente el desembolso del dinero solicitado por el socio previamente aprobado el crédito.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Oficial de crédito.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN:</b>	Establo de la COAC.
<b>ENTRADA:</b>	Solicitud de crédito aprobado. Información del socio y garante.
<b>SALIDA:</b>	Dinero acreditado en la cuenta del socio.
<b>RECURSOS:</b>	Humano: Gerente General, cajera. Físico: Infraestructura. Tecnológico: Computadora, software.
<b>INSUMOS:</b>	Documentos y pagares. Tabla de amortización.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019



**MAPA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA.**



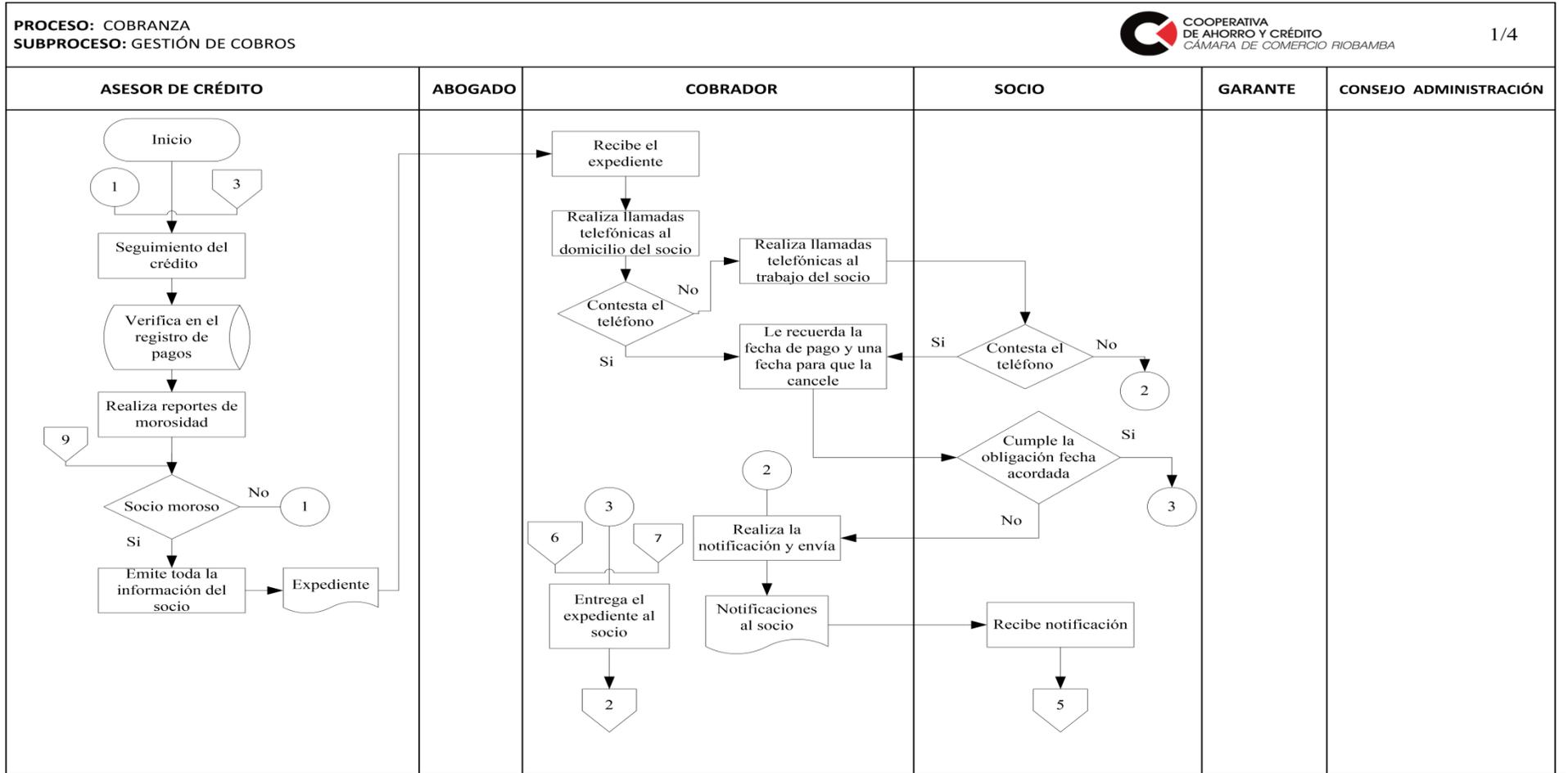
**Tabla 23-3:** Cobranza: gestión de cobros

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>CÓDIGO DEL PROCESO</b>	CR-001.
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Gestión de cobros.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Cumplir con el debido cobro acordado al momento del otorgamiento del crédito.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Oficial de crédito.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN:</b>	Establo de la COAC.
<b>ENTRADA:</b>	Expediente del socio.  Revisión y análisis del buró de crédito del socio.  Tabla de pagos.
<b>SALIDA:</b>	Recuperación de crédito.
<b>RECURSOS:</b>	Físico: Infraestructura.  Tecnológico: Computadora, software, teléfono.
<b>INSUMOS:</b>	Historial crediticio de los socios.  Documentos de cobro.

**Fuente:** Investigación de Campo

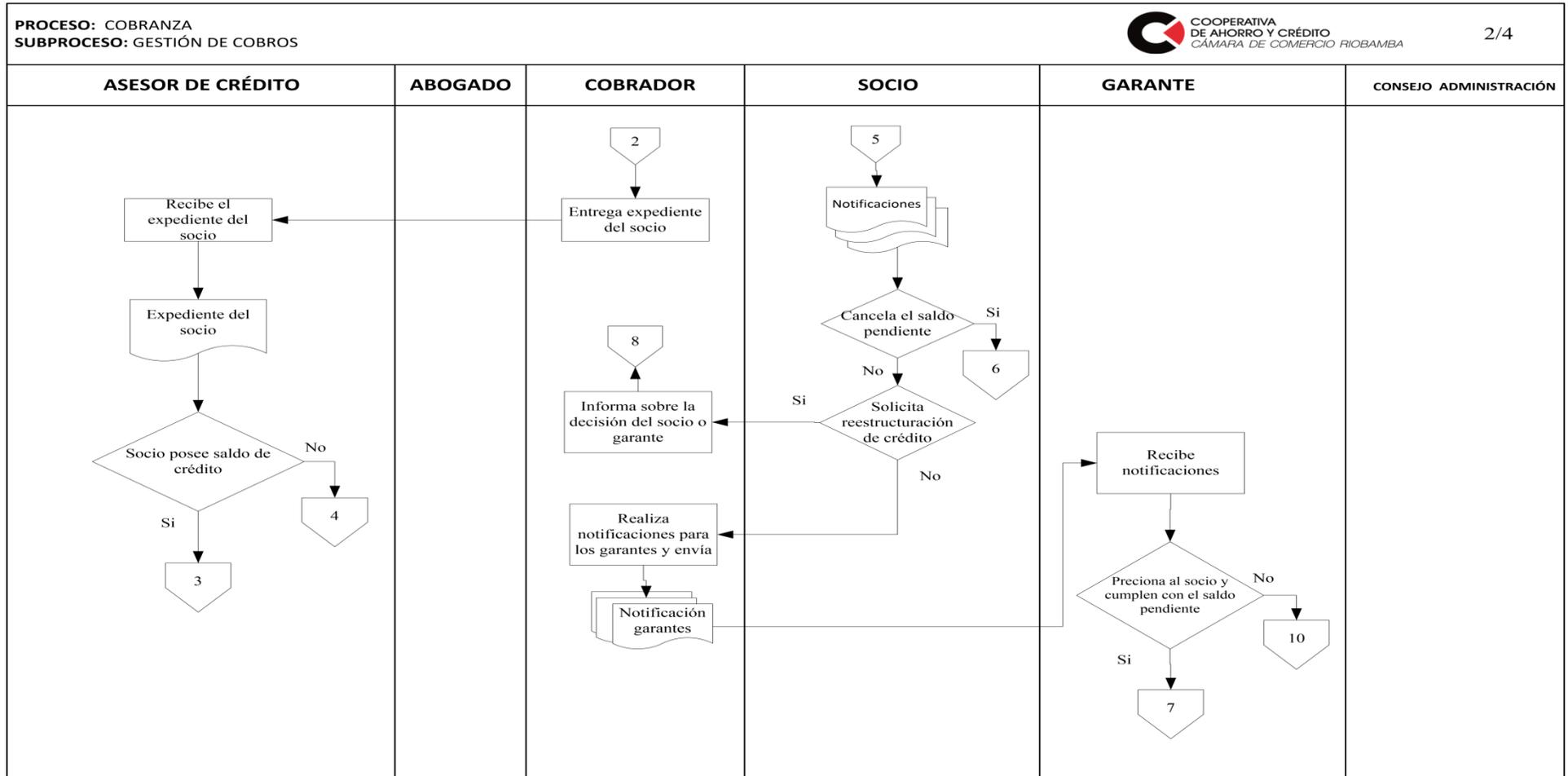
**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

Figura 17-3: Flujoograma Gestión de cobros 1/4



Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Samaniego, D. 2019

## Flujograma Gestión de cobros 2/4



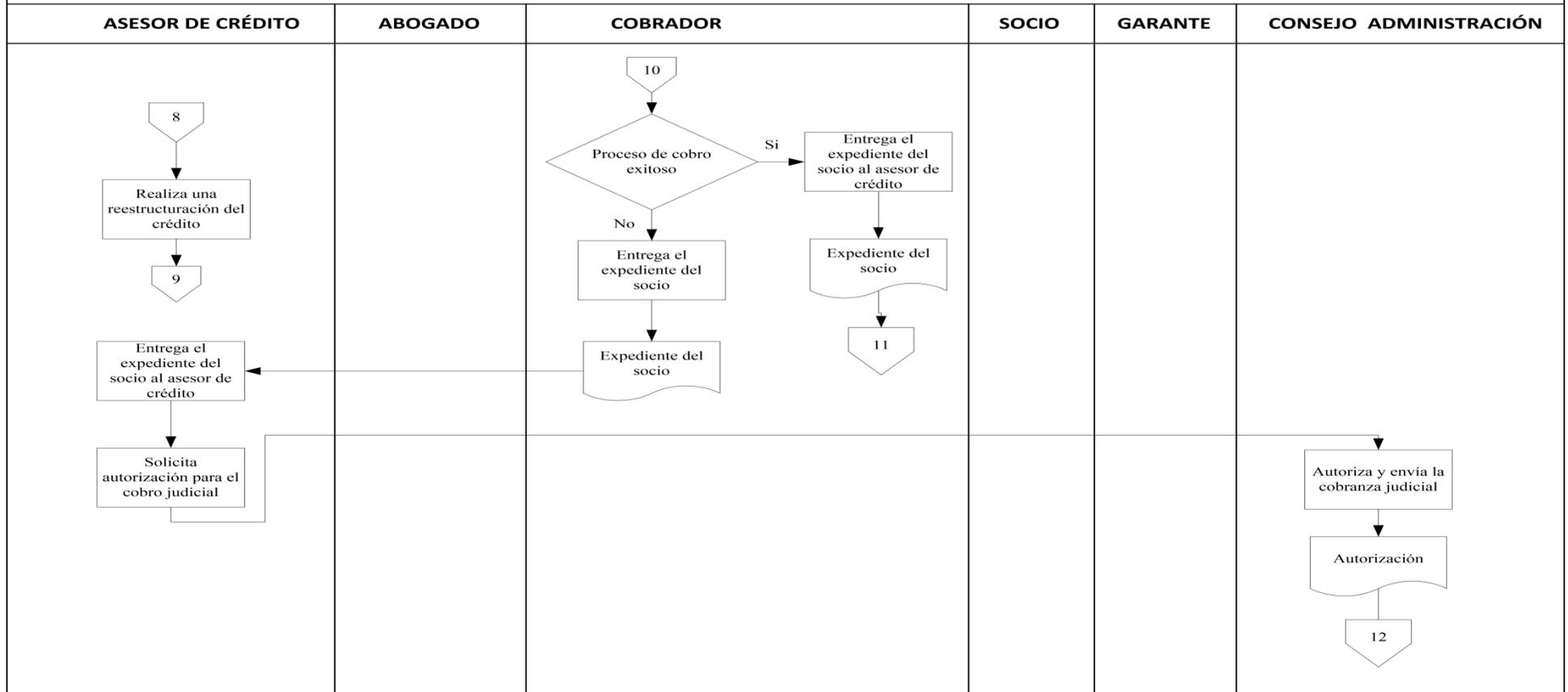
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Samaniego, D. 2019

### Flujograma Gestión de cobros 3/4

PROCESO: COBRANZA  
SUBPROCESO: GESTIÓN DE COBROS



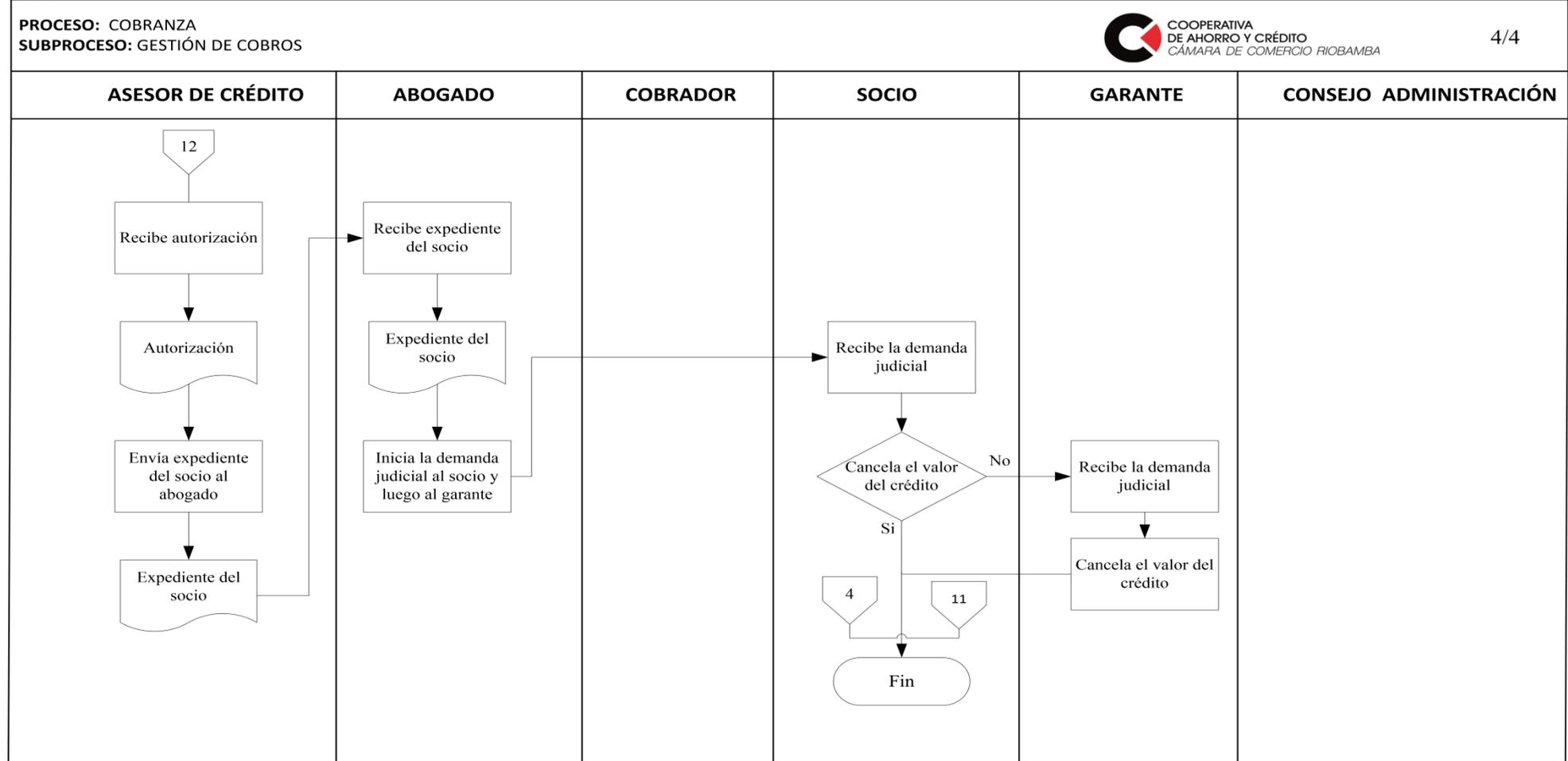
3/4



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, D. 2019

### Flujograma Gestión de cobros 4/4



Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Samaniego, D. 2019

# **PROCESOS DE APOYO**

**MAPA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA.**

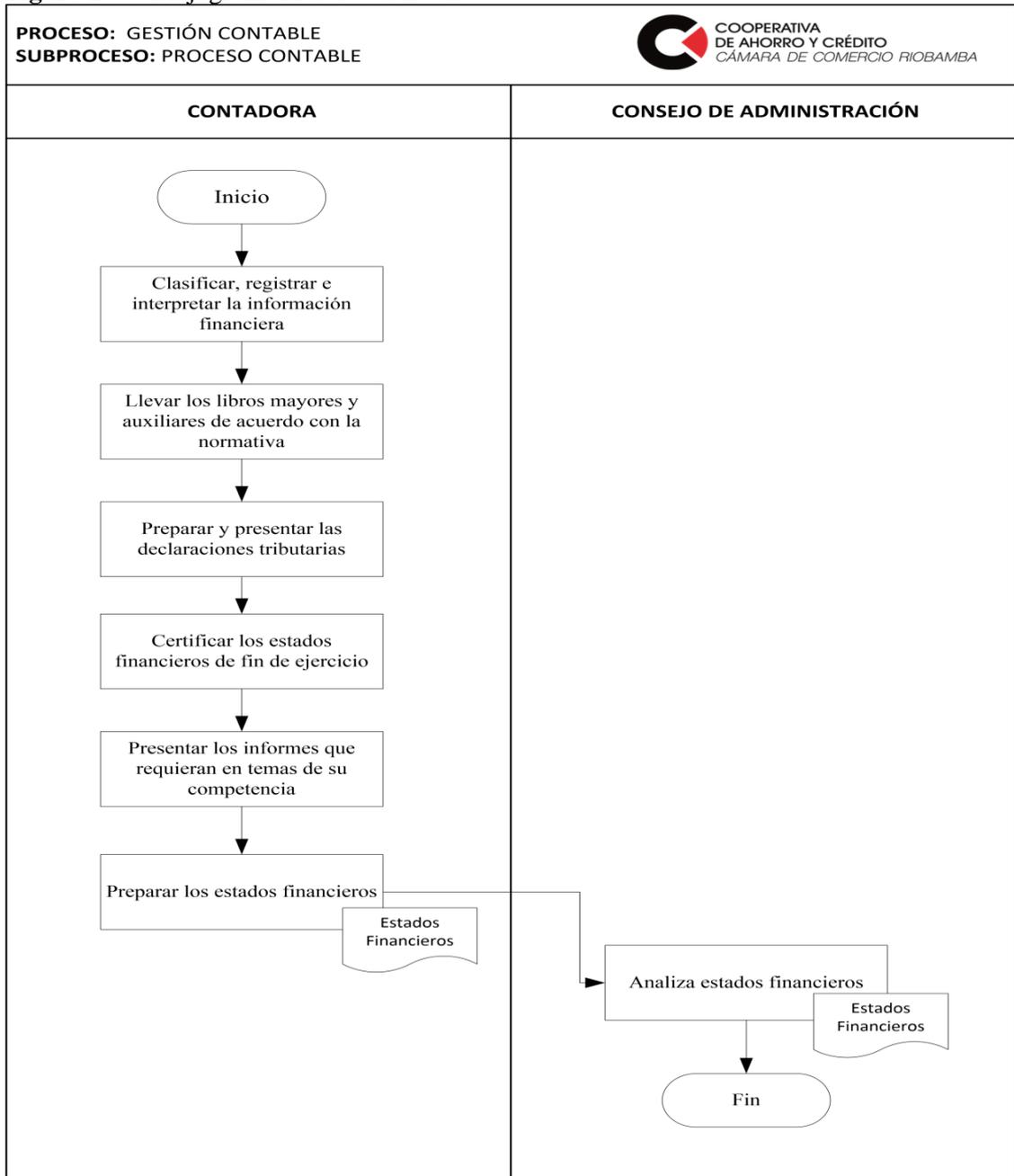


**Tabla 24-3:** Gestión contable: proceso contable

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>CÓDIGO DEL PROCESO</b>	PC-001.
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Proceso Contable.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Generar información acertada sobre la situación financiera, el resultado de sus operaciones y los cambios para la toma de decisiones.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Contadora.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN:</b>	Establo de la COAC.
<b>ENTRADA:</b>	Balance general.
<b>SALIDA:</b>	Documentos fuente.  Libro diario.  Libro mayor.  Balances de comprobación.  Estados financieros.
<b>RECURSOS:</b>	Físico: Infraestructura.  Tecnológico: Computadora, software.
<b>INSUMOS:</b>	Facturas de compra Recibos Declaraciones de impuesto. Anexos tributarios.

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Samaniego, D. 2019

**Figura 18-3: Flujograma Proceso Contable**



Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Samaniego, D. 2019

## CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., no posee un Sistema de Gestión por Procesos, el cual dificulta la identificación de los procedimientos que se llevan a cabo en la entidad y obstaculiza el desarrollo de las actividades que no llegan a cumplir sus objetivos, metas y políticas de la institución financiera buscando siempre la satisfacción del cliente tanto externo como interno.
- Con la identificación de las diferentes actividades que desempeñan los colaboradores de la cooperativa, se realizó el levantamiento de información con la participación de los involucrados, lo cual apoyó a la preparación de mapas de procesos, diagramas de flujos y fichas de procesos con información fidedigna y veraz.
- Al instante del levantamiento de los procesos se logró diferenciar los procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo, con lo cual nos permitió construir el mapa de procesos de la Cooperativa Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., nos ayudó a tener información de primera mano de las tareas que se llevan a cabo.

## **RECOMENDACIONES**

- A la actual administración de la Cooperativa Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., de inicio con el uso adecuado de la herramienta documentada de los procesos que realizan todos los colaboradores de la institución financiera, con el cambio de la cultura organizacional, para así alcanzar un trabajo en equipo en búsqueda de la satisfacción de los clientes.
- Socializar el Sistema de Gestión por Procesos para que cada uno de los colaboradores tengan un concepto claro de sus responsabilidades a cumplir, con lo cual evitaran la duplicación de actividades, así optimizar los recursos y generar un servicio de calidad a los socios.
- Impulsar a la participación efectiva de todos los colaboradores de la Cooperativa Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., para lograr una mejora continua de cada uno de los procesos y procedimientos, con el objetivo de ser un referente a nivel provincial, consiguiendo la satisfacción de los socios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2014).** *El Metodo de la investigación. Revista Internacional de Buena Conciencia*, 199-200.
- Agudelo, L., & Bolívar, J. (2012).** *Gestión por Procesos*. Colombia: ICONTEC.
- Alarcón, G., León, D., Alarcón, P., & González, M. (2017).** *Aplicación del enfoque de procesos en el área financiera de la escuela superior politécnica de chimborazo. Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Alvarado, V. (2013).** *Norma Técnica de Administración por Procesos*.
- Avila, H. (2006).** *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Chihuahua: Eumed .
- Barnard, A., Delgado, A., & Voutssás, J. (2016).** *Cultura Organizacional y sus efectos en la Administracion de Archivos*.
- Behar, D. (2008).** *Metodología de la investigación*. Madrid : Shalom.
- Bravo, J. (2009).** *Gestión por procesos con responsabilidad social*. Santiago de Chile: Evolución.
- Cairó, O. (2005).** *Metodología de la programación*. 3ª ed. México: Alfaomega.
- Carrasco, J. (2009).** *Gestión por procesos*. Santiago de Chile: Evolución.
- Cazau, P. (2006).** *Introducción ala investigación en Ciencias Sociales*. 3ª ed. Buenos Aires: Láinez.
- Chiavenato, I. (2007).** *Introduccion a la teoria General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Del Cid, A. (2011).** *Investigación: Fundamentos y Metodologia*. México: Pearson Educación.
- Dominguez, Y. (2007).** *El análisis de información y la investigación cuantitativa y cualitativa. Revista Cubana de Salud Pública*, 1-11.
- Franklin, E. (2004).** *Organización de Empresas*. 2ª ed. México: McGraw-Hill.
- Gómez, E., Navas, F., Aponte, G., & Betancout, L. (2014).** *Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estruccturación y sistematización. Dyna*, 158-163.
- Hernández, B. (2010).** *Metodología de la investigación*. 5ª ed. México: McGraw-Hill.
- Llanos, M. (2016).** *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana*.
- Munch, L., Osorio, J., & Vital, S. (2011).** *Organización: Diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento*. México: Trillas .
- Ortiz, L. (2008).** *Manual de procesos y procedimientos*. Cartagena de Indias : Adizesca.
- Paz, G. (2014).** *Metodología de la investigación*. México: Patria.

- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015).** *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar* . Revista Clío América, 17-25.
- Pérez, J. (2012).** *Gestión por procesos*. 4ª ed. México: ESIC.
- Pérez, J. (2004).** *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., & Rozo, A. (2018).** *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*. Revista Espacios, 27-41.
- Robbins, S. (1999).** *Comportamiento Organizacional*. 8ª ed. México: Prentice Hall.
- Sampieri, R. (2014).** *Metodología de la investigación* 6ª ed. México: McGraw-Hill.
- Sánchez, L., & Blanco, B. (2014).** *La Gestión por Procesos. Un campo por explorar*. Revista DYO, 54-71.
- Sanz, J. B. (2017).** *Guía para una gestión basada en procesos*. España: Berenkintza.
- Van Gigch, J. (1990).** *Teoría general de sistemas* . México: Trillas.



# ANEXOS

## Anexo A: Legalidad de la Cooperativa



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NÚMERO RUC:** 0690075598001  
**RAZÓN SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA

**NOMBRE COMERCIAL:**  
**REPRESENTANTE LEGAL:** ABAD PAEZ GUIGA AIDEY  
**CONTADOR:** LEMA CASTRO FRANCISCA FERNANDA  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**TIPO DE CONTRIBUYENTE:** POPULAR Y SOLIDARIO/ SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO/ COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
**OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI **CALIFICACIÓN ARTESANAL:** SIN  
**NÚMERO:** S/N

**FEC. NACIMIENTO:**  
**FEC. INSCRIPCIÓN:** 01/03/1999 **FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 25/04/1989  
**FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:** **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 05/02/2016  
**FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

**ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.

**DOMICILIO TRIBUTARIO**

Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: PRIMERA CONSTITUYENTE Numero: 25-32 Interseccion: ESPAÑA Edificio: CAMARA DE COMERCIO Referencia ubicacion: A UNA CUADRA DEL PARQUE SUCRE Telefono Trabajo: 032963023 Fax: 032940083 Apartado Postal: 493 Celular: 0987604731 Email: coaccncio@hotmail.com

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO REPORTE DE OPERACIONES Y TRANSACCIONES ECONÓMICAS FINANCIERAS
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

*Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec). Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.*

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS**

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	ABIERTOS	CERRADOS
1	1	0
<b>JURISDICCIÓN</b>	\ ZONA 3\ CHIMBORAZO	




**Código:** RIMRUC2019000768792  
**Fecha:** 27/03/2019 10:55:52 AM

**Anexo B:** Autorización para el Trabajo de investigación



**RIOBAMBA, 19 DE FEBRERO DEL 2019**

Señores  
**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**  
Presente.-

De mi consideración

Por medio de la presente pongo en su conocimiento que el estudiante **SAMANIEGO PANCHO DENNIS MAURICIO**, con CI 060493936-3, de la carrera de Ingeniería de Empresas de la Facultad de Administración de Empresas, de acuerdo a la petición verbal del mismo accederá a realizar su tesis de grado en nuestra Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., consiste en un **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS**.

Debo indicar que **ACEPTAMOS** que el señor antes mencionado desarrolle su tesis en nuestra Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda., para lo cual daremos todas las facilidades del caso y la información estará a disposición para que efectúe su trabajo.

Por la gentil atención que se dignen dar a la presente anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Lic. Guiga Ayda Abad Páez  
**GERENTE**  
**COAC CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA.**



## Anexo C: Autorización para el levantamiento de información

Riobamba, 10 de Septiembre del 2019

Lic. Guiga Aidey Abad Páez

**GERENTE**

**COAC CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA.**

Presente.-

Con un atento saludo, me permito informar a usted sobre el desarrollo del trabajo de titulación, DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA., la misma que se encuentra en la etapa del levantamiento y documentación de información acerca de los procesos que se ejecutan en la entidad, por lo cual solicito su autorización al acceso a la cooperativa y a la entrevista directa con los colaboradores con el fin de obtener información y se dé inicio a un cambio en los procesos de la organización.

De antemano anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Dennis Mauricio Samaniego Pancho

CI: 060493936-3







**Anexo F: Levantamiento de información**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA**  
**EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**  
**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS**  
**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** Día / Mes / Año

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b>
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b>
<b>Carrera:</b>
<b>Título a optar:</b>
<b>f. Documentalista responsable:</b>