



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

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
OPERATIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
ÑAUPA KAUSAY, DEL CANTÓN COLTA**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: GISELA VERONICA BUÑAY CUJILEMA

DIRECTOR: ING. STALIN EFRÉN ARGUELLO ERAZO, PH.D.

Riobamba – Ecuador

2023

© 2023, Gisela Veronica Buñay Cujilema

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 de Autor.

Yo, Gisela Veronica Buñay Cujilema, 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 autora 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, 20 de julio de 2023

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Gisela Veronica Buñay Cujilema'.

Gisela Veronica Buñay Cujilema

C.I: 060546102-9

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS OPERATIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY, DEL CANTÓN COLTA**, realizado por la señorita: **GISELA VERONICA BUÑAY CUJILEMA**, 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.

FIRMA

FECHA

Ing. Juan Carlos Alarcón Gavilanes, Ph.D.

2023-07-20

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo, Ph.D.

2023-07-20

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Ing. Gabriela Natali Fonseca Romero

2023-07-20

**ASESORA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía, ayudarme en cada circunstancia de mi vida y por permitirme culminar con mi carrera universitaria. A mis padres por la confianza, el apoyo brindado en cada momento y por su esfuerzo constante que me han permitido cumplir con este gran logro anhelado. Al igual que a mis hermanos quienes me brindaron su apoyo y motivación en cada instante.

Gisela

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios, por brindarme en especial salud, sabiduría y fortaleza para poder cumplir con una de mis metas. A mis padres por todo el esfuerzo, amor, dedicación, por su apoyo constante, por siempre motivarme a seguir adelante a pesar de cualquier adversidad y por estar conmigo en cada momento de mi vida, de igual forma agradezco a toda mi familia por su apoyo incondicional. Al Ing. Stalin Arguello, y a la Ing. Gabriela Fonseca por orientarme con sus conocimientos en el desarrollo del presente trabajo de investigación permitiéndome concluirlo exitosamente.

Gisela

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT.....	xix
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Limitaciones y Delimitaciones.....	4
1.2.1. <i>Limitaciones.....</i>	4
1.2.2. <i>Delimitaciones.....</i>	4
1.2.2.1. <i>Delimitación espacial.....</i>	4
1.2.2.2. <i>Delimitación temporal.....</i>	5
1.3. Problema General de Investigación.....	5
1.4. Problemas específicos de investigación.....	5
1.5. Objetivos.....	6
1.5.1. <i>Objetivo General.....</i>	6
1.5.2. <i>Objetivos Específicos.....</i>	6
1.6. Justificación.....	6
1.6.1. <i>Justificación Teórica.....</i>	6
1.6.2. <i>Justificación Metodológica.....</i>	6
1.6.3. <i>Justificación Práctica.....</i>	7
1.7. Idea a Defender.....	7

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de investigación.....	8
2.2. Referencias Teóricas.....	11
2.2.1. <i>Sistema financiero.....</i>	11

2.2.1.1.	<i>Importancia del Sistema Financiero</i>	11
2.2.2.	Cooperativa	12
2.2.2.1.	<i>Clasificación de las Cooperativas</i>	12
2.2.3.	Cooperativa de Ahorro y Crédito	13
2.2.3.1.	<i>Segmentación de entidades del Sector Financiero Popular y Solidario</i>	13
2.2.3.2.	<i>Importancia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito</i>	14
2.2.4.	Modelo	14
2.2.5.	Gestión	15
2.2.6.	Modelo de gestión	15
2.2.7.	Gestión por Procesos	16
2.2.7.1.	<i>Principios de la Gestión por Procesos</i>	16
2.2.7.2.	<i>Beneficios de la Gestión por Procesos</i>	17
2.2.7.3.	<i>Importancia de la Gestión por Procesos</i>	17
2.2.8.	Definición de Procesos	18
2.2.8.1.	<i>Características de los procesos</i>	19
2.2.8.2.	<i>Elementos de un proceso</i>	19
2.2.8.3.	<i>Tipos de procesos</i>	20
2.2.9.	Cadena de Valor	21
2.2.9.1.	<i>Elementos de la cadena de valor</i>	22
2.2.9.2.	<i>Importancia de la cadena de valor</i>	22
2.2.10.	Mapa de Procesos	23
2.2.10.1.	<i>Tipos de procesos en el Mapa de Procesos</i>	24
2.2.10.2.	<i>Importancia del Mapa de Procesos</i>	25
2.2.11.	Fichas de procesos	26
2.2.11.1.	<i>Elementos de la ficha de procesos</i>	26
2.2.12.	Diagrama de Flujo	29
2.2.12.1.	<i>Formas de graficar el diagrama de flujo</i>	29
2.2.12.2.	<i>Importancia del diagrama de flujo</i>	30
2.2.12.3.	<i>Simbología del diagrama de flujo</i>	31
2.2.13.	Indicadores de gestión	32
2.2.13.1.	<i>Tipos de indicadores de procesos</i>	32
2.2.13.2.	<i>Importancia de los indicadores de gestión</i>	33
2.2.14.	Manual de procesos	34
2.2.14.1.	<i>Importancia del manual de procesos</i>	34
2.2.15.	Rentabilidad	35
2.2.15.1.	<i>Tipos de rentabilidad</i>	35

2.2.15.2. <i>Importancia de la rentabilidad</i>	36
---	----

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO	38
3.1. Enfoque de investigación	38
3.1.1. <i>Enfoque Cualitativo</i>	38
3.1.2. <i>Enfoque Cuantitativo</i>	38
3.2. Nivel de investigación	38
3.2.1. <i>Descriptivo</i>	38
3.3. Diseño de investigación	39
3.3.1. <i>Según la manipulación o no de la variable independiente</i>	39
3.3.1.1. <i>No experimental</i>	39
3.3.2. <i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	39
3.3.2.1. <i>Transversal</i>	39
3.4. Tipo de estudio	39
3.4.1. <i>Documental</i>	39
3.4.2. <i>De Campo</i>	40
3.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	40
3.5.1. <i>Población</i>	40
3.5.2. <i>Muestra</i>	40
3.5.2.1. <i>Cálculo de la muestra</i>	41
3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	41
3.6.1. <i>Métodos de Investigación</i>	41
3.6.1.1. <i>Método Deductivo</i>	41
3.6.1.2. <i>Método Inductivo</i>	42
3.6.2. <i>Técnicas de Investigación</i>	42
3.6.2.1. <i>Encuesta</i>	42
3.6.2.2. <i>Entrevista</i>	42
3.6.3. <i>Instrumentos de Investigación</i>	43
3.6.3.1. <i>Cuestionario</i>	43
3.6.3.2. <i>Guía de la entrevista</i>	43

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	44
--	----

4.1.	Procesamiento, análisis e interpretación de resultados	44
4.1.1.	<i>Resultados de la encuesta realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay</i>	45
4.1.2.	<i>Resultados de la encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay</i>	61
4.1.3.	<i>Entrevista al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay</i>	71
4.1.3.1.	<i>Análisis de la entrevista</i>	73
4.2.	Discusión de resultados	74

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	76
5.1.	Propuesta	76
5.1.1.	<i>Tema</i>	76
5.1.2.	<i>Generalidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay</i>	77
5.1.2.1.	<i>Reseña Historia de la COAC</i>	77
5.1.2.2.	<i>Misión</i>	77
5.1.2.3.	<i>Visión</i>	78
5.1.2.4.	<i>Valores</i>	78
5.1.2.5.	<i>Logotipo y Slogan</i>	78
5.1.2.6.	<i>Estructura Organizacional actual de la COAC Ñaupá Kausay</i>	79
5.1.3.	Identificación de macroprocesos para la COAC	80
5.1.3.1.	<i>Procesos Estratégicos</i>	80
5.1.3.2.	<i>Procesos Operativos</i>	80
5.1.3.3.	<i>Procesos de Apoyo</i>	80
5.1.4.	Cadena de Valor	81
5.1.5.	Mapa de Procesos	82
5.1.6.	Inventario de procesos operativos	83
5.1.7.	Diagnóstico a los procesos operativos	85
5.1.8.	Procesos operativos	86
5.1.9.	Indicadores de Gestión para los procesos operativos	156
5.1.10.	Cronograma propuesto para la ejecución del Modelo de Gestión por Procesos Operativos	159
5.1.11.	Presupuesto propuesto para la ejecución del Modelo de gestión por Procesos Operativos	160

CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES	162
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2: Segmentación de entidades del SFPS	13
Tabla 2-2: Ejemplo de ficha de procesos	28
Tabla 3-2: Simbología del flujograma	31
Tabla 4-4: Género	45
Tabla 5-4: Edad.....	46
Tabla 6-4: Sistema de procesos.....	47
Tabla 7-4: Manual de funciones.....	48
Tabla 8-4: Delimitación de funciones	49
Tabla 9-4: Conocimiento de los procesos y responsabilidades.....	50
Tabla 10-4: Identificación de los procesos	51
Tabla 11-4: Manual de procesos	52
Tabla 12-4: Fluidez de información.....	53
Tabla 13-4: Seguimiento, medición y control a los procesos operativos.....	54
Tabla 14-4: Errores en la ejecución de procesos.....	55
Tabla 15-4: Proceso para la colocación de créditos	56
Tabla 16-4: Proceso para la cobranza de créditos	57
Tabla 17-4: Comunicación entre el personal	58
Tabla 18-4: Capacitaciones.....	59
Tabla 19-4: Modelo de Gestión por Procesos Operativos	60
Tabla 20-4: Tiempos de ejecución para otorgar créditos	61
Tabla 21-4: Tiempo de aprobación de créditos.....	62
Tabla 22-4: Tiempo para la atención a los socios	63
Tabla 23-4: Atención al cliente.....	64
Tabla 24-4: Satisfacción que otorgan los productos y servicios financieros	65
Tabla 25-4: Servicio de otorgación de créditos.....	66
Tabla 26-4: Servicio con mayor participación.....	67
Tabla 27-4: Comunicación del personal con los socios	68
Tabla 28-4: Satisfacción de las necesidades de los socios	69
Tabla 29-4: Modelo de Gestión por Procesos Operativos	70
Tabla 30-5: Codificación del proceso - Apertura de cuenta de ahorros.....	83
Tabla 31-5: Codificación de los macroprocesos	83
Tabla 32-5: Inventario de procesos operativos propuesta para la cooperativa	84
Tabla 33-5: Inventario de procesos operativos	88

Tabla 34-5: Actividades del proceso apertura de cuenta de ahorros.....	89
Tabla 35-5: Ficha de proceso apertura de cuenta de ahorros	91
Tabla 36-5: Ficha de indicador apertura de cuenta de ahorros	92
Tabla 37-5: Actividades del proceso depósito a la vista	93
Tabla 38-5: Ficha de proceso depósito a la vista	96
Tabla 39-5: Ficha de indicador depósito a la vista.....	97
Tabla 40-5: Actividades del proceso depósito a plazo fijo	98
Tabla 41-5: Ficha de proceso depósito a plazo fijo.....	104
Tabla 42-5: Ficha de indicador depósito a plazo fijo.....	105
Tabla 43-5: Actividades del proceso renovación de certificado de depósito a plazo fijo	106
Tabla 44-5: Ficha de proceso renovación de certificado de depósito a plazo fijo	109
Tabla 45-5: Ficha de indicador renovación de certificado de depósito a plazo fijo.....	110
Tabla 46-5: Actividades del proceso de información y recepción de documentación inicial para el otorgamiento del crédito	111
Tabla 47-5: Información y recepción de la documentación inicial para el otorgamiento del crédito	114
Tabla 48-5: Ficha de indicador recepción de documentación inicial para el otorgamiento del crédito	115
Tabla 49-5: Actividades del proceso análisis, evaluación de solicitud de crédito y visita al solicitante.....	116
Tabla 50-5: Ficha de proceso análisis, evaluación de solicitud de crédito y visita al solicitante	119
Tabla 51-5: Ficha de indicador evaluación de solicitud de crédito y visita al solicitante.....	120
Tabla 52-5: Actividades del proceso aprobación de crédito	121
Tabla 53-5: Ficha de proceso aprobación de crédito	123
Tabla 54-5: Ficha de indicador créditos aprobados/negados	124
Tabla 55-5: Actividades del proceso desembolso del crédito	125
Tabla 56-5: Ficha de proceso desembolso del crédito	128
Tabla 57-5: Ficha de indicador desembolso del crédito.....	129
Tabla 58-5: Actividades del proceso gestión de cobranza	130
Tabla 59-5: Ficha de proceso gestión de cobranza	136
Tabla 60-5: Ficha de indicador recuperación de cartera de crédito	137
Tabla 61-5: Actividades del proceso retiro de ahorros	138
Tabla 62-5: Ficha de proceso retiro de ahorros.....	140
Tabla 63-5: Ficha de indicador retiro de ahorros	141
Tabla 64-5: Actividades del proceso de actualización de información del socio	142

Tabla 65-5: Ficha de proceso actualización de información del socio	144
Tabla 66-5: Tiempo promedio de actualización de información del socio	145
Tabla 67-5: Actividades del proceso cierre de cuenta de ahorro	146
Tabla 68-5: Ficha de proceso cierre de cuenta de ahorro.....	150
Tabla 69-5: Ficha de indicador cierre de cuenta de ahorro	151
Tabla 70-5: Actividades del proceso cancelación de depósito a plazo fijo.....	152
Tabla 71-5: Ficha de proceso cancelación de depósito a plazo fijo	154
Tabla 72-5: Ficha de indicador cancelación de certificado de depósito a plazo fijo.....	155
Tabla 73-5: Indicadores de gestión propuestos para los procesos operativos.....	156
Tabla 74-5: Cronograma para el Modelo de Gestión por Procesos Operativos.....	159
Tabla 75-5: Presupuesto propuesto para la ejecución del modelo	160

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-1: Ubicación COAC Ñaupá Kausay.....	5
Ilustración 2-2: Esquema de un proceso.....	18
Ilustración 3-2: Elementos del proceso	19
Ilustración 4-2: Tipos de procesos.....	20
Ilustración 5-2: Estructura del mapa de procesos.....	24
Ilustración 6-2: Ejemplo de flujograma.....	30
Ilustración 7-2: Tipos de indicadores de procesos	32
Ilustración 8-4: Género.....	45
Ilustración 9-4: Edad	46
Ilustración 10-4: Sistema de procesos	47
Ilustración 11-4: Manual de funciones	48
Ilustración 12-4: Delimitación de funciones	49
Ilustración 13-4: Conocimiento de los procesos y responsabilidades	50
Ilustración 14-4: Identificación de los procesos	51
Ilustración 15-4: Manual de procesos	52
Ilustración 16-4: Fluidez de información	53
Ilustración 17-4: Seguimiento, medición y control a los procesos operativos	54
Ilustración 18-4: Errores en la ejecución de procesos	55
Ilustración 19-4: Proceso para la colocación de créditos	56
Ilustración 20-4: Proceso para la cobranza de créditos	57
Ilustración 21-4: Comunicación entre el personal.....	58
Ilustración 22-4: Capacitaciones	59
Ilustración 23-4: Modelo de Gestión por Procesos Operativos.....	60
Ilustración 24-4: Tiempos de ejecución para otorgar créditos	61
Ilustración 25-4: Tiempo de aprobación de créditos	62
Ilustración 26-4: Tiempo para la atención a los socios	63
Ilustración 27-4: Atención al cliente	64
Ilustración 28-4: Satisfacción que otorgan los productos y servicios financieros.....	65
Ilustración 29-4: Servicio de otorgación de créditos.....	66
Ilustración 30-4: Servicio con mayor participación	67
Ilustración 31-4: Comunicación del personal con los socios	68
Ilustración 32-4: Satisfacción de las necesidades de los socios	69
Ilustración 33-4: Modelo de Gestión por Procesos Operativos.....	70

Ilustración 34-5: Contenido de la propuesta.....	76
Ilustración 35-5: Logotipo de la COAC Ñaupá Kausay.....	78
Ilustración 36-5: Organigrama estructural de la COAC.....	79
Ilustración 37-5: Cadena de Valor propuesta para la COAC	81
Ilustración 38-5: Mapa de Procesos Propuesto	82
Ilustración 39-5: Diagrama de flujo de apertura cuenta de ahorros	90
Ilustración 40-5: Diagrama de flujo depósito a la vista.....	95
Ilustración 41-5: Diagrama de flujo depósito a plazo fijo	103
Ilustración 42-5: Diagrama de flujo renovación de certificado de depósito a plazo fijo.....	108
Ilustración 43-5: Diagrama de flujo información y recepción de la documentación inicial para el otorgamiento del crédito.....	113
Ilustración 44-5: Diagrama de flujo análisis, evaluación de solicitud de crédito y visita al solicitante	118
Ilustración 45-5: Diagrama de flujo aprobación de crédito.....	122
Ilustración 46-5: Diagrama de flujo desembolso del crédito.....	127
Ilustración 47-5: Diagrama de flujo gestión de cobranza.....	135
Ilustración 48-5: Diagrama de flujo retiro de ahorros	139
Ilustración 49-5: Diagrama de flujo actualización de información del socio.....	143
Ilustración 50-5: Diagrama de flujo cierre de cuenta de ahorro	149
Ilustración 51-5: Diagrama de flujo cancelación de depósito a plazo fijo	153

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY.

ANEXO B: CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY.

ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY.

RESUMEN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ñaupá Kausay” no cuenta con un modelo de gestión por procesos operativos, lo que ha generado que exista una deficiente colocación de créditos, inadecuada delimitación de funciones, ineficiente gestión de la cobranza, al igual que no se realiza un control y medición de la gestión para la captación, colocación y cobranza. Por lo que, el objetivo de la presente investigación fue diseñar un modelo de gestión por procesos operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, del Cantón Colta, para mejorar su rentabilidad. Para el desarrollo de la investigación se utilizó un enfoque cualitativo y cuantitativo; un tipo de estudio documental y de campo; las técnicas de investigación utilizadas para la recolección de información fueron las encuestas y entrevista; los instrumentos de investigación utilizados fueron el cuestionario y la guía de entrevista, en el caso de la encuesta se aplicó al personal y socios de la cooperativa, y la entrevista fue dirigida al gerente, por medio de los cuales se obtuvo información importante que contribuyeron al desarrollo de la propuesta. Por medio de la discusión de resultados, se evidenció que la cooperativa no posee un sistema de procesos operativos y mucho menos un manual de procesos, generando que el personal desconozca sus responsabilidades en la ejecución de cada uno de los procesos, así como el surgimiento de errores en el desarrollo de sus actividades, provocando que no exista una adecuada colocación de los créditos y recuperación de la cartera de crédito. Por lo tanto, se concluye que la cooperativa no cuenta con procesos operativos definidos y documentados, por lo que con el desarrollo de la propuesta, la cooperativa tendrá un instrumento que sirva de pauta para que el personal ejecute los procesos operativos correctamente, y optimice sus recursos y tiempo.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <GESTIÓN POR PROCESOS OPERATIVOS>, <PROCESOS>, <MANUAL DE PROCESOS>, <MODELO DE GESTIÓN>, <COLTA (CANTÓN)>.

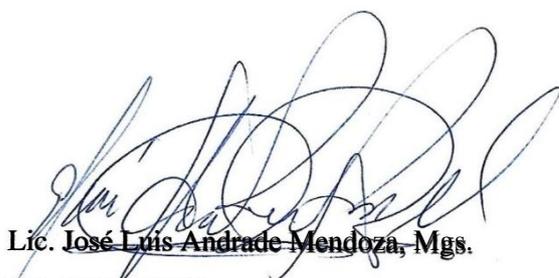


24-07-2023
1526-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The “Ñaupá Kausay” Savings and Credit Cooperative does not have a management model based on operational processes, which has led to a deficient placement of credits, inadequate definition of functions, inefficient collection management, just as it is not carried out control and measurement of the management for the collection, placement and collection. Therefore, the objective of this research was to design a management model by operational processes of the Ñaupá Kausay Savings and Credit Cooperative, of the Colta Canton, to improve its profitability. For the development of the research, a qualitative and quantitative approach was used; a type of documentary and field study; the research techniques used to collect information were surveys and interviews; the research instruments used were the questionnaire and the interview guide, in the case of the survey it was applied to the staff and members of the cooperative, and the interview was directed to the manager, through which important information was obtained that contributed to the proposal development. Through the discussion of results, it was evidenced that the cooperative does not have a system of operational processes, much less a process manual, causing the staff to be unaware of their responsibilities in the execution of each of the processes, as well as the emergence of errors in the development of their activities, causing that there is not an adequate placement of credits and recovery of the credit portfolio. Therefore, it is concluded that the cooperative does not have defined and documented operational processes, so with the development of the proposal, the cooperative will have an instrument that serves as a guideline for the staff to execute the operational processes correctly, and optimize their resources and time.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANAGEMENT BY OPERATIONAL PROCESSES>, <PROCESSES>, <PROCESS MANUAL>, <MANAGEMENT MODEL>, <COLTA (CANTON)>.



Lic. José Luis Andrade Mendoza, Mgs.
C.I: 0603339334

INTRODUCCIÓN

La Gestión por Procesos es una herramienta importante para todo tipo de empresas debido a que por medio de ésta, permite a las entidades que adoptan esta forma de administración mejorar cada uno de sus procesos, generando con esto la posibilidad de mejorar la satisfacción de sus clientes y el uso de sus recursos permitiendo que de esta forma se disminuyan sus costos y así alcanzar una mejor rentabilidad y competitividad para la organización.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un Modelo de Gestión por Procesos Operativos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, con el que se busca mejorar la rentabilidad de la cooperativa, a través de la documentación de los procesos operativos de esta institución con el fin de que sirvan de guía para el correcto desarrollo de cada uno de estos procesos operativos, de esta forma reduciendo y utilizando eficientemente los recursos y tiempo, y contribuyendo de así a incrementar la satisfacción de sus clientes.

El presente estudio contiene cinco capítulos que a continuación se presentan.

Capítulo I: Se establece el planteamiento del problema en el cual se detallan las falencias con la cuenta la Cooperativa con relación al modelo de gestión por procesos operativos, las limitaciones y delimitaciones, problema general y específicos, se establece el objetivo general y específicos, su correspondiente justificación y la idea a defender.

Capítulo II: Contiene los antecedentes de la investigación, y referencias teóricas donde se recopila información de diversos autores relacionados al trabajo de investigación en diferentes fuentes bibliográficas, que contribuyan a la sustentación y desarrollo de la investigación.

Capítulo III: Corresponde al Marco Metodológico que detalla en enfoque, nivel, y diseño de la investigación, tipo de estudio, como también la población y muestra con la que se va a trabajar, métodos, técnicas e instrumentos de investigación a utilizar para recolectar información que contribuya al desarrollo de la investigación.

Capítulo IV: Se refiere al marco de análisis e interpretación de resultados, donde se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas y entrevista, al igual que la discusión de la información obtenida, para el desarrollo de la propuesta.

Capítulo V: Consiste en el desarrollo de la propuesta del Modelo de Gestión por Procesos Operativos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, conformado por un diagnóstico realizado a los procesos, la cadena de valor, mapa de procesos, un inventario de los procesos operativos, descripción de las actividades, diagramas de flujo, fichas de procesos y las fichas de indicadores de cada uno de los procesos operativos de la cooperativa.

Para concluir se desarrollan las correspondientes conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron mediante el desarrollo del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay es una entidad financiera que pertenece al segmento 5 del sector financiero popular y solidario, la cual inició sus actividades el 31 de enero del 2006; esta cooperativa ofrece productos y servicios financieros como créditos, depósitos a plazo, ahorros, recaudación de servicios básicos, entre otros servicios.

Se encuentra ubicada en la Comunidad Pardo Troje del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, en la actualidad cuenta con 1300 socios del sector rural y urbano marginal, productores agropecuarios, artesanales y de comercio; y está conformada por 5 colaboradores.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay cuenta con una estructura orgánica tradicional, lo que ha generado que se deje de lado el manejo y control por procesos; además desde sus inicios ha venido desarrollando sus actividades de manera tradicional, lo que ha provocado ciertos problemas que afectan a la cooperativa y que motivan a la presente investigación.

- La deficiente colocación de créditos debido a que los créditos no se conceden bajo procesos estandarizados a causa de la ausencia de procesos documentados para las colocaciones, lo que genera dificultad para recuperar la cartera afectando la rentabilidad de la cooperativa.
- La falta de responsabilidad por parte del personal, puesto que los colaboradores no cumplen adecuadamente con sus funciones y responsabilidades ya que no cuentan con procesos claramente identificados y estructurados para las captaciones, colocaciones y cobranza, y un manual de procesos en el que se detalle de forma sistemática las actividades que el personal debe seguir, lo que genera actividades mal realizadas y por ende no se optimice el tiempo y los recursos.
- No existe control y medición de la gestión para la captación, colocación, cobranza; debido a la ausencia de indicadores de gestión, lo que ha generado que no se pueda localizar fácilmente los problemas y tomar decisiones oportunas, dificultando mejorar su competitividad y permanencia en el mercado.

- Inadecuada delimitación de funciones para el personal operativo, y desconocimiento de las funciones y responsabilidades que el personal debe realizar, lo que genera que exista duplicidad de funciones y evasión de responsabilidades.
- Ineficiente seguimiento del cobro de los créditos otorgados y de los clientes en mora, debido a la ausencia de procesos diseñados para la otorgación de créditos y la cobranza provocando que se disminuya la liquidez de la cooperativa.

Las problemáticas señaladas hacen evidente la carencia de un modelo de gestión por procesos operativos en la cooperativa que sirva como una guía para administrar eficientemente los procesos operativos de la cooperativa, que de esta manera contribuya a alcanzar la rentabilidad deseada, tomar decisiones oportunas que permitan alcanzar la productividad, mayor participación en el mercado y mejorar la satisfacción del cliente, alcanzando el mejoramiento continuo de la cooperativa.

1.2 Limitaciones y Delimitaciones

1.2.1 Limitaciones

Las limitaciones presentadas en el presente trabajo de investigación son la escasa bibliografía actualizada acerca de la gestión por procesos, ausencia de estudios preliminares en el área administrativa de la cooperativa que sirvan de base para el Modelo de Gestión por Procesos Operativos.

1.2.2 Delimitaciones

1.2.2.1 Delimitación espacial

La presente investigación se desarrolla en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, de la Parroquia Santiago de Quito, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo.



Ilustración 1-1: Ubicación COAC Ñaupá Kausay

Fuente: Google Maps.

1.2.2.2 Delimitación temporal

La delimitación temporal de la presente investigación se da por el PAO 8 PERÍODO ACADÉMICO ORDINARIO SEPTIEMBRE 2022- MARZO 2023.

1.3 Problema General de Investigación

¿De qué manera incide el diseño de un modelo de gestión por procesos operativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay en el mejoramiento de su rentabilidad?

1.4 Problemas específicos de investigación

- ¿Cómo el diagnóstico de los procesos establecerá los nudos críticos?
- ¿De qué manera la elaboración de flujogramas podrá estandarizar los procesos operativos de la COAC?
- ¿Cómo contribuyen los indicadores de gestión a la mejora continua de la COAC?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión por procesos operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, del Cantón Colta, para mejorar su rentabilidad.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico de los procesos para establecer nudos críticos.
- Elaborar flujogramas de procesos para estandarizar los procesos.
- Diseñar indicadores de gestión para contribuir a la mejora continua de la cooperativa.

1.6 Justificación

1.6.1 Justificación Teórica

Esta investigación busca mediante la revisión bibliográfica en libros, e-books, trabajos de titulación, y artículos científicos de diversos autores, sustentar teóricamente la investigación con temas importantes referente a la Gestión por Procesos que servirán como bases para diseñar el modelo de gestión por procesos operativos acorde a la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, de tal forma que este modelo permita optimizar tiempo y recursos, delegar responsabilidades, y de esta forma contribuir a mejorar la rentabilidad de la cooperativa.

1.6.2 Justificación Metodológica

Desde el punto de vista metodológico se utilizará un enfoque cualitativo y cuantitativo, un nivel de investigación descriptivo, y los diseños de la investigación según la manipulación de la variable independiente será no experimental y según las intervenciones en el trabajo de campo será transversal, el tipo de estudio será documental y de campo, conjuntamente con el método deductivo e inductivo. Las técnicas para la recolección de información son la encuesta y entrevista con su respectivo instrumento de investigación, que permitirán obtener información relevante y confiable para el diseño del modelo de gestión por procesos para los procesos operativos de la cooperativa.

1.6.3 Justificación Práctica

El diseño del modelo de gestión por procesos operativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, servirá como guía para administrar eficientemente los procesos operativos de la cooperativa, y mediante el manual de procesos facilitará la recuperación de la cartera y mejorará su rentabilidad; además permitirá que los procesos operativos se ejecuten adecuadamente optimizando recursos y tiempo, generando que el personal sea más responsable y se encuentre motivado y las actividades se desarrollen de manera más eficiente; igualmente facilitará la identificación de los problemas que se presenten en los procesos operativos para que existe una mejora continua de la cooperativa permitiéndoles ser cada vez más competitivos, generar un desarrollo institucional, mejorar la calidad de los servicios que brinda la COAC incrementando la satisfacción de sus socios y mejorar su participación en el mercado.

1.7 Idea a Defender

El Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos Operativos mejorará la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay.

Variable Independiente: Modelo de Gestión por Procesos Operativos.

Variable Dependiente: Rentabilidad.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de investigación

Se realizó una investigación previa en el repositorio de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo con respecto a trabajos de titulación relacionados al tema, permitiendo obtener información que contribuya al desarrollo del Modelo de Gestión por Procesos Operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay. A continuación, se mencionan los trabajos de titulación que se han tomado como referencia.

En el trabajo de titulación denominado “Diseño de un modelo de Gestión por procesos para la Empresa Farotex de la Ciudad de Riobamba”; el autor menciona que el trabajo de investigación tuvo como objetivo diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa. Mediante la aplicación de las encuestas a los colaboradores de la empresa se identificó que la empresa no contaba con un manual de procesos que permita la estandarización de las distintas actividades; a partir del análisis realizado a los procesos de la organización se evidenció que los procedimientos de ciertos procesos no poseían una secuencia coherente, para solventar estas deficiencias se optó por la elaboración de un manual de procesos con el fin de que contribuya a la mejora continua de cada uno de los procesos, optimización de recursos, y a mantener un control sobre el desempeño de las funciones que el personal desarrolla (Guijarro, 2021).

En base a lo mencionado anteriormente se deduce que el Modelo de Gestión por procesos mediante el manual de procesos permite a las organizaciones estandarizar sus procesos, delimitar las responsabilidades del personal, identificar la secuencia de las actividades de cada uno de los procesos a través de los flujogramas que contiene este manual, y tener un control del desempeño de cada uno de los procesos, y por ende un control interno de la organización y así de esta manera mejorar continuamente en beneficio de la organización.

En el trabajo de titulación denominado “Diseño de un Sistema de Procesos en el área crediticia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Chunchi”; el autor manifiesta que la investigación tuvo como objetivo obtener un mayor grado de eficiencia. Además, se evidencia que la inexistencia de procesos documentados, procesos desactualizados, deficiente trabajo en equipo, e inadecuada utilización de los recursos son las principales deficiencias que se han encontrado en el desarrollo de la investigación; para lo cual se elabora un manual de procesos

que contribuya a mitigar dichas deficiencias. Mediante el desarrollo de esta propuesta se evidencia que el sistema de procesos permite a la Cooperativa generar valor para sus clientes, por lo que recomienda implementarlo para que sus procesos sean eficientes, perfeccionar su cultura organizacional e incrementar la satisfacción de sus socios (Yupangui, 2021).

A través de la gestión por procesos las organizaciones se pueden adaptar a los entornos cambiantes en los que se encuentran, además permite que las organizaciones se enfoquen principalmente en sus clientes entregándoles valor mejorando así su satisfacción; algunos de los beneficios que se pueden obtener con esta forma de organización es elevar la eficiencia de sus procesos para lograr la mejora continua, incentivar el compromiso, fortalecer la cooperación entre personal y cumplir con los objetivos organizacionales.

En el trabajo de titulación denominado “Diseño del Sistema de Gestión por Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.”; el autor menciona que la investigación se desarrolló con la finalidad de que sirva como un instrumento que permita modificar la cultura organizacional de la Cooperativa. Para lo cual se realizó encuestas al personal identificando que la Cooperativa cuenta con una inadecuada delimitación de funciones, desorganización en el trabajo, ineficiente uso de los recursos, irresponsabilidad en la colocación y recuperación de los créditos. La investigación se basó en optimizar los recursos, desarrollar adecuadamente los procesos y así mejorarlos de manera continua, igualmente el autor propone implementarlo para de esta manera alcanzar la mejora continua de la organización, con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia de sus procesos para la satisfacción del cliente (Samaniego, 2019).

En base a lo mencionado por el autor, se deduce que la gestión por procesos contribuye a las organizaciones a mejorar su cultura organizacional, obtener su mejora continua, optimizar sus recursos, incluso permite que el personal desarrolle adecuadamente sus actividades y así lograr que los procesos sean más eficientes y eficaces, contribuyendo a incrementar la satisfacción del cliente.

En el trabajo de titulación denominado “Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para los Almacenes TotalHome, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo”; la autora señala que el diseño del Modelo de Gestión por Procesos tuvo la finalidad de cambiar la cultura organizacional de la empresa para establecer una gestión por procesos. Los principales problemas que se han encontrado en el desarrollo de la investigación fueron la ausencia de un manual de funciones, la inadecuada gestión de la documentación de los clientes, deficiencia en la colocación

de créditos y la recuperación de estos, falta de motivación del personal, ausencia de control sobre el desarrollo de los procesos, y baja rentabilidad. La autora sugiere que la empresa aplique la propuesta desarrollada, y determine a los responsables de la ejecución de los procesos, con la finalidad de incrementar su rentabilidad (Villagomez, 2018).

Se deduce que el Modelo de Gestión por Procesos permite que, a las organizaciones a controlar sus procesos, mejorar su eficiencia, eficacia y contribuir en la rentabilidad de las organizaciones, además de permitir mejorar los procesos que poseen, generar que el personal se siente motivado y así incrementar su eficiencia y compromiso en la ejecución de los procesos, logrando alcanzar la satisfacción de sus clientes.

En el trabajo de titulación denominado “Diseño del Sistema de Gestión de Procesos en el área de Crédito y Cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga” Ltda.”; el autor menciona que la finalidad del desarrollo de la propuesta fue estandarizar los procesos que posee la Cooperativa, contribuyendo así al uso adecuado de los recursos, y permitiendo que el personal conozca sus responsabilidades. La propuesta diseñada es una herramienta que proporciona información indispensable de la Cooperativa, la cual mediante la elaboración de flujogramas se estandarizaron los procesos y establecieron los responsables del desarrollo de los procesos. El autor concluyó que al implementar la gestión por procesos la organización mejorará su eficiencia, eficacia en los procesos, mejorar continuamente e incrementar su rentabilidad (Parra, 2019).

Por lo tanto, mediante un modelo de gestión por procesos las organizaciones pueden optimizar sus recursos mediante la estandarización de los procesos, a través de esta acción el personal conoce de manera sencilla su participación e importancia en la ejecución de cada uno de los procesos, contribuyendo así al cumplimiento de sus objetivos empresariales, su desarrollo y crecimiento de la organización.

2.2 Referencias Teóricas

2.2.1 Sistema financiero

El sistema financiero está constituido por entidades dedicadas a la intermediación financiera, con el objetivo de recolectar los excedentes monetarios del público y prestarlos mediante créditos a personas que lo requieran, con el fin de obtener rentabilidad económica que beneficien a estas entidades, sus socios y clientes (Romero, 2015; citado en Ordóñez-Granda et al., 2020, p.197).

El sistema financiero actúa como un intermediario entre aquellos que cuentan con ahorros y aquellos que los necesitan, para esto los entes financieros cumplen con el papel de intermediadores entre estos actores, ofreciendo recursos financieros que contribuyan a generar su bienestar (Ordóñez-Granda et al., 2020, p. 197).

En conclusión, el sistema financiero es el conjunto de entidades financieras cuyo fin es captar los recursos monetarios de los ahorristas y colocarlos en forma de créditos a aquellas personas que necesiten de estos recursos.

2.2.1.1 Importancia del Sistema Financiero

Mediante el sistema financiero se desarrollan distintas transacciones financieras y a través de la participación de los agentes financieros se ayuda a incrementar el crecimiento económico y bienestar de la sociedad. Por medio de los recursos económicos que los demandantes adquieren mediante este sistema, estos pueden invertir en actividades productivas contribuyendo al crecimiento económico influyendo de esta manera en el desarrollo de la economía (Ordóñez-Granda et al., 2020, pp. 196-198).

De acuerdo con Suárez y Mendieta (2020), el sistema financiero se encarga de recaudar los recursos económicos de las personas y direccionar estos recursos a quienes lo requieren a través de préstamos, logrando de esta forma un crecimiento económico en los países.

El sistema financiero es un aspecto importante en la economía de un país, puesto que permite generar su crecimiento económico debido a que a través de la captación de recursos económicos y la colocación de estos permite que las personas que adquieran estos recursos puedan satisfacer sus necesidades o invertir en emprendimientos o proyectos generando así nuevas fuentes de

empleos e ingresos que mejoren la calidad de vida de la sociedad. Además, facilita la movilización de los recursos económicos permitiendo el desarrollo de distintas actividades cotidianas.

2.2.2 Cooperativa

De acuerdo con Caba et al. (2020, p. 193), las cooperativas son organizaciones de cooperación que buscan resolver necesidades colectivas, estas se enfocan en el bienestar social al igual que en aspectos económicos rigiéndose bajo principios cooperativos, logrando de esta forma el desarrollo de la economía del país.

Una cooperativa es una organización que es controlada de forma democrática y conformada por un grupo de personas vinculadas de forma voluntaria con el fin de solventar necesidades que tienen en común ya sean estas en el ámbito social, cultural y económico (Miño, 2013, p. 81; citado en González-Bustos et al., 2020, p. 8).

En definitiva, la cooperativa es una organización formada por un grupo de personas por medio de la cual buscan satisfacer las necesidades que tienen en común, esta organización es controlada por sus socios y se basa en principios cooperativos, se enfoca principalmente por el bienestar social antes que los intereses económicos.

2.2.2.1 Clasificación de las Cooperativas

El artículo 23 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria manifiesta que:

Art. 23.- Grupos. – Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas. De conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2011, p. 6)

Las cooperativas se clasifican en 5 grupos los cuales son cooperativas de producción, cooperativas de consumo, de vivienda, cooperativas de ahorro y crédito, y de servicios, esta clasificación se realiza en base a la actividad que desarrolla cada una de las instituciones.

2.2.3 *Cooperativa de Ahorro y Crédito*

Una cooperativa de ahorro y crédito es una entidad que busca satisfacer los requerimientos financieros sus socios y clientes buscando el beneficio de estos (Soler, 2002; citado en Coba et al., 2020, p.195).

Según Piedra et al. (2019, p. 620), una cooperativa de ahorro y crédito es una organización dedicada a la captación de recursos económicos para distribuirlos a personas que necesiten estos recursos, buscando principalmente satisfacer las necesidades de sus socios y trabajar por el bienestar de estos y de la sociedad.

Las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones que se enfocan tanto en el bienestar de la sociedad como también en la economía, que buscan satisfacer necesidades económicas y sociales de sus miembros, estas cooperativas se fundamentan en principios y valores del cooperativismo (García et al., 2021, p. 239).

En conclusión, las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones dedicadas a la intermediación financiera con el fin de satisfacer las necesidades financieras de sus miembros y se enfocan principalmente en generar el bienestar de la sociedad como también en obtener beneficios económicos.

2.2.3.1 *Segmentación de entidades del Sector Financiero Popular y Solidario*

De acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2022), la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera segmenta a las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario de la siguiente manera:

Segmento	Activos
1	Mayor a 80'000.000.00
2	Mayor a 20'000.000.00 hasta 80'000.000.00
3	Mayor a 5'000.000.00 hasta 20'000.000.00
4	Mayor a 1'000.000.00 hasta 5'000.000.00
5	Hasta 1'000.000.00

Tabla 1-2: Segmentación de entidades del SFPS

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2022).

En la presente tabla se muestra la segmentación actualizada realizada por la SEPS, de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, la cual consta de cinco segmentos de acuerdo con el monto de sus activos, ordenándolas desde las cooperativas con mayor cantidad de activos hasta las de menor cantidad de activos, considerando que el segmento 5 son aquellas cooperativas que poseen el menor saldo en activos y el segmento 1 son aquellos que poseen mayor saldo en sus activos.

2.2.3.2 Importancia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito buscan satisfacer las necesidades económicas y sociales de sus socios como también de su personal, y de la comunidad en general, además mejoran la economía de sus socios a través de la oferta de servicios financieros hacia aquella población excluida (Coba et al., 2020, pp. 194-195).

Las cooperativas de ahorro y crédito apoyan con recursos económicos a sus asociados para solventar sus principales necesidades, contribuyen a la generación de emprendimientos, apoyan económicamente a actividades de educación y salud, al igual que sus actividades se enfocan en los sectores económicos influyendo de esta manera en la economía de un país (Pérez, 2015; citado en Piedra et al., 2019, p. 623).

En conclusión, las cooperativas de ahorro y crédito tienen gran incidencia en la economía del Ecuador, puesto que por medio de sus actividades financieras permiten que aquella población de bajos ingresos pueda financiar sus emprendimientos generando así nuevas fuentes de empleos y apoyando a la economía de la sociedad como también mejorando la calidad de vida de sus socios y de la sociedad en general.

2.2.4 Modelo

Un modelo es una pauta que se tiene de referencia para seguir, aunque se considera que un modelo también se puede utilizar para demostrar una teoría o supuesto, o para dar a conocer un proceso (Aguilera, 2000; citado en Gualli, 2019, p. 15).

De acuerdo con Cardenas (2021, p.30) un modelo es una guía para seguir que permite que las empresas puedan desarrollar adecuadamente sus actividades, con el fin de optimizar el uso de sus recursos y así alcanzar sus objetivos empresariales.

Por lo tanto, un modelo es una guía o marco de referencia de la descripción de un fenómeno a seguir para realizar un determinado proceso o acción.

2.2.5 Gestión

De acuerdo con Salazar et al. (2020, p. 88), la gestión son aquellas actividades mediante las cuales se dotan los recursos con el fin mejorar los logros enfocados en sus clientes.

Según Rubio et al. (2019, p. 127), la gestión es aquel proceso en el que se dirige las acciones de los miembros de una organización, permite cumplir con los objetivos de la empresa mediante la optimización de recursos.

La gestión es aquel grupo de fases que permiten administrar una organización, realizar un proyecto, o resolver una tarea (Muñoz y Andrade, 2017; citados en Delgado y Calsina, 2020, p. 174).

En conclusión, la gestión es desarrollar una serie de acciones para administrar una organización, para lo cual utiliza recursos con el fin de alcanzar los objetivos y busca que sus resultados sean según lo planteado.

2.2.6 Modelo de gestión

De acuerdo con Cardenas (2021, p. 31), considera al modelo de gestión como una estructura que sirve de referente para que los ejecutivos administren eficientemente los recursos de la organización alcanzando de esta forma óptimos resultados.

El modelo de gestión es un esquema que permite gestionar de forma adecuada el recurso humano, tecnológico y los procesos de una organización, el cual se puede utilizar tanto en organizaciones del sector privado y público (Rodríguez, 2012, p.38; citado en Vimos, 2018, p. 22).

Según Vimos (2018, p. 22), afirma que el modelo de gestión es un bosquejo que se utiliza como directriz para desarrollar correctamente las distintas tareas y así obtener mejores resultados.

De acuerdo con lo anterior, un modelo de gestión es una guía que establece la manera para administrar una organización, la cual además muestra la forma de organizar los recursos permitiendo que se usen eficientemente los recursos para de esta manera alcanzar los objetivos de la organización y lograr excelentes resultados.

2.2.7 Gestión por Procesos

De acuerdo con Maldonado (2011, p. 2), define a la gestión por procesos como la manera de gestionar una organización pero en base a los procesos. Para ello se considera que un proceso es una serie de actividades que agregan valor a una determinada entrada obteniendo así un resultado que cumpla con las exigencias de sus clientes.

Lo que busca la gestión por procesos es que cada una de las actividades de una empresa puedan mejorar continuamente al conocer, seleccionar, describir, documentar y mejorar constantemente cada uno de sus procesos (Carvajal et al., 2017, p. 43).

Según Farfán (2020, p. 32), la gestión por procesos consiste en realizar un cambio que radica en pasar de la clásica organización funcional a un enfoque basado en los procesos; la gestión por procesos se enfoca en cumplir con el objetivo de la organización, para satisfacer las expectativas de los grupos de interés, en lugar de enfocarse únicamente en el desarrollo de las funciones que tiene cada área de la organización.

La gestión por procesos es una manera de gestionar una organización que a diferencia de la organización funcional, esta principalmente se enfoca en los procesos. Esta forma de organización permite que las organizaciones mejoren continuamente sus procesos y se enfoquen en los clientes, fundamentalmente en satisfacer las necesidades de sus clientes.

2.2.7.1 Principios de la Gestión por Procesos

De acuerdo con Alarcón et al. (2019), los principios básicos de la gestión por procesos son:

- **Enfoque de procesos:** Se considera a la organización como un conjunto de procesos, en el cual todos se comprometen con la organización y trabajan en conjunto con el fin de alcanzar los objetivos.
- **Enfoque de cliente:** Se orientan los procesos hacia la satisfacción del cliente, por lo que tiene carácter horizontal, ya que los procesos inician con el cliente y finaliza con el mismo.
- **Enfoque de calidad:** La organización al enfocarse en el cliente y en su satisfacción, busca alcanzar la calidad en sus procesos y productos.

En definitiva, los principios de la gestión por procesos hacen énfasis en que las organizaciones que optan por esta forma de gestionar lo hacen en base a los procesos, enfocándose en satisfacer a sus clientes para lo cual tratan de que sus productos al igual que sus procesos sean de calidad, de igual forma se fomenta el compromiso y en que sus miembros colaboren conjuntamente para conseguir los objetivos de la organización.

2.2.7.2 Beneficios de la Gestión por Procesos

De acuerdo con Pérez (2012, p. 75), la gestión por procesos genera varios beneficios como:

- Las organizaciones generan un cambio en su cultura organizacional y sobre todo se enfocan en sus clientes y en cumplir con sus objetivos empresariales.
- Optimización y gestión eficiente de los recursos de la organización.
- Permite reducir costos y tiempo mediante la eliminación de actividades que no añaden valor y por ende generan costos innecesarios.
- Fomenta la motivación, empoderamiento y compromiso del personal a través de la distribución adecuada de responsabilidades.
- Elimina las barreras jerárquicas, promoviendo el trabajo en equipo y cooperación entre miembros de las diferentes áreas de la organización.

Según Farfán (2020, p. 31), la gestión por procesos permite mejorar y reestructurar los procesos de trabajo de una organización mejorando la satisfacción del cliente y alcanzando una mayor productividad.

En síntesis, la gestión por procesos genera una serie de beneficios para las organizaciones que lo implementan, algunos de los beneficios que se obtiene mediante la integración de la gestión por procesos son: la reducción de los costos, mejora el trabajo en equipo, incrementa la satisfacción del cliente y facilita la optimizar los recursos de la organización.

2.2.7.3 Importancia de la Gestión por Procesos

La importancia de la gestión por procesos radica en que está, permite que las organizaciones gestionen eficientemente sus recursos debido a que por medio de la gestión por procesos se utiliza de mejor manera los recursos y se disminuye los tiempos de ejecución de las actividades, incrementando de esta forma la competitividad y productividad de la organización, además se obtiene una mejorar calidad del producto o servicio, y contribuye a posicionar a la organización

en el mercado, influyendo de esta manera al aumento de sus ingresos y rentabilidad (Torres et al., 2019, p. 511).

De acuerdo con Marín-González y Pérez-González (2021, p. 165), la gestión por procesos es considerada como una de las mejores maneras para gestionar una organización, puesto a que esta permite que las organizaciones puedan adaptarse y mantenerse en un entorno cambiante y así contribuir al cumplimiento de sus objetivos; permite la optimización de sus recursos y aumentar la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

La gestión por procesos permite que las organizaciones tengan control en sus procesos y alcance la mejora continua de la organización. Esta es una nueva forma de gestión puesto que esta permite que se aprovechen los recursos al máximo, disminuyendo la generación de desperdicios y tiempo ocioso, permitiendo que las organizaciones sean más competitivas y productivas, con ello contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos empresariales.

2.2.8 Definición de Procesos

En la ilustración 2, presentada a continuación se puede entender de mejor manera lo que es un proceso, en el cual un proceso es un conjunto de actividades que transforman determinadas entradas que son suministradas por los proveedores en salidas que van dirigidas hacia los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades.

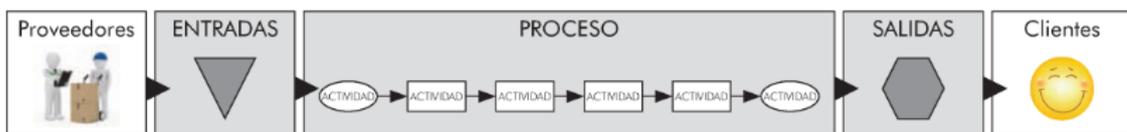


Ilustración 2-2: Esquema de un proceso

Fuente: (Pardo, 2017, p. 18).

Un proceso es una serie de actividades las cuales se interrelacionan y transforman las entradas en salidas (Del Pozo, 2022, p. 87).

De acuerdo con Rubio et al. (2019, p. 129) un proceso es un grupo de actividades que tienen una sucesión es decir que están ordenadas, encaminadas a añadir un valor agregado a los recursos con el fin de obtener un resultado para el cliente y así satisfacer sus exigencias.

“Conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados después de añadirles un valor” (Pardo, 2017, p. 18).

En definitiva un proceso es una serie de actividades que se relacionan entre ellas, con el propósito de convertir determinadas entradas o insumos añadiéndoles valor, para obtener salidas o resultados que cumplan con los requisitos del cliente.

2.2.8.1 Características de los procesos

Según Carvajal et al. (2017, p. 24), un proceso cuenta con las siguientes características:

- **Variabilidad:** Al repetir un proceso las actividades de este sufren pequeños cambios, lo que provoca que los resultados que se obtiene en el proceso también varíen. Esta variación influye en la satisfacción que percibe el cliente por el resultado que obtiene en el proceso.
- **Repetitividad:** Cada proceso se desarrolla con el fin de obtener un resultado, e intentan repetir dicho resultado, por lo que esta característica permite que se pueda mejorar los procesos para así obtener mejores resultados.

En conclusión, los procesos cuentan con determinadas características como lo son la variabilidad y repetitividad, estas características son importantes, ya que todo proceso para ser considerado como tal debe cumplir con estas características esenciales.

2.2.8.2 Elementos de un proceso

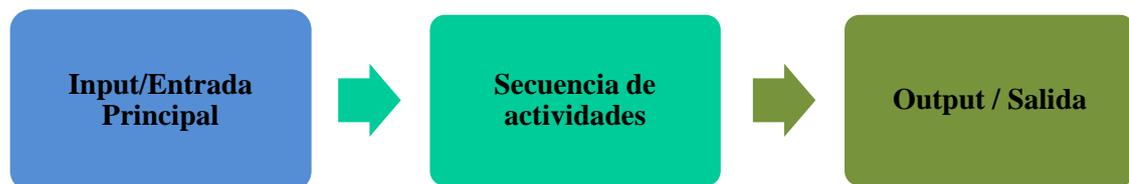


Ilustración 3-2: Elementos del proceso

Fuente: (Pérez, 2012, pp. 52-53).

Realizado por: Buñay, G, 2022.

La ilustración 3 presentada anteriormente, muestra de forma gráfica los elementos que conforman un proceso los cuales son el input, la secuencia de actividades y el output o conocido también como salida.

- **Input:** Es un producto que cumple con los requerimientos definidos, y es suministrado por un proveedor ya sea tanto interno o externo. El input o entrada es aquel elemento que permite que se ejecute el proceso.
- **Secuencia de actividades:** Necesitan recursos o inputs que cumplan con los requisitos establecidos para desarrollarse adecuadamente.
- **Output:** O la salida, es el producto o resultado del proceso que va dirigido al cliente ya sea interno o externo, y que cumple con la calidad definida del proceso (Pérez, 2012, pp. 52-53).

Para que un proceso pueda desarrollarse correctamente, este debe contener elementos como entradas, actividades y salidas, para que de esta manera contribuyan a alcanzar la satisfacción de sus clientes. Cada uno de los procesos inicia con una entrada, misma que es procesada a través de un conjunto de actividades que finalmente generan una salida o resultado el cual es dirigido a un cliente.

2.2.8.3 Tipos de procesos

A continuación, se presenta la ilustración 4 en la que se explica de mejor manera, y en síntesis la clasificación existente de los procesos, en el cual se evidencia los tres tipos de procesos que se pueden encontrar en una organización.

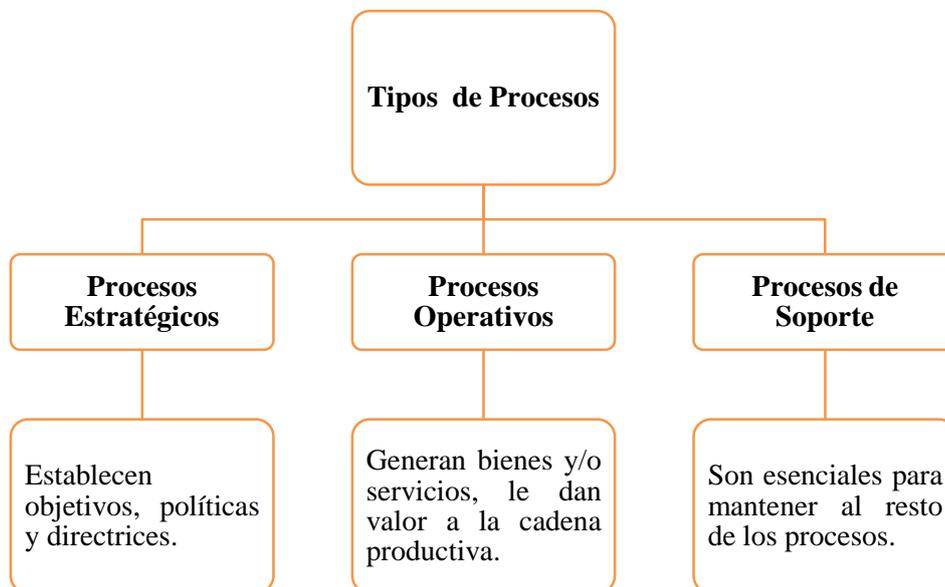


Ilustración 4-2: Tipos de procesos

Fuente: (Del Pozo, 2022, p. 90).

Realizado por: Buñay, G, 2022.

De acuerdo con Martínez y Cegarra (2014, p. 50), los tipos de procesos son los siguientes:

- **Procesos estratégicos:** Son aquellos procesos que sirven para dirigir y gestionar, establecen las políticas y estrategias de la organización. En base a estos procesos se gestionan a los demás procesos de la organización.
- **Procesos operativos:** También denominado procesos claves, son procesos que influyen directamente en la satisfacción del cliente ya que mediante ellos el cliente apreciará la calidad del producto. Estos procesos son indispensables para la elaboración del producto o servicio, por ende, estos añaden valor a las entradas con el fin de satisfacer las necesidades del cliente y cumplir con los objetivos de la organización.
- **Proceso de apoyo:** Conocidos también como procesos de soporte, son aquellos que aportan los recursos tanto humanos, materiales y tecnológicos a la organización para generar el valor agregado para el cliente y, por lo general los clientes de este tipo de procesos son internos a la organización.

En conclusión, los procesos estratégicos son aquellos que contribuyen a la gestión de la organización, este tipo de procesos establecen estrategias para alcanzar los objetivos de la organización, y además ofrecen directrices para el resto de los procesos. Mientras que los procesos operativos permiten obtener un producto o servicio y crean valor para el cliente, por lo que tiene un gran impacto en la satisfacción de este. Finalmente, los procesos de apoyo ofrecen soporte a los demás procesos, y son los encargados de proveer recursos a la organización.

2.2.9 Cadena de Valor

La cadena de valor es un conjunto de actividades que permiten elaborar un producto y ofertarlo al cliente, el cual está compuesto por actividades primarias y actividades de soporte. Mediante su uso se genera que exista una coordinación entre los agentes involucrados de cada actividad, generando un adecuado uso de los recursos, al igual que contribuye a que la información fluya entre cada uno de los agentes, de la misma forma permite trabajar en equipo con el fin de encontrar soluciones (Porter, 2006; citado en Vásquez-Barajas et al., 2020, p. 402).

De acuerdo con Álvarez-Indacochea et al. (2019, p. 22), la cadena de valor es una gráfica que representa las actividades que contribuyen a la organización a crear valor para el cliente y para ella misma. Se reconoce a la organización como una serie de actividades que van desde la elaboración del producto hasta la comercialización de este.

En base a los autores citados anteriormente, la cadena de valor es una herramienta que permite evidenciar las actividades que generan valor para los clientes, identificando en ésta las actividades primarias y de apoyo, a través de esta cadena se analizan estas actividades e identifican así ventajas competitivas para la organización.

2.2.9.1 Elementos de la cadena de valor

Actividades Primarias

Las actividades primarias son aquellas actividades que se relacionan con la fabricación de un producto, comercialización y los servicios adicionales brindados después de su comercialización (Parrales et al., 2021, p. 400).

Este tipo de actividades son aquellas que se relacionan de forma directa con la generación de valor (Rojas et al., 2021, p. 73).

En conclusión las actividades primarias son actividades que contribuyen a la creación del producto, y añaden valor al mismo.

Actividades de Apoyo

Este tipo de actividades brindan soporte a las principales actividades, y están relacionadas con la infraestructura, recurso humano, desarrollo tecnológico y adquisiciones (Parrales et al., 2021, p. 400).

Las actividades de apoyo son aquellas que sirven de soporte para las actividades primarias y contribuyen mejorarlas, por lo general tienen relación con actividades de gestión de la organización (Vivar-Astudillo et al., 2020, p. 27).

En definitiva, las actividades de apoyo brindan como su nombre lo indica apoyo o soporte a las actividades primarias.

2.2.9.2 Importancia de la cadena de valor

En un entorno constantemente competitivo y continuamente cambiante, en el que los clientes se vuelven mucho más exigentes, se genera la importancia de la cadena de valor en las organizaciones, puesto que esta permite generar acciones que construyan hacer frente a esta

situación mediante la potenciación de actividades que aporten a obtener una ventaja competitiva generando así valor para los clientes (Rojas et al., 2021, p. 70).

El uso de la cadena de valor es de vital importancia debido a que ésta sirve como un instrumento administrativo que permite identificar las ventajas competitivas de una organización a través del análisis de las distintas actividades que componen dicha cadena, orientándose en crear más valor. Con el análisis de la cadena de valor se consigue disminuir los costos, mejorar la comunicación entre los distintos agentes de la cadena, al igual que mejorar la administración (Peña et al., 2008; citados en Vázquez-Barajas et al., 2020, p. 406).

De acuerdo con Martínez y Cegarra (2014, p. 24), por medio del análisis se identifican aquellas actividades que aportan mayor valor y generan una mayor competitividad a la organización, para lo cual es necesario analizar los costos que tienen estas actividades identificando de esta forma las actividades que contribuyen a la satisfacción del cliente y generan valor. Con esto se eliminan aquellas actividades, que no agregan valor, son ineficientes, generan costos innecesarios e irrazonables.

La cadena de valor es una herramienta importante para las organizaciones puesto que esta permite evidenciar aquellas actividades que agregan valor a la organización y eliminar las que no, generando de esta forma que la organización se centre en mejorar estas actividades para crear ventajas competitivas que le permitan ser más productivos y competitivos en el mercado. De igual forma esta cadena permite que las organizaciones reduzcan sus costos y generen una mayor satisfacción de sus clientes.

2.2.10 Mapa de Procesos

El mapa de procesos consiste en representar de manera gráfica los procesos que posee una organización, muestra la relación que existe entre los procesos y la sucesión de estos, permitiendo identificar las actividades que aportan un valor agregado al producto (Marín-González y Pérez-González, 2021, p. 166).

De acuerdo con Londoño y Gaviria (2021, p. 3), el mapa de procesos es un instrumento a través del cual se visualiza de forma general los procesos que posee una institución y la forma en que éstos se relacionan entre sí, permitiendo modificar la manera en que la organización distribuye el trabajo, con el fin de identificar si está todavía es la apropiada.

Según Torres et al. (2019, p. 504), considera al mapa de procesos como una representación visual con una visión global, la cual contiene los distintos procesos con los que cuenta una organización, y para ubicarlos de una mejor forma se emplea la cadena de valor.

En definitiva, en base a los a las definiciones revisadas anteriormente el mapa de procesos es una representación gráfica que muestra de forma integral todos los procesos que posee una organización y la manera en la que estos se interrelacionan.

2.2.10.1 Tipos de procesos en el Mapa de Procesos

En la siguiente ilustración se muestra el esquema que tiene un mapa de procesos, en el cual consiste en una representación gráfica que inicia con una entrada que es la necesidad del cliente el cual se ubica costado izquierdo del mapa, pasando luego a los procesos que se ubican en el centro del mapa ubicándose en el primer nivel los procesos estratégicos, en el segundo nivel los procesos operativos, y en el tercer nivel los procesos de apoyo, finalizando el mapa con una salida que se ubica al costado derecho con la obtención de la satisfacción del cliente.

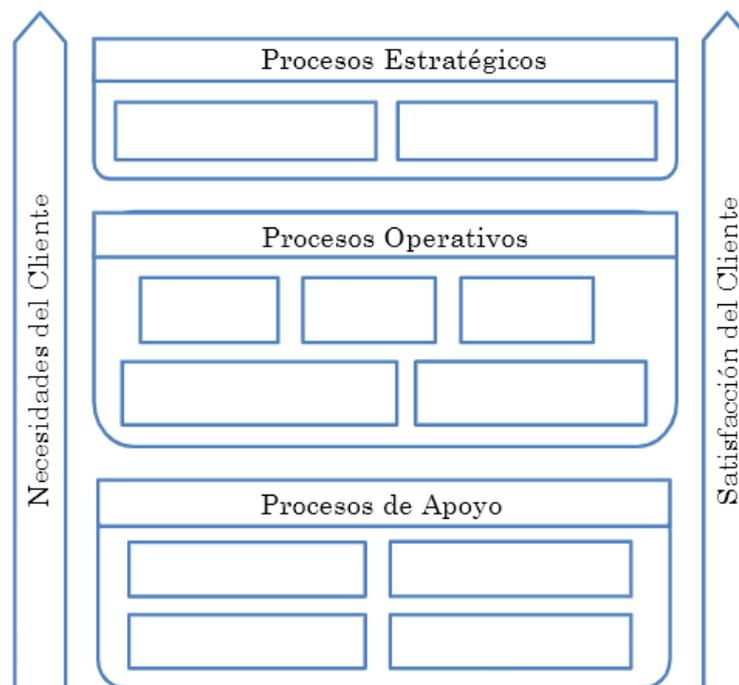


Ilustración 5-2: Estructura del mapa de procesos

Fuente: (Castillo y Carreño, 2020, p. 248).

De acuerdo con Castillo y Carreño (2020, p. 247), los procesos que intervienen en el mapa de procesos son:

- **Procesos estratégicos:** Son procesos que intervienen en la dirección de la organización, estos procesos corresponden a la definición de estrategias y direccionan a los demás procesos que posee la organización, con el fin de que sirvan de sustento para la toma de decisiones y ayudan en la mejora de la percepción del cliente.
- **Procesos operativos o misionales:** Son aquellos procesos que intervienen en la producción de un producto o servicio para los clientes, por lo que en el mapa de procesos estos deben describir de forma secuencial las actividades que dependan de estos procesos.
- **Procesos de apoyo:** Este tipo de procesos intervienen en el funcionamiento de los demás procesos mencionados anteriormente, y constituyen aquellos procesos que se relacionan con el suministro de recursos materiales, tecnológicos y humanos.

En base a lo anterior, en el mapa de procesos se puede identificar tres tipos de procesos como lo son: los procesos estratégicos que se ubican en la parte superior del mapa de procesos y están relacionados con el direccionamiento de los demás procesos, los operativos que se encuentran en la parte central y se relacionan con la satisfacción del cliente y, por último, los procesos de apoyo que se encuentran ubicados en la parte inferior del mapa y se relacionan con la dotación de recursos.

2.2.10.2 Importancia del Mapa de Procesos

Un mapa de proceso es importante puesto que permite al personal localizar de manera sencilla sus funciones, al igual que influye en la comunicación entre las distintas áreas, permitiendo de esta forma que todos trabajen por solo propósito en común (Castillo y Carreño, 2020, p. 248).

Para Carvajal et al. (2017, p. 30), la importancia del mapa de procesos radica en evidenciar la forma en que se realizan los procesos y sus pasos con el fin de disminuir los tiempos de ejecución, realizar mejoras en los procesos mediante el análisis de los procesos que contiene el mapa, y sobre todo es un instrumento que se utiliza para capacitar al nuevo personal.

En definitiva, la elaboración y aplicación de un mapa de procesos en la organización es indispensable, puesto que mediante esta herramienta se puede identificar la situación actual de los procesos y distinguir aquellos procesos que generan cuellos de botella para en base a ello, establecer mejoras que brinden una solución, adicionalmente permite que la comunicación entre

los miembros de la organización mejore y sobre todo se conozcan las interacciones que tienen cada uno de los procesos.

2.2.11 Fichas de procesos

La ficha de procesos es un documento que permite identificar a cada uno de los procesos de la organización, este documento recoge y describe información importante de los procesos (Pardo, 2017, p. 75).

Según Castillo y Carreño (2020, p. 248) la ficha de procesos permite documentar los procesos de una organización de una forma más fácil y dinámica, además, a través de este documento se puede entender de una manera más simple aquella información importante de los procesos.

En definitiva, la ficha de procesos es un documento que contiene información detallada de los procesos que posee una organización, en este documento se describen los elementos importantes que intervienen o que forman parte de un proceso.

2.2.11.1 Elementos de la ficha de procesos

La organización tiene la facultad de establecer la información que crea conveniente en la ficha de procesos, como también dicha información va de acuerdo con el tamaño de la organización (Medina et al., 2020, p. 210).

Según Medina et al. (2019, p. 335), una ficha de procesos puede contener información como: “nombre responsable, finalidad, objetivos, clientes, proveedores, otros grupos de interés, procesos relacionados y contenido”.

De acuerdo con Pardo (2017, pp. 75-76), la ficha de procesos puede estar conformado con la siguiente información:

- **Nombre del proceso:** Se coloca el nombre del proceso.
- **Finalidad:** Colocar el objetivo del proceso.
- **Responsable:** Es el encargado de ejecutar el proceso.
- **Límites del proceso:** Consiste en colocar la actividad inicial y final que tiene el proceso.
- **Entradas:** Describir los productos o recursos necesarios que se transforma en el proceso.
- **Salidas:** Describir el producto final que se obtiene al realizar el proceso.

- **Clientes:** Es aquel a quién está dirigido el producto final del proceso.
- **Proveedores:** Son quienes proveen las entradas para realizar el proceso, por lo general estos son externos y no realizan las actividades del proceso.
- **Agentes participantes:** Son quienes intervienen en la ejecución de las actividades que tiene el proceso.
- **Documentación relacionada:** Documentos relacionados con este documento.
- **Otra información:** Describir información que la organización considere necesaria.

De acuerdo con Castillo y Carreño (2020, p. 249), una ficha de procesos también puede contener información de las personas que elaboraron la ficha, quienes aprobaron, y revisaron la información de cada una de las fichas.

A continuación, se presenta un formato de la información que debe ir en la ficha de procesos, y la manera en la que se realiza el formato, aunque los componentes de esta ficha de procesos pueden variar según la necesidad de la organización.

Tabla 2-2: Ejemplo de ficha de procesos

-LOGO-	FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO		RESPONSABLE DEL PROCESO
RETENCIÓN Y BAJA DE CLIENTES		Directora de atención al cliente
FINALIDAD		
Retener a clientes a partir de una solicitud de baja y gestionar la baja si fuera necesario.		
LÍMITES DEL PROCESO		
Primera actividad		Última actividad
<ul style="list-style-type: none"> • Atender solicitud de baja por parte del cliente. 		<ul style="list-style-type: none"> • Registrar notas en SMS (si es posibles retenerlo) • Resolver incidencia (si fuese necesario) • Asignar operador logístico para recogida de equipos (si no es posible retenerlo)
Entradas		Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Datos del cliente • Promociones/planes de retención • Registro de comunicación • Información en SMS • Calendario de facturación 		<ul style="list-style-type: none"> • Notas en SMS • Tique de baja anulado por retenido • Tique de baja cerrado
Proveedores del proceso		Clientes del proceso
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente • Departamento de marketing • Departamento de atención al cliente • Departamento financiero 		<ul style="list-style-type: none"> • Cliente • Departamento de logística
AGENTES DEL PROCESO		
<ul style="list-style-type: none"> • Agente de retención y baja • Técnico de servicio 		
INDICADORES DEL PROCESO		
Indicador		Gestionado por
1. Porcentaje de clientes retenidos		1. Directora de atención al cliente
2. Número de incidencias resueltas		2. Agente de retención y baja
DOCUMENTACIÓN RELACIONADA		
<ul style="list-style-type: none"> • Argumentarios de retención 		

Fuente: (Pardo, 2017, p. 77).

Generalmente la ficha de procesos contiene información básica de los procesos como el nombre de los procesos, su objetivo, el personal encargado de desarrollar dicho proceso, las entradas y salidas, los grupos de interés que tiene el proceso y demás información que la organización opte por incluir.

2.2.12 Diagrama de Flujo

Según Torres et al. (2019, p. 505), el diagrama de flujo es un gráfico que muestra las diferentes actividades que contiene un proceso, además utiliza símbolos con los cuales se señalan la relación que existe entre cada actividad. A través de esta herramienta se puede encontrar alternativas que permitan mejorar los procesos de una organización.

El diagrama de flujo es una representación visual de los pasos que constituyen un proceso, se caracteriza por ser simple de diseñarlo y comprenderlo. El flujograma es una herramienta óptima para la documentación de los procesos, puesto que es de fácil comprensión para el lector (Pardo, 2017, p. 72).

De acuerdo con Castillo y Carreño (2020, p. 249), un diagrama de flujo es una representación de manera gráfica, que muestra los pasos de un proceso, del mismo modo facilita la comprensión de los procesos, y contribuyen a mejorar la interrelación de los procesos. Para su elaboración se usan símbolos que se vinculan entre sí.

En conclusión, un diagrama de flujo o también conocido como flujograma es la representación gráfica que muestra la sucesión de las actividades que se debe seguir para ejecutar un determinado proceso, permite evidenciar la relación que existe entre las distintas actividades de un proceso. El diagrama de flujo es una herramienta que permite detectar falencias y realizar mejoras en el proceso; para construir el flujograma se hace uso de diversas figuras o símbolos.

2.2.12.1 Formas de graficar el diagrama de flujo

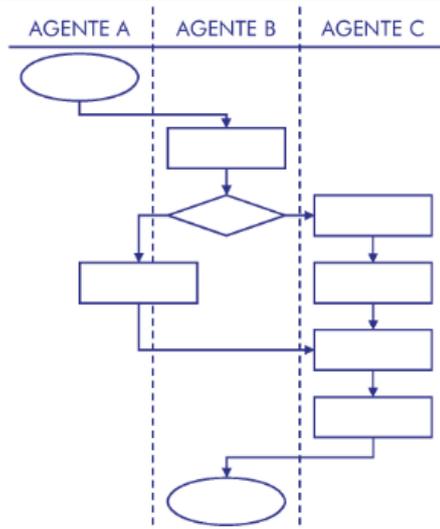
De acuerdo con Pardo (2017, p. 73), los diagramas de flujo pueden graficarse de las dos siguientes formas:

- **Flujograma Matricial:** En esta forma de graficar se ubica en la parte superior del flujograma a los agentes que participan en el proceso, y debajo de éstos se colocan las actividades que cada agente desarrolla.

- **Flujograma lineal:** Consiste en graficar de forma secuencial cada una de las actividades que forman parte de un proceso, y los involucrados se pueden ubicar al extremo o al interior de los símbolos.

En conclusión, los flujogramas se pueden graficar de dos maneras: el primero denominado matricial que se caracteriza por graficar la actividad debajo de cada personal responsable de su ejecución; mientras que en la lineal se gráfica cada actividad siguiendo una secuencia.

FLUJOGRAMA MATRICIAL



FLUJOGRAMA LINEAL

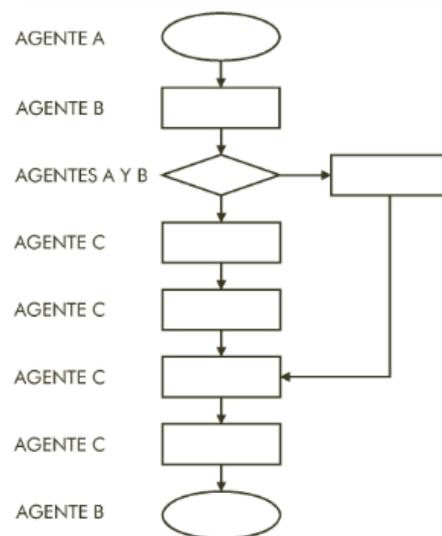


Ilustración 6-2: Ejemplo de flujograma

Fuente: (Pardo, 2017, p. 73).

En la ilustración 6 se evidencia las formas en las que se puede graficar o esquematizar los procesos, ya dependerá de la organización, elegir el formato que se acople a sus necesidades.

2.2.12.2 Importancia del diagrama de flujo

El diagrama de flujo es una herramienta importante que facilita la interacción de los procesos en una organización, puesto que se describe la manera en que estos se realizan. Su uso permite que la organización detecte de una manera más sencilla las falencias, evidenciar las relaciones que existen entre los clientes y la organización, y utilizar óptimamente la información (Castillo y Carreño, 2020, p. 249).

A través del uso de diagramas de flujo se consigue identificar actividades irrelevantes dentro de un proceso, evidenciar de forma clara la manera en que este se ejecuta y en lo posible reestructurar

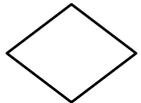
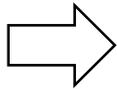
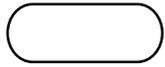
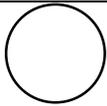
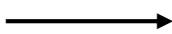
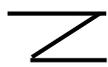
el proceso, puesto que visualiza de forma gráfica la sucesión de actividades que contiene un proceso (Molina et al., 2018, p. 13).

En síntesis, el diagrama de flujo o también conocido como flujograma, es importante debido a que este permite a la organización a identificar las deficiencias, duplicidad de actividades y a identificar cuellos de botella que existan en la ejecución de los procesos.

2.2.12.3 Simbología del diagrama de flujo

En la siguiente tabla se muestra los símbolos que generalmente se usan para realizar un flujograma y explica de forma concisa lo que representa cada símbolo:

Tabla 3-2: Simbología del flujograma

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	Instrucción
	Operación, actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá.
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada.
	Documento Impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo.
	Demora, Espera	Anotar que espera
	Inspección, Control	Indicar que se revisa.
	Sentido del flujo	Siempre se debe indicar el sentido.
	Transmisión electrónica de datos	Indicar a dónde va.

Fuente: (Agudelo y Escobar, 2008, p. 40).

2.2.13 Indicadores de gestión

De acuerdo con Torres et al. (2019, p. 498), los indicadores de gestión son parámetros cuantitativos, mediante los cuales se obtienen resultados que permiten verificar el grado en que una empresa está cumpliendo con lo que tiene planificado, de igual manera a través de estos indicadores se puede identificar como se encuentra el funcionamiento de la empresa y si está alcanzando sus objetivos.

Los indicadores son herramientas de medida que permiten evaluar el desempeño de los procesos, tienen la finalidad de identificar si los procesos son eficaces, se considera que un proceso es eficaz cuando los resultados del proceso cumplen con los requerimientos de los clientes (Pardo, 2017, p. 135).

En base a lo anterior, los indicadores permiten medir y obtener información de la ejecución de los procesos, y de esta manera tener un control sobre estos, para identificar si los procesos están cumpliendo con sus objetivos y evaluar el desempeño de la organización, permitiendo así tomar decisiones en base a los resultados obtenidos.

2.2.13.1 Tipos de indicadores de procesos

En la ilustración mostrada a continuación, se describe de forma gráfica los diferentes tipos de indicadores de procesos existentes:

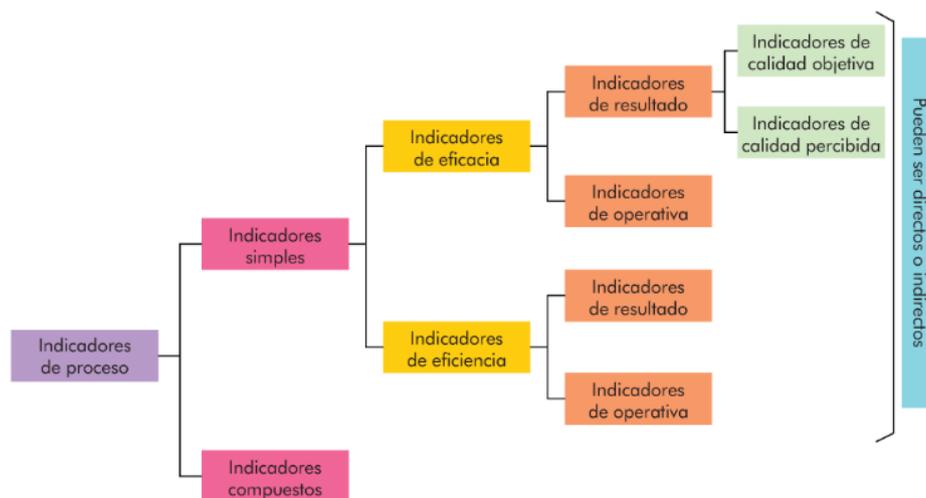


Ilustración 7-2: Tipos de indicadores de procesos

Fuente: (Pardo, 2017, p. 140).

Según Pardo (2017, pp. 136-140), los indicadores concernientes con los procesos son los siguientes:

- **Indicadores de eficacia e indicadores de eficiencia**

Indicadores de eficacia: Miden el nivel en que se cumplen con los requerimientos de los clientes.

Indicadores de eficiencia: Permite obtener información con relación a los resultados conseguidos y los recursos que se utilizaron para alcanzarlos.

- **Indicadores de resultado e indicadores de operativa**

Indicadores de resultado: Se obtiene información acerca del resultado final de un proceso, informando si el producto o servicio obtenido ha satisfecho los requerimientos del cliente.

Indicadores de operatividad: Se centran en el desempeño del proceso, antes de su finalización.

- **Indicadores directos e indirectos**

Indicadores directos: Este tipo de indicadores se basan en medir de forma directa un factor.

Indicadores indirectos: Este tipo de indicador se usa para medir una variable que al querer compararla se vuelve complicado.

- **Indicadores de calidad objetiva e indicadores de calidad percibida**

Son una subclasificación de los indicadores de resultados, y se enfocan en el cliente externo.

Indicadores de calidad percibida: Este indicador permite medir la satisfacción que recibe el cliente por la calidad del servicio o producto recibido.

Indicadores de calidad objetiva: Buscan comparar la satisfacción de los clientes en base a la información de su conducta con relación al producto obtenido.

- **Indicadores compuestos**

Indicadores compuestos: Agrupan varios tipos de indicadores.

En conclusión, cada indicador permite medir a los procesos en diferentes aspectos, por esta razón surge la importancia de establecer el indicador más adecuado según la información que se pretende obtener de cada uno de los procesos.

2.2.13.2 Importancia de los indicadores de gestión

A través del correcto uso de un sistema de indicadores de gestión una organización pueda tener éxito, puesto que este permite que se identifiquen aspectos claves de la organización y se tenga una guía de la ruta a perseguir. Mediante el uso de indicadores de gestión se procesan y reducen grandes cantidades de información, contribuyendo a la adecuada toma de decisiones y a que la organización logre tener competitividad a través del control a aspectos indispensables (Gaytán, 2019, p. 129).

En conclusión, mediante el uso de los indicadores permite que las organizaciones tengan un mayor control de sus procesos, facilitando la detección de deficiencias, y en base a ello tomar decisiones más acertadas que contribuyan al desarrollo de la organización y la mejora continua de la misma.

2.2.14 Manual de procesos

Para Molina et al. (2018, p. 14), un manual de procesos es considerado como un instrumento de gestión a través del cual se muestran de forma ordenada y detallada las actividades y procesos con los que cuenta una empresa.

Un manual de procesos es un documento que contiene directrices para realizar cada uno de los procesos, permitiendo que la ejecución del trabajo sea fluido. Además, este documento permite tener una mejor comunicación y obtener mejores resultados (Rodríguez, 2022).

De acuerdo con Gómez y Posada (2018, pp. 29-30) el manual de procesos es un documento que contiene de forma detallada las actividades e instrucciones a seguir para que el personal pueda desempeñar sus funciones. Esta es una herramienta que permite a las organizaciones tener un control interno en el desempeño de las funciones que el personal de la organización desarrolla.

El manual de procesos es un documento en el cual se describen las instrucciones a seguir para realizar las actividades, este instrumento facilita que el personal desarrolle las actividades adecuadamente, de igual forma permite solucionar de una manera sencilla los problemas o dudas que se presenten en la ejecución de las actividades.

2.2.14.1 Importancia del manual de procesos

La importancia de los manuales de procesos, así como de la ficha de procesos radica en que estos permiten que los procesos sean realizados adecuadamente, y que ante la salida de algún miembro de la organización los procesos se sigan ejecutando correctamente con normalidad (Medina et al., 2019, p. 338).

Según Molina et al. (2018, p. 14), el manual de procesos es una herramienta que facilita la capacitación de un nuevo miembro de la organización, a través de este documento se estandarizan los procesos, se delimitan las responsabilidades para el desarrollo de los procesos, permite reducir costos, y evitar la duplicidad de funciones.

En conclusión, el uso de un manual de procesos en la organización permite que sus colaboradores puedan ejecutar correctamente cada uno de los procesos, contribuye a asignar adecuadamente las responsabilidades al personal para evitar la duplicidad al momento de desarrollar los procesos, adicionalmente se puede usar para capacitar al nuevo personal puesto que este manual contiene instrucciones de cómo se debe realizar cada uno de los procesos.

2.2.15 Rentabilidad

La rentabilidad mide la relación entre las utilidades obtenidas y la inversión realizada (Chu Rubio, 2020, p. 61).

De acuerdo con Lara (2019, p. 59), la rentabilidad se presenta en todo acto económico en el que se usen recursos de tipo material, humano y financiero, es decir es la utilidad económica que se obtiene por la inversión utilizada.

La rentabilidad mide la capacidad que tiene una organización para administrar sus recursos tanto financieros como económicos, por lo general se la considera como la relación que existe entre el rendimiento logrado y el capital utilizado (Aguir y Díaz, 2006; citados en Casamayou, 2019, p. 34).

En conclusión, la rentabilidad mide el beneficio económico o ganancia que se obtiene por una actividad económica, es decir por aquellas operaciones propias de una organización, de la misma forma por la utilización de recursos y por la inversión de capital.

2.2.15.1 Tipos de rentabilidad

- **Rentabilidad económica – ROA**

Mediante este indicador se conoce el beneficio generado por la inversión realizada en los activos, identificando si los activos se gestionan adecuadamente o no (Martínez, 2021; citado en Loo-Zambrano et al., 2022, p. 147).

La rentabilidad económica mide la facultad que tienen los activos para generar utilidad independientemente de su forma de financiación, permitiendo así cotejar la rentabilidad entre las distintas organizaciones (Villasmil, 2016; citado en Villasmil et al., 2020, pp. 276-277).

- **Rentabilidad financiera**

La rentabilidad financiera mide en un determinado periodo el beneficio obtenido por el capital propio de la organización, es decir hace referencia a la utilidad generada por la inversión de los asociados, y permite a estos tomar decisiones con respecto a invertir nuevamente en la organización (Grimaldo, 2012; citado en Contreras, 2020, pp. 139-140).

De acuerdo con Villasmil et al. (2020, p. 278), la rentabilidad financiera o conocida también como ROE mide el rendimiento que adquieren los propietarios de la organización por el dinero que invirtieron.

- **Rentabilidad social**

Según Villasmil et al. (2020, p. 279), la rentabilidad social es aquel beneficio que obtiene la sociedad por medio de la implementación de proyectos e inversiones.

Se considera que las instituciones del sector financiero por lo general miden la rentabilidad en términos económicos y financieros, considerando a la rentabilidad como una forma de medir la que se está obteniendo ingresos por invertir. Se entiende por rentabilidad económica como la aquella rentabilidad que mide si existe una adecuada administración de las inversiones de las carteras de crédito, mientras que la rentabilidad financiera se encarga de medir la utilidad que reciben los asociados por su inversión en la entidad (Fernández et al., 2012; citados en Jimbo et al., 2019, p. 103).

En conclusión, la rentabilidad se clasifica en tres tipos: la rentabilidad económica que mide si los activos están generando utilidad mediante la gestión eficiente de estos; la rentabilidad financiera que mide la capacidad que tiene la organización para generar beneficios para los socios por invertir en la organización; y la rentabilidad social que se enfoca en el rendimiento que recibe la población.

2.2.15.2 Importancia de la rentabilidad

Analizar la rentabilidad es un aspecto importante debido a que permite conocer la posibilidad que tiene una organización de obtener utilidades y que pueda solventar sus actividades. De igual manera, este indicador facilita la toma de decisiones dado que mediante los resultados que arroja se puede decidir en mantener o realizar una inversión (Aguirre et al., 2020, p. 51).

La rentabilidad en una Cooperativa de Ahorro y Crédito es de vital importancia, puesto que al obtener una baja rentabilidad dificulta su desarrollo como también limita el incremento de la colocación de créditos y que estos sean adecuados para sus socios. La rentabilidad es un indicador sumamente importante para los asociados puesto que mediante este indicador los asociados evidencian si la institución está obteniendo una adecuada utilidad que satisfaga sus requerimientos (Loor-Zambrano et al., 2022, p. 148).

En definitiva, la rentabilidad es un indicador indispensable en las organizaciones debido a que este permite identificar si se está obteniendo beneficios por las operaciones realizadas, y en base a los hallazgos obtenidos a través de este indicador facilita a los directivos a tomar decisiones más acertadas que contribuyan al crecimiento de la organización, siendo aún más importante para los inversionistas ya que por medio de este indicador analizan la factibilidad de continuar invirtiendo en una organización o de realizar una nueva inversión.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de investigación

En la presente investigación se utilizó dos enfoques, por una parte el enfoque cualitativo y el otro cuantitativo.

3.1.1 *Enfoque Cualitativo*

De acuerdo con Monroy y Nava (2018, p. 70), el enfoque cualitativo busca comprender un determinado fenómeno social a través de la opinión de las personas.

Se utilizó el enfoque cualitativo para conocer la realidad de la cooperativa a partir de la utilización de técnicas de investigación como la entrevista aplicada al gerente de la cooperativa, con el fin de obtener información fundamental para el diseño del Modelo de Gestión por Procesos Operativos.

3.1.2 *Enfoque Cuantitativo*

La investigación cuantitativa recopila información y lo analiza utilizando métodos matemáticos y a través de la cuantificación (Niño, 2019, p. 29).

En esta investigación se aplicó un enfoque cuantitativo debido a que se recolectó información a través de la aplicación de encuestas que posteriormente se procedió a realizar un análisis de la información recolectada.

3.2 Nivel de investigación

3.2.1 *Descriptivo*

La investigación descriptiva permite describir la realidad de un fenómeno de estudio, sus características, propiedades y otros aspectos importantes, con la finalidad de comprobar un enunciado o una hipótesis (Niño, 2019, p. 33).

Se empleó el nivel de investigación descriptivo puesto que se describieron los procesos para la captación, colocación y cobranza y al personal encargado de realizar el proceso, para de esta manera contribuir al diseño del Modelo de Gestión por Procesos Operativos.

3.3 Diseño de investigación

3.3.1 Según la manipulación o no de la variable independiente

3.3.1.1 No experimental

En la investigación no experimental no se manipula las variables ya que en su lugar solo se basa en observar los fenómenos en su estado natural y se las analiza (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 174).

En la presente investigación se utilizó el diseño de investigación no experimental debido a que no se modificó o alteró la variable independiente para ver su resultado en la variable dependiente, y en vista de que no se realizó experimentos para comprobar un hecho, dado que solo se analizó la información recopilada de los procesos para las captaciones, colocación y cobranza.

3.3.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo

3.3.2.1 Transversal

El diseño transversal consiste en recolectar datos por una única vez, permitiendo que los resultados que se obtengan puedan explicar la situación en ese momento dado (Perez et al., 2020, p. 127).

Se utilizó el tipo de diseño transversal puesto que la recolección de datos se realizó en un solo momento y en un periodo de tiempo específico, a través de las encuestas realizadas al personal y socios de la cooperativa, como también la entrevista realizada al gerente de la COAC.

3.4 Tipo de estudio

3.4.1 Documental

La investigación documental consiste en buscar información en recursos documentales escritos, electrónicos u otro tipo de documento (Martínez, 2012, p. 87).

El tipo de estudio utilizado en la presente investigación es documental, debido a que se realizó la revisión y recolección de información bibliográfica en libros, revistas, entre otras fuentes de diversos autores con respecto a información relacionada con el Modelo de Gestión por Procesos, y de esta forma sustentar el marco teórico de esta investigación y que contribuya al desarrollo del Modelo de Gestión por Procesos Operativos para la Cooperativa.

3.4.2 De Campo

La investigación de campo consiste en recopilar información en el sitio donde se encuentra el hecho a investigar (Martínez, 2012, p. 87).

Para la presente investigación se empleó una investigación de campo puesto que se acudió a la cooperativa para recolectar información mediante la aplicación de diferentes técnicas de investigación como lo son la encuesta aplicada al personal, socios y la entrevista realizada al gerente de la cooperativa.

3.5 Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

3.5.1 Población

La población es aquel grupo de elementos con rasgos en común, sobre los cuales se pretender obtener información en un estudio (Domínguez et al., 2018, p. 30).

La población para el desarrollo de la presente investigación lo constituyó el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay en cual corresponde a 5 trabajadores, el mismo que al ser una población pequeña se trabajó con su totalidad. La población también se conformó con los socios de la cooperativa que está constituido por 1300 socios, en este caso se calculó una muestra al ser una población de gran tamaño.

3.5.2 Muestra

La muestra es una parte que se elige de la población para conocer las características de toda la población (Niño, 2019, p. 55).

Para la población de los socios se obtuvo una muestra debido a que esta población es de gran tamaño, con el fin de obtener información más oportuna.

3.5.2.1 Cálculo de la muestra

La fórmula que se utilizó para el cálculo de la muestra considera una población finita, es decir una población menor a 100.000 elementos muestrales:

$$n = \frac{Z^2(p * q)N}{e^2(N - 1) + Z^2(p * q)}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población 1300

z= nivel de confianza 1,95

p= probabilidad de éxito 0,5

q= probabilidad de fracaso 0,5

e= margen de error 0,05

$$n = \frac{1,95^2(0,5 * 0,5)1300}{0,05^2(1300 - 1) + 1,95^2(0,5 * 0,5)}$$
$$n = 294$$

El tamaño de la muestra con la que se trabajó para la aplicación de la encuesta y la recolección de información a los socios fue de 294 socios.

3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1 Métodos de Investigación

3.6.1.1 Método Deductivo

El método deductivo consiste en pasar de premisas generales a inferencias particulares a través del razonamiento (Martínez, 2012, p. 80).

Se empleó este método puesto que se realizó la revisión bibliográfica con respecto al Modelo de Gestión por Procesos, sustentando teóricamente la investigación, y así obteniendo conclusiones lógicas que ayuden a estructurar el Modelo de Gestión por Procesos Operativos para la Cooperativa.

3.6.1.2 Método Inductivo

Este método consiste en analizar aspectos particulares y a partir de eso obtener conclusiones generales (Martínez, 2012, p. 86).

Se utilizó este método debido a que se analizaron los procesos operativos de la cooperativa para en base a ello obtener conclusiones generales acerca de la forma en la que se realizan estos procesos, generando que de esta forma se permita proponer mejoras a los procesos operativos y así contribuir al desarrollo del Modelo de Gestión por Procesos Operativos.

3.6.2 Técnicas de Investigación

3.6.2.1 Encuesta

La encuesta es una técnica para recolectar información de una determinada población o una muestra, con el fin de conocer sus opiniones y aspectos importantes, a través de la aplicación del cuestionario (Niño, 2019, p. 64).

La encuesta se aplicó a los trabajadores y socios de la cooperativa para recolectar información acerca de la situación en la que se encontraba la institución e información que contribuya al desarrollo de la propuesta.

3.6.2.2 Entrevista

La entrevista es una técnica para recolectar información, la cual consta de una conversación profesional entre individuos con el objetivo de obtener información que contribuya a una determinada investigación (Martínez, 2012, p. 144).

La entrevista se realizó al gerente de la COAC para identificar las debilidades y falencias que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay con respecto a la gestión por procesos.

3.6.3 Instrumentos de Investigación

3.6.3.1 Cuestionario

El cuestionario es un conjunto de preguntas que se aplican para recolectar información (Domínguez et al., 2018, p. 30).

Esta herramienta sirvió de apoyo para el levantamiento de información al realizar la encuesta al personal y socios de la cooperativa.

3.6.3.2 Guía de la entrevista

Se utilizó este instrumento que consta de una serie de preguntas con el fin de realizar una entrevista más clara y estructurada al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Procesamiento, análisis e interpretación de resultados

Una vez realizadas las encuestas al personal y a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, se procedió a tabular los datos obtenidos por cada una de las preguntas, y se elaboró sus respectivas gráficas para su correspondiente análisis e interpretación.

4.1.1 Resultados de la encuesta realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay.

1. - ¿A qué género pertenece?

Tabla 4-4: Género

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	1	20%
Femenino	4	80%
Otro	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

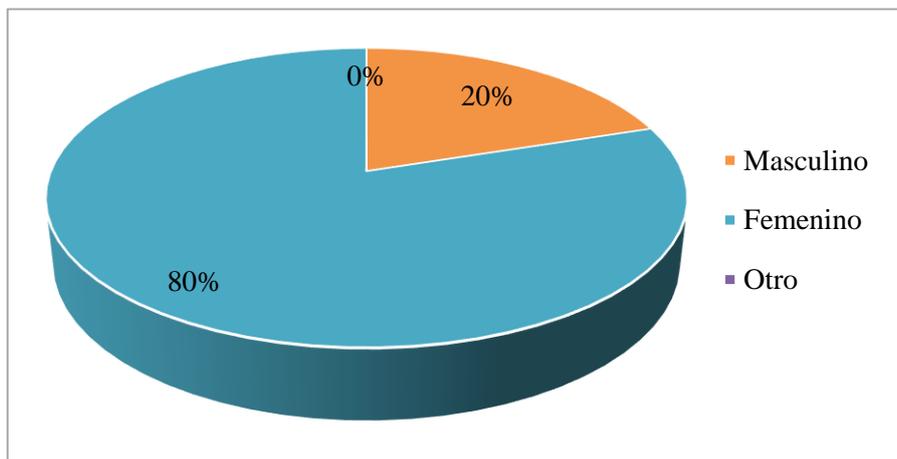


Ilustración 8-4: Género

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

Análisis e Interpretación:

El 80% del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay corresponde al género femenino, el otro 20% restante del personal es de género masculino. Por lo que se puede deducir que la mayor parte del personal que labora en la Cooperativa es de género femenino.

2.- ¿Cuál es su edad?

Tabla 5-4: Edad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Entre 25 a 40 años	2	40%
Entre 41 a 55 años	0	0%
Entre 56 a 70 años	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

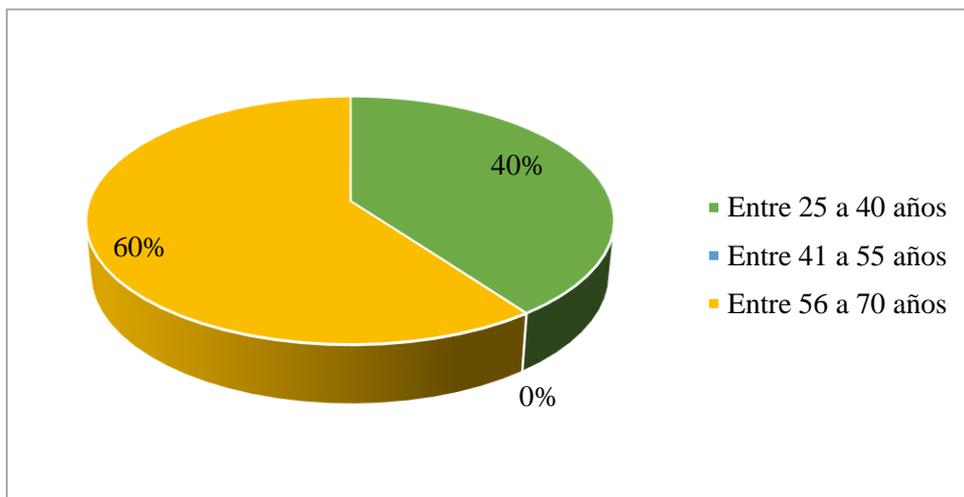


Ilustración 9-4: Edad

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

Análisis e Interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos el 60% del personal que labora en la COAC Ñaupá Kausay se encuentra en una edad entre los 56 a 70 años, y el 40% restante del personal está en una edad entre los 25 a 40 años. La mayor parte del personal que labora en la COAC está entre los 56 a 70 años, deduciendo a partir de esto que el personal desarrolla sus actividades en base a su experiencia.

3.- ¿La COAC cuenta con un sistema de procesos operativos?

Tabla 6-4: Sistema de procesos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

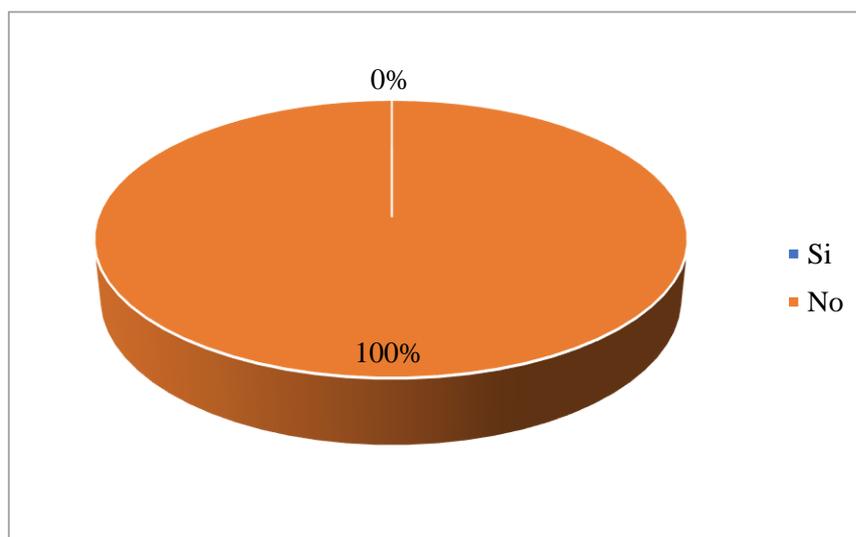


Ilustración 10-4: Sistema de procesos

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

Análisis e Interpretación:

El 100% del personal encuestado señala que la COAC Ñaupá Kausay no cuenta con un sistema de procesos operativos. En base a los resultados se concluye que la COAC no cuenta con un sistema de procesos operativos debido a que los procesos de la COAC no se han identificado de manera clara, ni se encuentran estandarizados, y mucho menos documentados, debido al tipo de administración con el que se manejan; impidiendo de esta manera identificar la relación que existe entre cada uno de los procesos y a aquellos procesos claves u operativos que contribuyan al crecimiento de la COAC.

4.- ¿Conoce si la COAC cuenta con un manual de funciones?

Tabla 7-4: Manual de funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

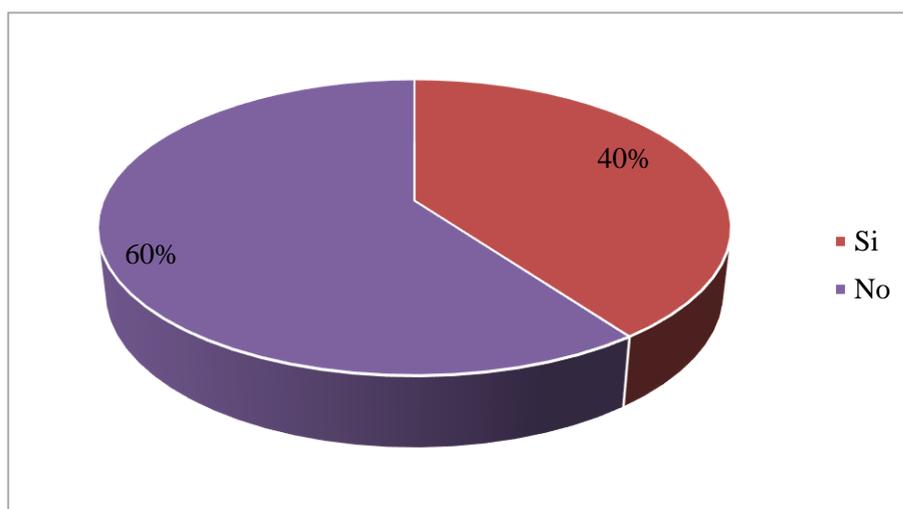


Ilustración 11-4: Manual de funciones

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

Análisis e Interpretación:

Del total del personal encuestado el 60% señala que no conocen de la existencia de un manual de funciones en la cooperativa, el 40% restante menciona que si conocen de la existencia de un manual de funciones en la cooperativa. El personal de la cooperativa desconoce de la existencia de un manual de funciones, por lo que es importante que se socialice este documento a todo el personal que labora en la cooperativa para que de esta forma se conozcan cada una de sus funciones y así se evite la duplicidad de funciones.

5.- ¿Cree usted que sus funciones están debidamente delimitadas?

Tabla 8-4: Delimitación de funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

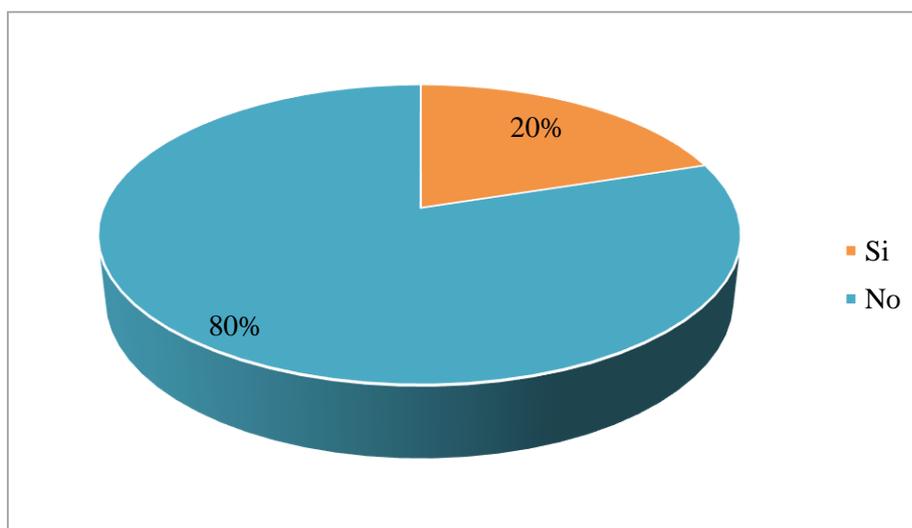


Ilustración 12-4: Delimitación de funciones

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

Análisis e Interpretación:

Del total de personal encuestado el 80% considera que sus funciones no están debidamente delimitadas, y el 20% restante menciona que sus funciones si se encuentran debidamente delimitadas. Por lo que se concluye que existe una inadecuada delimitación de funciones generando así un desconocimiento de las responsabilidades del personal.

6.- ¿Conoce usted claramente los procesos que debe realizar y su responsabilidad en la ejecución de cada uno de ellos?

Tabla 9-4: Conocimiento de los procesos y responsabilidades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

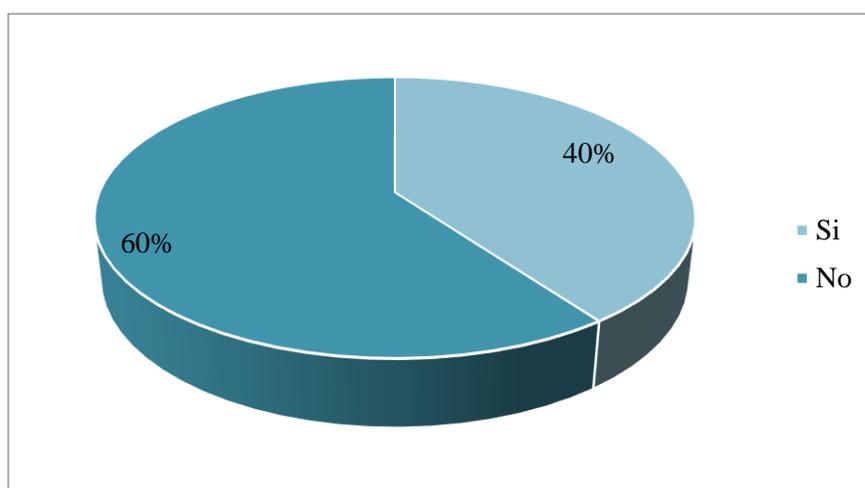


Ilustración 13-4: Conocimiento de los procesos y responsabilidades

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

Análisis e Interpretación:

El 60% del personal encuestado no conoce de manera clara los procesos que debe realizar y su responsabilidad en la ejecución en cada uno de ellos, mientras que el 40% restante si conoce de forma clara los procesos que debe realizar y su responsabilidad en la ejecución de cada uno de los procesos. En base a los datos se deduce que el personal no conoce claramente los proceso que cada uno debe realizar y la responsabilidad que tiene en la ejecución de los procesos, esto debido a la ausencia de procesos documentados para delimitar las responsabilidades y procesos que cada uno debe desarrollar.

7.- ¿Cada una de las áreas tienen identificado claramente cada uno de los procesos a desarrollar?

Tabla 10-4: Identificación de los procesos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

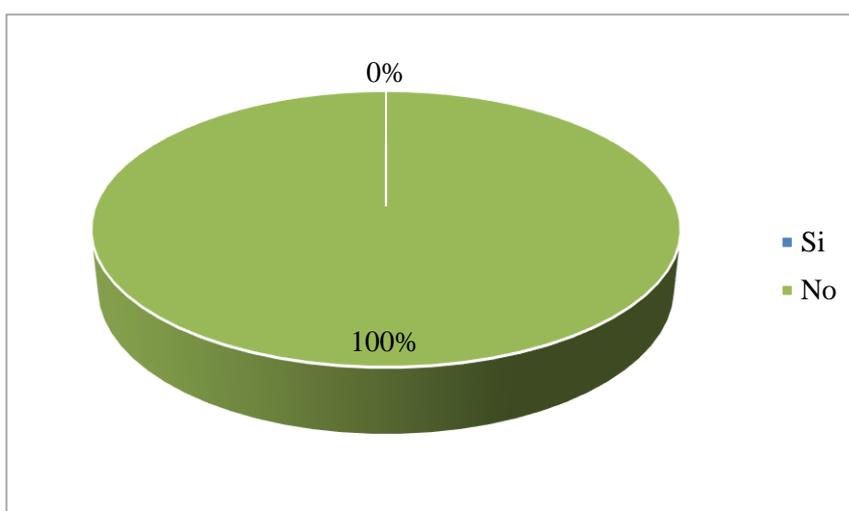


Ilustración 14-4: Identificación de los procesos

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

Análisis e Interpretación:

De acuerdo con el gráfico presentado anteriormente se evidencia que la totalidad del personal de la COAC es decir el 100% del personal encuestado indica que en cada una de las áreas de la COAC no se tienen identificado claramente cada uno de los procesos a desarrollar. Por lo tanto, se deduce que las distintas áreas de la cooperativa no tienen identificado cada uno de los procesos a desarrollar, lo que genera que el personal desconozca los procesos a desarrollar, existan procesos que no agreguen valor al cliente y que no contribuyan al éxito de la cooperativa.

8.- ¿La Cooperativa cuenta con un manual de procesos?

Tabla 11-4: Manual de procesos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

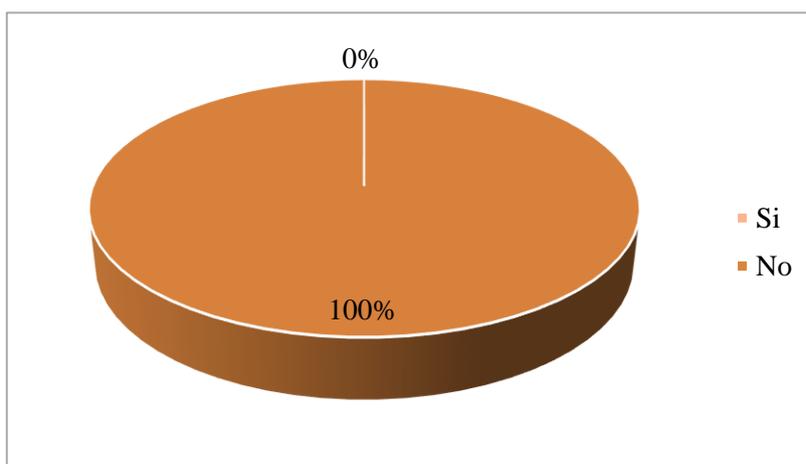


Ilustración 15-4: Manual de procesos

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

Análisis e Interpretación:

El 100% del personal encuestado señala que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay no posee un manual de procesos. En base a los resultados obtenidos se concluye que la cooperativa no cuenta con un manual de procesos, que permita la estandarización de los procesos, y que sirva de instrumento de apoyo para el desarrollo eficiente de cada uno de los procesos.

9.- ¿Existe fluidez de información en cada uno de los procesos?

Tabla 12-4: Fluidez de información

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

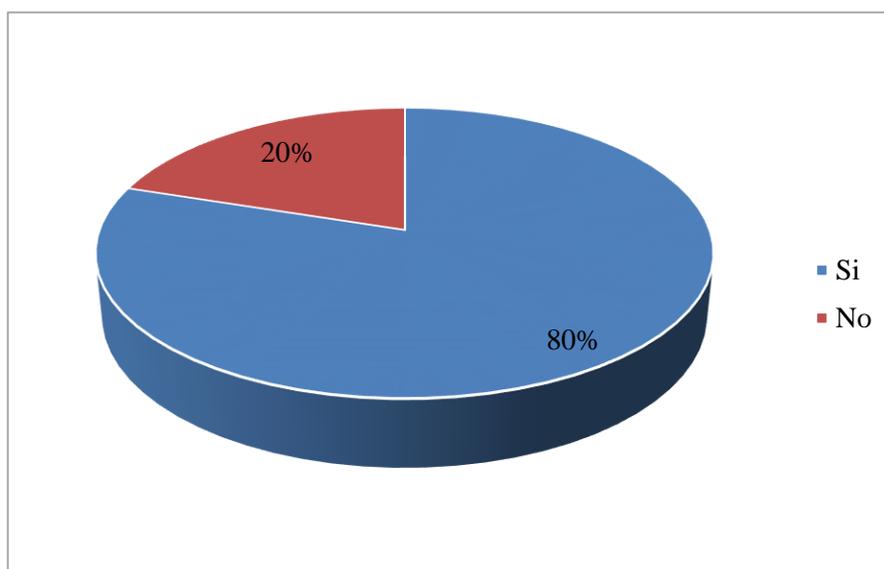


Ilustración 16-4: Fluidez de información

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

Análisis e Interpretación:

La mayoría del personal de la COAC es decir el 80% indica que, si existe fluidez de información en cada uno de los procesos, mientras que el 20% restante señala que no existe fluidez de información en cada uno de los procesos. Por lo tanto, en la cooperativa existe fluidez de información en cada uno de los procesos, lo que permite que cualquier modificación o suceso en cada uno de los procesos sean informado inmediatamente al personal correspondiente, aunque es importante mejorar en este aspecto debido a que no existe fluidez de información en su totalidad lo que podría generar que algunos procesos se desarrollen ineficientemente.

10.- ¿Con qué frecuencia se realiza un seguimiento, medición y control a los procesos operativos?

Tabla 13-4: Seguimiento, medición y control a los procesos operativos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Rara vez	1	20%
Nunca	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

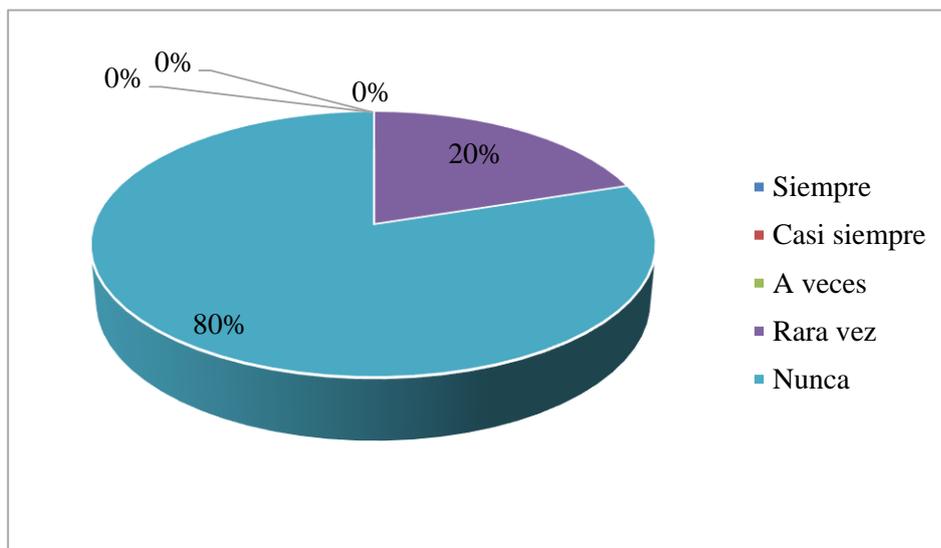


Ilustración 17-4: Seguimiento, medición y control a los procesos operativos

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

Análisis e Interpretación:

El 80% del personal encuestado responde que nunca se ha realizado un seguimiento, medición y control a los procesos operativos, y el otro 20% indica que rara vez se ha realizado un seguimiento, medición y control a los procesos operativos de la COAC. Por lo que se puede inferir que en la cooperativa no se realiza ningún seguimiento, medición y control a los procesos operativos, impidiendo de esta manera el control en cada uno de los procesos.

11.- ¿Ha presentado dificultades al momento de ejecutar un proceso o actividad?

Tabla 14-4: Errores en la ejecución de procesos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	2	40%
Rara vez	3	60%
Nunca	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

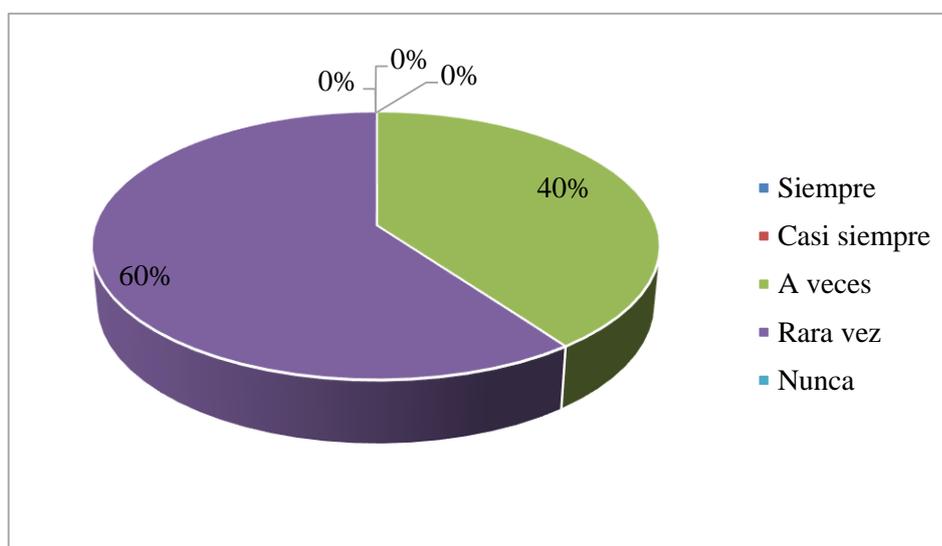


Ilustración 18-4: Errores en la ejecución de procesos

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

Análisis e Interpretación:

Del total del personal encuestado el 60% indica que rara vez ha presentado dificultades al momento de ejecutar un proceso o actividad, y el 40% manifiesta que a veces ha presentado dificultades al momento de ejecutar un proceso o actividad. Estos resultados permiten deducir que el personal de la cooperativa por lo menos alguna vez ha presentado dificultades al momento de ejecutar un proceso o actividad, generando así errores en el desarrollo de los procesos, debido a la ausencia de un documento en el que se describa detalladamente las actividades que se debe realizar.

12.- ¿Usted considera que es eficiente el proceso actual para la colocación de créditos?

Tabla 15-4: Proceso para la colocación de créditos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

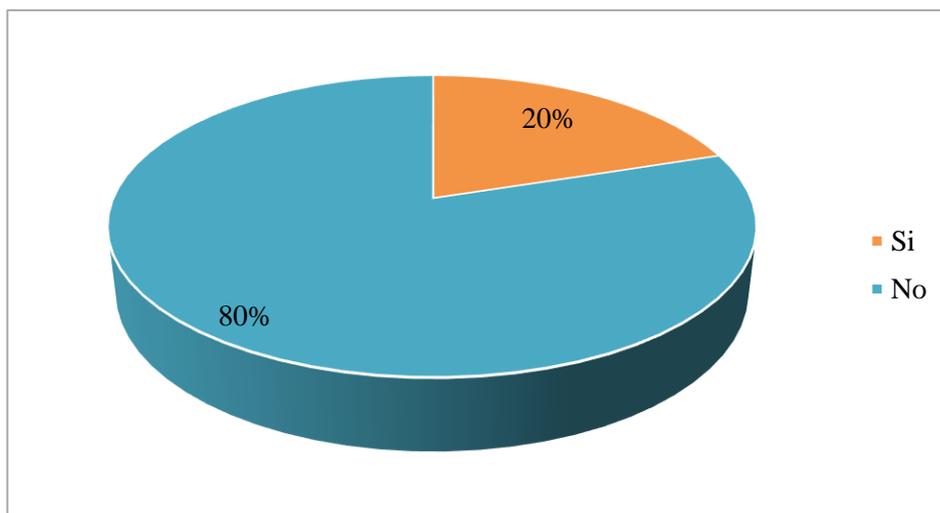


Ilustración 19-4: Proceso para la colocación de créditos

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

Análisis e Interpretación:

El 80% del personal encuestado considera que no es eficiente el proceso actual para la colocación de créditos; mientras que el resto del personal es decir el 20% señala que si es eficiente el proceso actual para la colocación de créditos. Por lo tanto, el proceso actual que se utiliza en la cooperativa para la colocación de los créditos es ineficiente, provocando de esta manera que los créditos no se coloquen adecuadamente.

13.- ¿Cree usted que el proceso actual para la cobranza de los créditos se desarrolla eficientemente?

Tabla 16-4: Proceso para la cobranza de créditos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

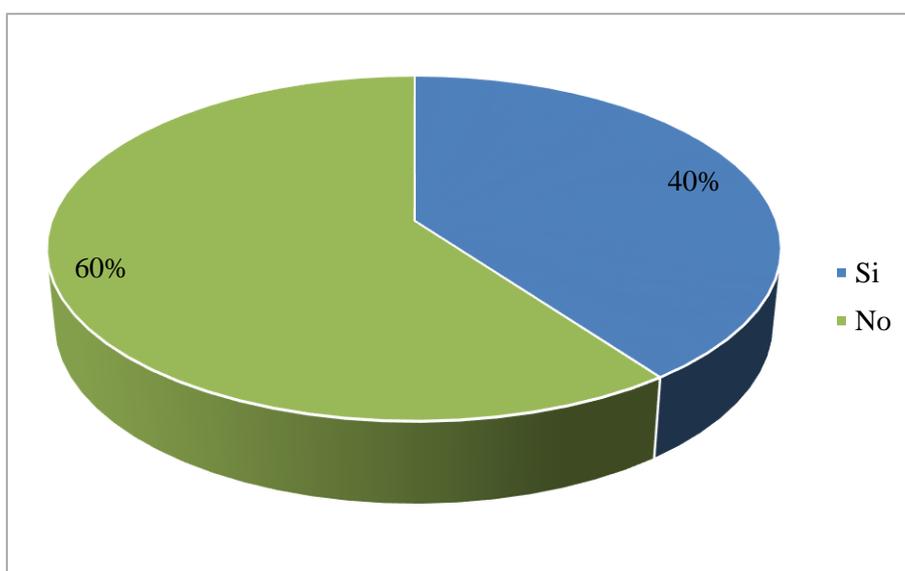


Ilustración 20-4: Proceso para la cobranza de créditos

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

Análisis e Interpretación:

La mayor parte del personal encuestado que corresponde al 60% señala que el proceso actual para la cobranza de los créditos no se desarrolla eficientemente, mientras que el 40% restante considera que el actual proceso para la cobranza de los créditos si se desarrolla eficientemente. Lo que permite deducir que el proceso actual que se utiliza para la cobranza de los créditos no se está ejecutando de manera eficientemente, lo cual dificulta recuperar correctamente los créditos otorgados.

14.- ¿Existe una eficiente comunicación con el resto del personal o con las otras áreas de la COAC?

Tabla 17-4: Comunicación entre el personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

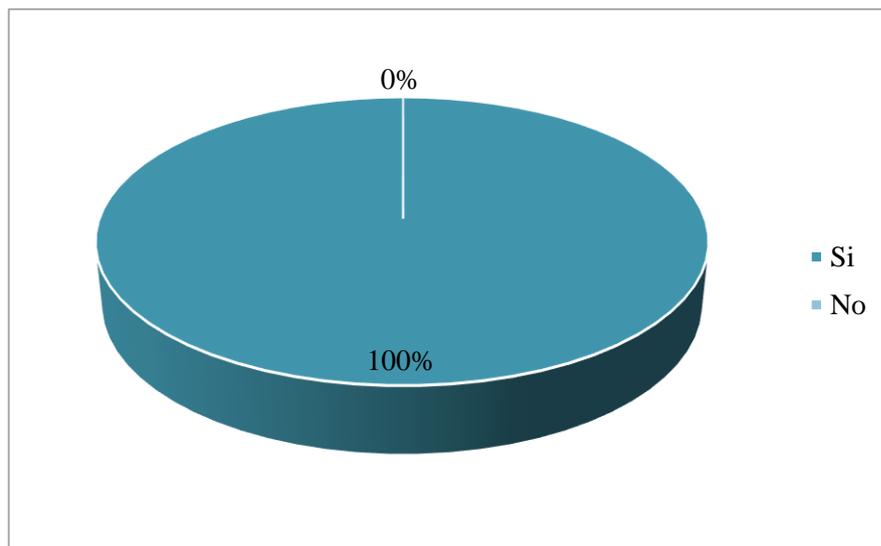


Ilustración 21-4: Comunicación entre el personal

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

Análisis e Interpretación:

De acuerdo con los resultados de la aplicación de la encuesta el 100% del personal indica que si existe una eficiente comunicación con el resto del personal o con las otras áreas de la COAC. Estos resultados permiten inferir que la comunicación interna que existe en la cooperativa es eficiente.

15.- ¿Con qué periodicidad recibe capacitaciones para mejorar la ejecución de cada uno de los procesos?

Tabla 18-4: Capacitaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Anual	0	0%
Semestral	0	0%
Trimestral	2	40%
Mensual	0	0%
No aplica	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

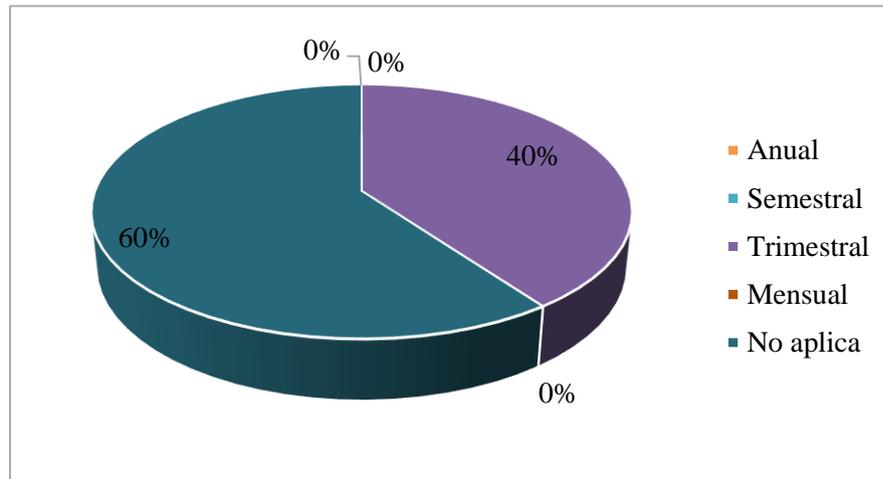


Ilustración 22-4: Capacitaciones

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupá Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

Análisis e Interpretación:

Del total del personal encuestado el 60% indica que no han recibido capacitaciones para mejorar la ejecución de cada uno de los procesos, mientras que el 40% restante señala que reciben capacitaciones de forma trimestral para mejorar la ejecución de cada uno de los procesos. Por lo tanto, se concluye que la mayor parte del personal no recibe capacitación que le permitan mejorar su desempeño en la ejecución de cada uno de los procesos correspondientes, generando de esta manera el surgimiento de procesos mal ejecutados.

16.- ¿Piensa usted que un modelo de gestión por procesos operativos mejoraría la rentabilidad de la Cooperativa?

Tabla 19-4: Modelo de Gestión por Procesos Operativos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupa Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

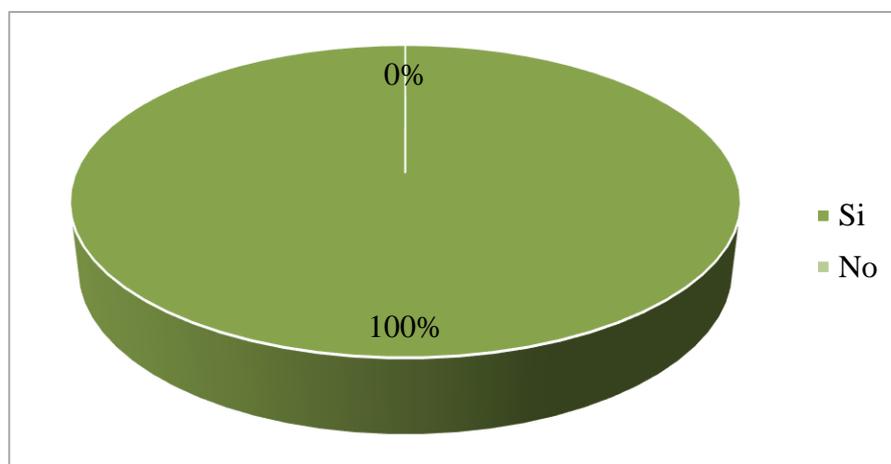


Ilustración 23-4: Modelo de Gestión por Procesos Operativos

Fuente: Encuesta aplicada al personal, COAC Ñaupa Kausay, 2022.

Realizado por: Buñay, G, 2022.

Análisis e Interpretación:

El total del personal encuestado, que representa el 100% considera que un modelo de gestión por procesos operativos si permitiera mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupa Kausay. En base al resultado obtenido se deduce que el diseño de un modelo de gestión por procesos operativos si mejorará la rentabilidad de la cooperativa, por lo que es importante que la misma implemente esta propuesta.

4.1.2 Resultados de la encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay

1.- ¿Usted considera que los tiempos ejecutados en los procesos para otorgar los créditos son los más adecuados?

Tabla 20-4: Tiempos de ejecución para otorgar créditos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	141	48%
No	153	52%
Total	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

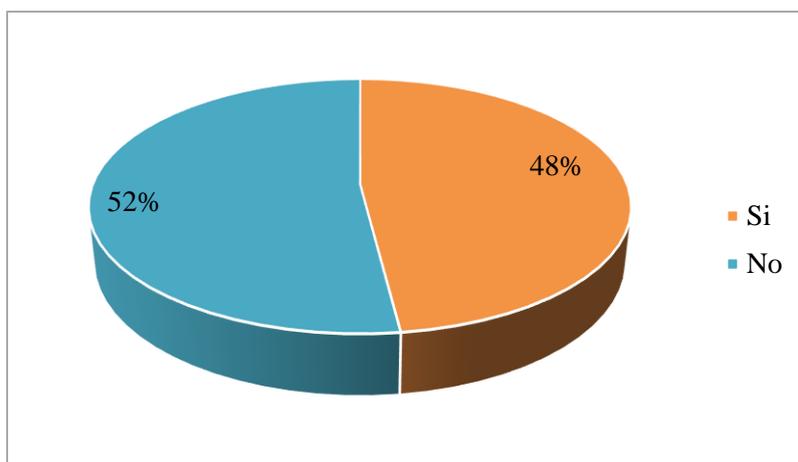


Ilustración 24-4: Tiempos de ejecución para otorgar créditos

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Análisis e Interpretación:

De acuerdo con la gráfica presentada anteriormente el 52% de los socios encuestados consideran que los tiempos ejecutados en los procesos para otorgar los créditos no son los más adecuados, mientras que el 48% restante manifiesta que los tiempos ejecutados para otorgar los créditos si son los más adecuados. En definitiva los tiempos ejecutados en los procesos para otorgar los créditos no son los más adecuados debido a la existencia de actividades que no añaden valor lo que genera que los procesos no sean eficiente.

2.- ¿En qué tiempo piensa usted que deberían ser aprobados los créditos?

Tabla 21-4: Tiempo de aprobación de créditos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De 3 a 5 días	265	90%
De 5 a 7 días	29	10%
Total	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

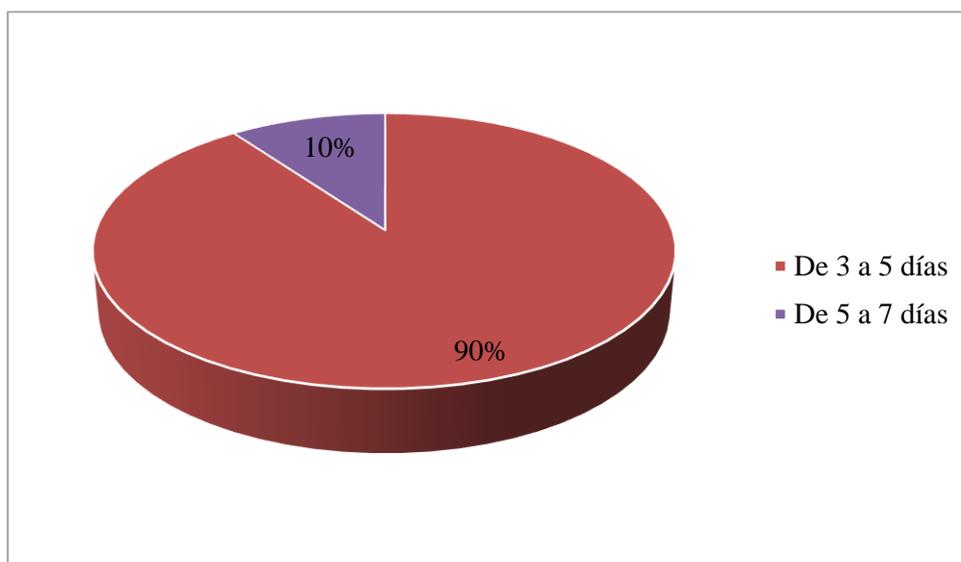


Ilustración 25-4: Tiempo de aprobación de créditos

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Análisis e Interpretación:

El 90% de los socios encuestados concuerdan en que el tiempo en que deberían ser aprobados los créditos sea de 3 a 5 días; y el 10% restante considera que el tiempo en que deberían ser aprobados los créditos sea de 5 a 7 días. La mayor parte de socios consideran que los créditos deberían ser aprobado de 3 a 5 días, lo que se debería considerar puesto a que es un aspecto clave para la satisfacción de los socios y captación de nuevos socios.

3.- ¿Al acudir a la Cooperativa ha sido atendido inmediatamente?

Tabla 22-4: Tiempo para la atención a los socios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	194	66%
No	100	34%
Total	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

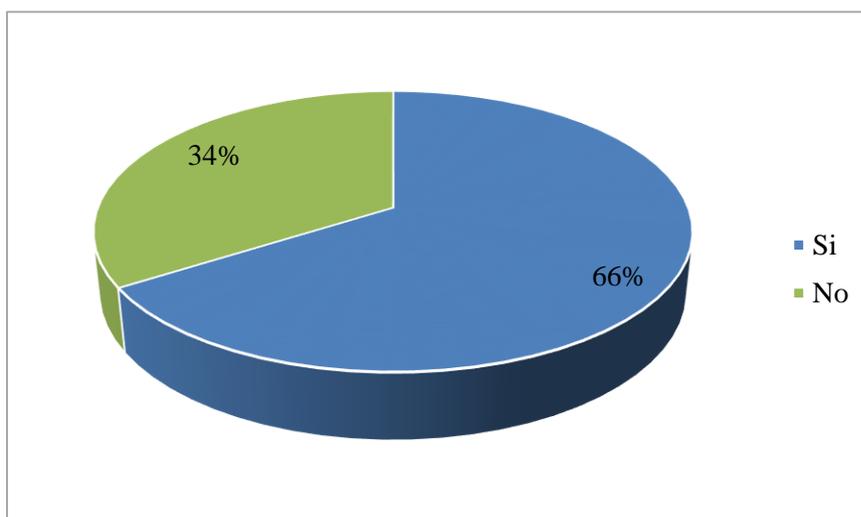


Ilustración 26-4: Tiempo para la atención a los socios

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Análisis e Interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuestada, se considera que el 66% de los socios al acudir a la cooperativa si han sido atendidos inmediatamente, en cambio el 34% de los socios señalan que al acudir a la cooperativa no han sido atendidos inmediatamente. Por lo que en base a estos resultados los socios al acudir a la cooperativa son atendidos inmediatamente contribuyendo así a alcanzar la mejor satisfacción de los socios.

4.- ¿Cómo califica la atención que brinda la Cooperativa a sus socios?

Tabla 23-4: Atención al cliente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	106	36%
Muy Buena	65	22%
Buena	71	24%
Regular	53	18%
Mala	0	0%
Total	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

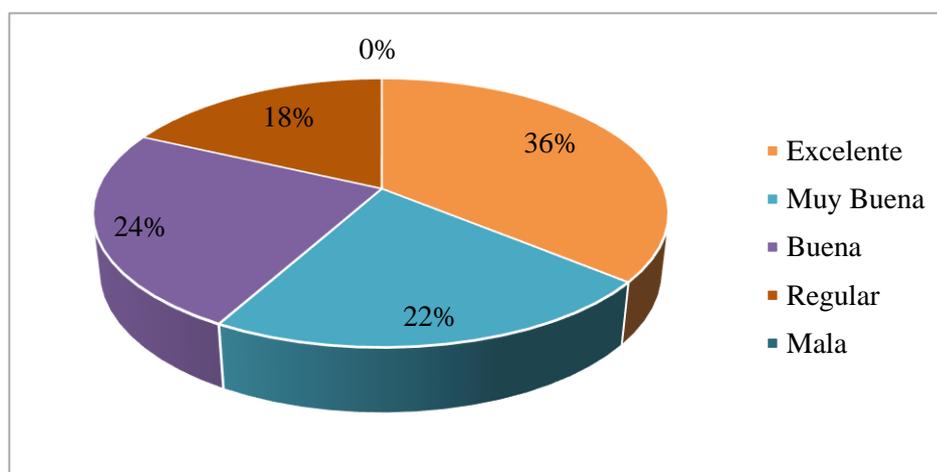


Ilustración 27-4: Atención al cliente

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Análisis e Interpretación:

El 36% de los socios encuestados consideran que la atención que brinda la cooperativa a sus socios es excelente, el 24% señalan que la atención es buena, a la vez el 22% de los socios manifiesta que la atención es muy buena, y el 18% restante consideran que la atención que brinda la cooperativa a sus socios es regular. En base a los resultados señalados, en definitiva la cooperativa ofrece una excelente atención a los socios, generando así la retención de los socios, aunque también se debería ir mejorando en este componente puesto que es muy importante para lograr que los socios se sientan satisfechos.

5.- ¿Qué tan satisfecho se siente usted con los productos y servicios financieros que ofrece la COAC?

Tabla 24-4: Satisfacción que otorgan los productos y servicios financieros

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Completamente satisfecho	88	30%
Satisfecho	176	60%
Parcialmente insatisfecho	12	4%
Insatisfecho	18	6%
Completamente insatisfecho	0	0%
Total	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

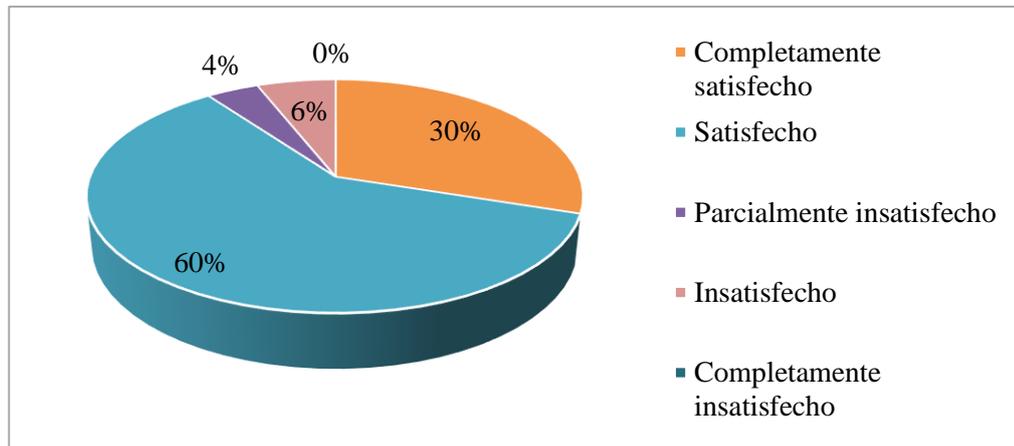


Ilustración 28-4: Satisfacción que otorgan los productos y servicios financieros

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Análisis e Interpretación:

La mayoría de los socios encuestados es decir el 60% señalan que se sienten satisfechos con los productos y servicios financieros que ofrece la COAC, el 30% indica que se sienten completamente satisfechos, el 6% considera que se sienten insatisfechos, y el 4% restante manifiesta que se sienten parcialmente insatisfechos con los productos y servicios financieros que ofrece la COAC. Lo que permite inferir que la mayor parte de los socios se sienten satisfechos con los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa, por lo que es importante que la COAC siga mejorando continuamente cada uno de los procesos con el fin de mejorar la calidad de los productos y servicios.

6.- ¿Cómo califica usted al servicio de otorgación de crédito?

Tabla 25-4: Servicio de otorgación de créditos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	94	32%
Muy Buena	53	18%
Buena	82	28%
Regular	65	22%
Mala	0	0%
Total	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

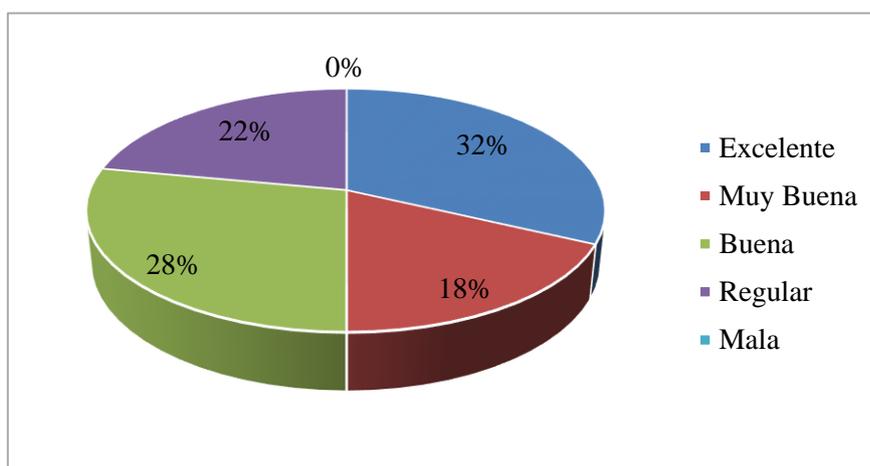


Ilustración 29-4: Servicio de otorgación de créditos

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Análisis e Interpretación:

El 32% de los socios encuestados consideran que el servicio de otorgación de crédito es excelente, el 28% indica que el servicio de otorgación de crédito es bueno, el otro 22% señala que es regular, y el 18% restante manifiesta que el servicio de otorgación de crédito es muy bueno. Estos resultados permiten deducir que el servicio de otorgación de créditos es excelente puesto que la cooperativa otorga créditos a aquellas personas que no pueden acceder fácilmente a financiamiento principalmente por ser del sector rural, ya que mediante la otorgación de los créditos a mejorado las condiciones de vida de sus socios, aunque si es importante que se vaya mejorando el ofrecimiento de este servicio.

7.- ¿Cuál de los servicios usted utiliza con mayor frecuencia?

Tabla 26-4: Servicio con mayor participación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ahorros a la vista	12	4%
Depósitos a plazo fijo	59	20%
Microcréditos	194	66%
Pago de servicios básicos	12	4%
Otros	18	6%
Total	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

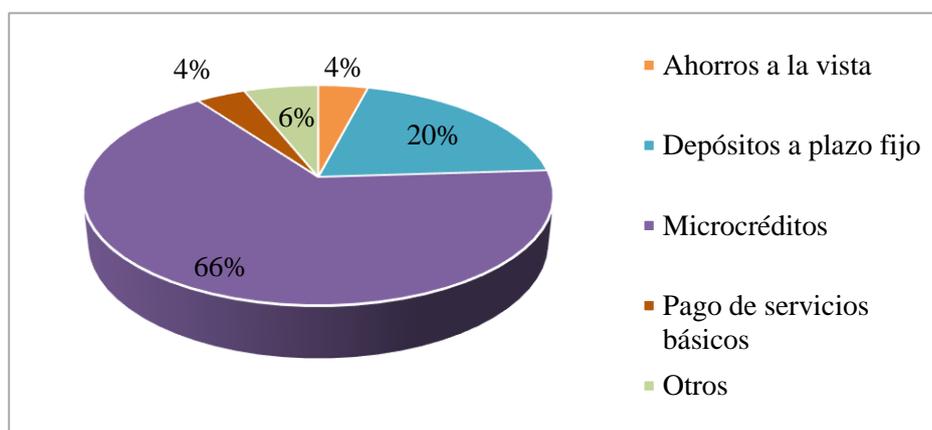


Ilustración 30-4: Servicio con mayor participación

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Análisis e Interpretación:

La mayoría de los socios encuestados, es decir el 66% indica que el servicio que utilizan con mayor frecuencia es el de microcréditos, el 20% señalan al servicio de depósitos a plazo fijo, el 4% utiliza con mayor frecuencia el servicio de ahorros a la vista, el otro 4% señala al servicio de pagos de servicios básicos, y el 6% restante indica que utilizan otros servicios con mayor frecuencia. El servicio que los socios utilizan con mayor frecuencia es el servicio de microcréditos lo que permite evidenciar la importancia de que existan procesos estandarizados y documentados sobre todo para ofrecer un mejor servicio que de lo contrario esto podría generar que los socios dejen de usar este servicio por insatisfacción de sus necesidades, al igual que es importante porque es el servicio que más influye en los ingresos o rentabilidad de la COAC.

8.- ¿Cómo es la comunicación que existe con el personal que labora en la Cooperativa con los socios?

Tabla 27-4: Comunicación del personal con los socios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	94	32%
Muy Buena	65	22%
Buena	82	28%
Regular	53	18%
Mala	0	0%
Total	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

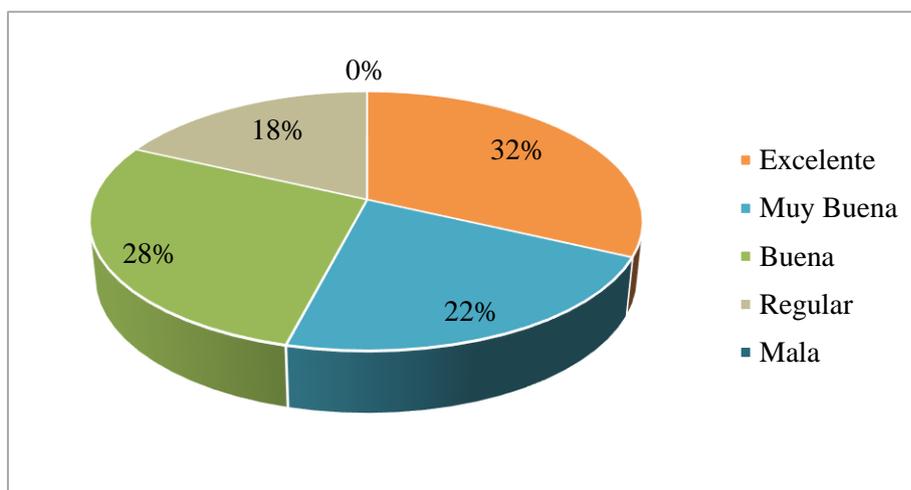


Ilustración 31-4: Comunicación del personal con los socios

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Análisis e Interpretación:

El 32% de los socios encuestados consideran que la comunicación del personal que labora en la cooperativa con los socios es excelente, el 28% indica que la comunicación es buena, el 22% manifiesta que la comunicación es muy buena, y el 18% restante señala que la comunicación del personal que labora en la cooperativa con los socios es regular. La mayoría de los socios consideran que la comunicación entre el personal de la cooperativa con los socios es excelente, aunque es importante que se mejore la comunicación debido a que un menor porcentaje de socios consideran que la comunicación es regular, lo que podría afectar en la satisfacción de los socios.

9.- ¿Alguna vez al acudir a la Cooperativa no se han resuelto sus necesidades?

Tabla 28-4: Satisfacción de las necesidades de los socios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	176	60%
No	118	40%
Total	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

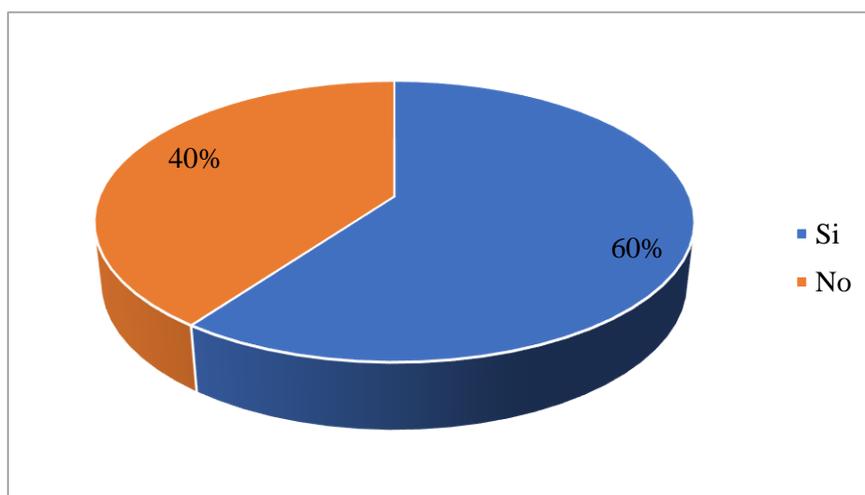


Ilustración 32-4: Satisfacción de las necesidades de los socios

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Análisis e Interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta a los socios, el 60% de los encuestados señalan que por lo menos alguna vez al acudir a la cooperativa no se han resuelto sus necesidades, mientras que el 40% restante indica que al acudir a la cooperativa si se le han resuelto sus necesidades. Estos resultados permiten deducir que la cooperativa no ha logrado satisfacer las necesidades de los socios al momento de acudir a la COAC, por lo que es fundamental la adopción de un modelo de gestión por procesos debido a que esta forma de administración se enfoca en lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes y cumplir con las expectativas de sus clientes.

10.- ¿Cree usted que un modelo de gestión por procesos operativos permitiría mejorar la rentabilidad de la Cooperativa?

Tabla 29-4: Modelo de Gestión por Procesos Operativos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	294	100%
No	0	0%
Total	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

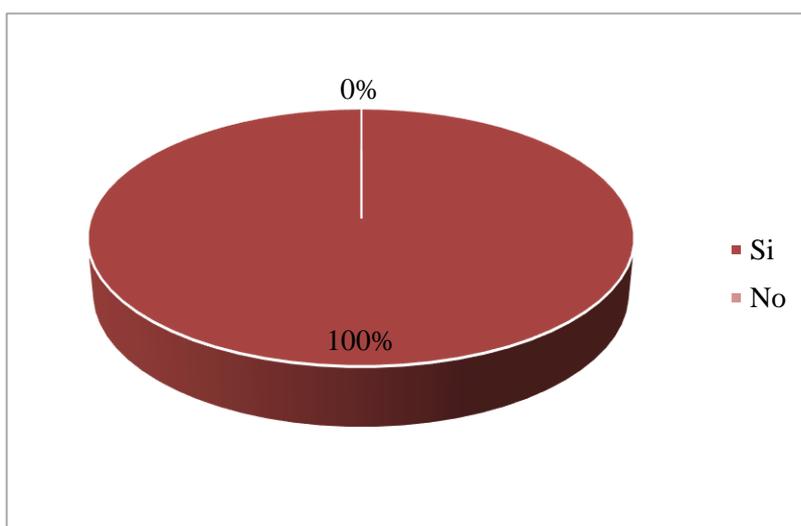


Ilustración 33-4: Modelo de Gestión por Procesos Operativos

Fuente: Encuesta aplicada a los socios, COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Análisis e Interpretación:

La totalidad de los socios encuestados consideran que un modelo de gestión por procesos operativos si permitiría mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay. En definitiva es importante que la administración de la cooperativa opte por implementar el modelo de gestión por procesos operativos propuesto, con el fin de mejorar la satisfacción de los socios y la eficiencia de los procesos operativos contribuyendo de esta manera a mejorar la rentabilidad de la cooperativa.

4.1.3 Entrevista al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay

1.- ¿La Cooperativa cuenta con un organigrama estructural y funcional debidamente definido?

Los organigramas y los demás documentos que se realizan son para que justamente sea una herramienta y en función de eso nosotros poder operar. La cooperativa cuenta con el organigrama funcional, estructural, pero de que se tiene que hacer una revisión o ir adecuando eso es innegable que sí.

2.- ¿La Cooperativa cuenta con un Modelo de Gestión por Procesos Operativos?

Un modelo no, por eso es por lo que estamos solicitando que se haga a través de esta investigación.

3.- ¿Cuál es la actual forma de administración con la que cuenta la COAC, piensa que es la adecuada, por qué?

Toda entidad tiene su administración obviamente que en función de lo que nosotros somos creemos que las cosas que se están realizando, en su totalidad o en el cien por ciento no nos alcanzamos a cumplir, por lo que la cooperativa viene creciendo paulatinamente. Se podría decir que nos manejamos bajo una administración funcional.

4.- ¿La COAC cuenta con un manual de funciones y se cumple con lo que se estipula en este?

Si contamos con un manual de funciones, aunque no se hace uso en su totalidad de este documento.

5.- ¿Considera usted que dentro de la COAC se tiene establecido y estandarizados los procesos para la captación, colocación y cobranza de los créditos y cuáles son?

Tenemos un Reglamento de Crédito que se tiene que ir actualizando porque siempre es importante entender que los tiempos también van variando y en función de eso se tiene que ir actualizando, de cumplir no se cumple en su totalidad con este documento; y no contamos con procesos estandarizados.

6.- ¿Cómo la COAC satisface las necesidades y requerimientos de sus socios?

Lo hacemos a través del crédito y los servicios que brindamos, satisfacer de pronto todas las necesidades es imposible porque tenemos muchos socios y el capital que tenemos no es suficiente debido a que la demanda es mucho mayor a lo que nosotros podríamos atender.

7.- ¿Cuál es el seguimiento y medición que se realiza a los procesos con el fin de que estos cumplan con sus objetivos?

Nosotros tenemos un POA, también tenemos un plan estratégico entonces en función de eso vamos cumpliendo mes a mes y para eso nos sustentamos en los indicadores que vamos realizando con los balances de cada mes.

8.- ¿Cree usted que el personal se siente motivado y comprometido con la Cooperativa?

Entendemos que cada uno de nosotros al hacer las cosas que nos gustan hay un compromiso, pero de pronto puede ser que falte algo de motivación.

9.- ¿La COAC cuenta con procesos estandarizados y documentados, de qué manera ha afectado eso al logro de los objetivos?

No contamos con procesos estandarizados ni documentados, bueno los objetivos de la cooperativa se van cumpliendo mes a mes, año a año, tenemos el plan estratégico sabemos que tenemos un norte hacia donde ir, aunque no se cumplen en su totalidad. Obviamente siempre este tipo de actividad tiene ciertos inconvenientes por ejemplo como el mismo hecho de que se pueda alterar índices de morosidad o de liquidez y eso hace a que nosotros también vayamos viendo formas para superar este tipo de inconvenientes.

10.- ¿Por qué se ha visto afectada la rentabilidad de la Cooperativa?

Muchas de las veces son cuestiones de procesos mismos, la calificación de carpetas para poder otorgar el crédito debido a la falta de análisis en las personas hace que la dirección del crédito no sea el correcto, la inestabilidad política que eso es algo que nos afecta como cooperativa también, la baja de precios de los productos agrícolas que hace que afecten a la rentabilidad de los socios generando que no cuenten con recursos para poder cumplir con la cooperativa, son muchos más factores.

11.- ¿Cuáles son los aspectos negativos y puntos fuertes de la COAC?

Lo positivo de la cooperativa son estar ubicados en el sector rural, conocer a nuestra gente con los que trabajamos, el entender el cooperativismo. Lo negativo hablando al nivel de la cooperativa es que hay personas que no contribuyen al adelanto de la cooperativa, hay personas que estén acostumbradas a aperturar cuentas y nosotros no los identificamos y eso hace que la cooperativa tenga algunos problemas en ese sentido financiero.

12.- ¿Qué departamentos o áreas se encargan de realizar los procesos operativos?

Tenemos un comité de crédito y no tenemos áreas definidas para cobranzas lo hacemos entre todos, pero no por eso quiere decir que no lo hacemos, nosotros mismo hacemos de oficiales de créditos porque no tenemos más personal debido al capital que tenemos.

13.- ¿Piensa usted que un modelo de gestión por procesos operativos mejoraría la rentabilidad de la Cooperativa, por qué?

Obviamente que sí, porque vamos a entender que cada uno de nosotros vamos a ir cumpliendo con acciones o procesos específicos que van a ayudar a que la cooperativa a que direcciona por ejemplo muy bien el crédito, revise las etapas para dar el crédito, analicemos a cada uno de los socios, si nos va a ayudar totalmente en lo que es no solamente en la recuperación de créditos sino también en que la cooperativa vaya creciendo.

4.1.3.1 Análisis de la entrevista

Mediante la información recopilada a través de la aplicación de la entrevista al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, permitió concluir que la misma no cuenta con un Modelo de Gestión por Proceso Operativos que le permita direccionar su camino, debido a que se manejan bajo una administración funcional la cual se caracteriza por priorizarse en las funciones del personal y jerarquías, en lugar de trabajar en base a los procesos con el fin de enfocarse en sus socios o clientes, lo que ha provoca que la COAC tenga un crecimiento lento e impidiendo que se cumplan con los objetivos institucionales. Del mismo modo la COAC no cuenta con procesos estandarizados y mucho menos documentados puesto a que no se han identificado con claridad cada uno de los procesos existentes, en caso de las captaciones, colocaciones y cobranza esto ha generado ciertas deficiencias debido a que no existe una adecuada calificación de las carpetas de los créditos generando créditos mal direccionados, y la disminuida liquidez con la que se maneja la cooperativa influyendo esto en la otorgación de los créditos dado a que impide cubrir una mayor demanda de créditos. La ausencia de indicadores de gestión genera que la cooperativa no pueda tener un seguimiento, medición y control de cada uno de los procesos, al igual que la inexistencia de un manual de procesos provoca que el personal no tenga un conocimiento claro de cada uno de los procesos a ejecutar así como su responsabilidad en ellos, incidiendo en que no se ejecuten correctamente los procesos; por lo que es importante el Diseño del Modelo de Gestión por Procesos Operativos dado que de esta manera el personal identificará de mejor manera cada una de sus responsabilidades en los procesos, principalmente en aquellos procesos para las captaciones, colocaciones y cobranzas puesto a que estos influyen mayormente en la rentabilidad de este tipo de instituciones.

4.2 Discusión de resultados

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas y entrevista, permitieron concluir que la cooperativa actualmente no cuenta con un Modelo de Gestión por Procesos Operativos principalmente por el tipo de administración por la cual se maneja y debido a que la cooperativa que no cuentan con un sistema de procesos operativos puesto que no se han identificado claramente cada uno de los procesos con los que cuenta la COAC; las funciones del personal no se encuentran debidamente delimitadas lo que genera desmotivación en el personal y desconocimiento de las responsabilidades; al igual que el personal desconoce de manera clara los procesos que debe realizar y su responsabilidad en la ejecución de cada uno de ellos; además la cooperativa no cuenta con un manual de procesos que permita la estandarización de los procesos, el desarrollo eficiente de los mismos ya que los tiempos ejecutados en los procesos para otorgar los créditos no son los más adecuados, igualmente se han presentado dificultades al momento de desempeñar sus actividades. Por otro lado la ausencia de procesos documentados para la captación, colocación y cobranza ha generado que los créditos no se coloquen eficientemente al igual que un ineficiente desarrollo del proceso para la cobranza de los créditos generando así una inadecuada liquidez para cubrir la demanda de créditos de los socios provocando así que no se satisfaga las necesidades de los socios, afectando por lo tanto a la rentabilidad de la cooperativa. La inexistencia de indicadores de gestión ha provocado que no se pueda tener un seguimiento, medición y control de los procesos.

Mediante los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas al personal y socios, y la entrevista realizada al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay se deduce que el Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos Operativos si permitirá mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, por lo que es importante que se implemente la propuesta desarrollada. Las preguntas que contribuyeron a comprobar la idea a defender son las siguientes:

- ¿Piensa usted que un modelo de gestión por procesos operativos mejoraría la rentabilidad de la Cooperativa?
- ¿Cree usted que un modelo de gestión por procesos operativos permitiría mejorar la rentabilidad de la Cooperativa?
- ¿Piensa usted que un modelo de gestión por procesos operativos mejoraría la rentabilidad de la Cooperativa, por qué?

En la pregunta N° 16 realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay el 100% manifiesta que el diseño de un modelo de gestión por procesos operativos si permitiría mejorar la rentabilidad de la cooperativa, al igual que en la pregunta N° 10 de la encuesta realizada a los socios el 100% considera que el diseño de un modelo de gestión por procesos operativos si contribuirá a mejorar la rentabilidad de la cooperativa, y en la pregunta N° 13 de la entrevista realizada al gerente de la cooperativa, el gerente señala que el diseño de un modelo de gestión por procesos operativos si mejorará la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, permitiendo a través de estos resultados comprobar la idea a defender.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1 Propuesta

5.1.1 Tema

Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos Operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, del Cantón Colta.

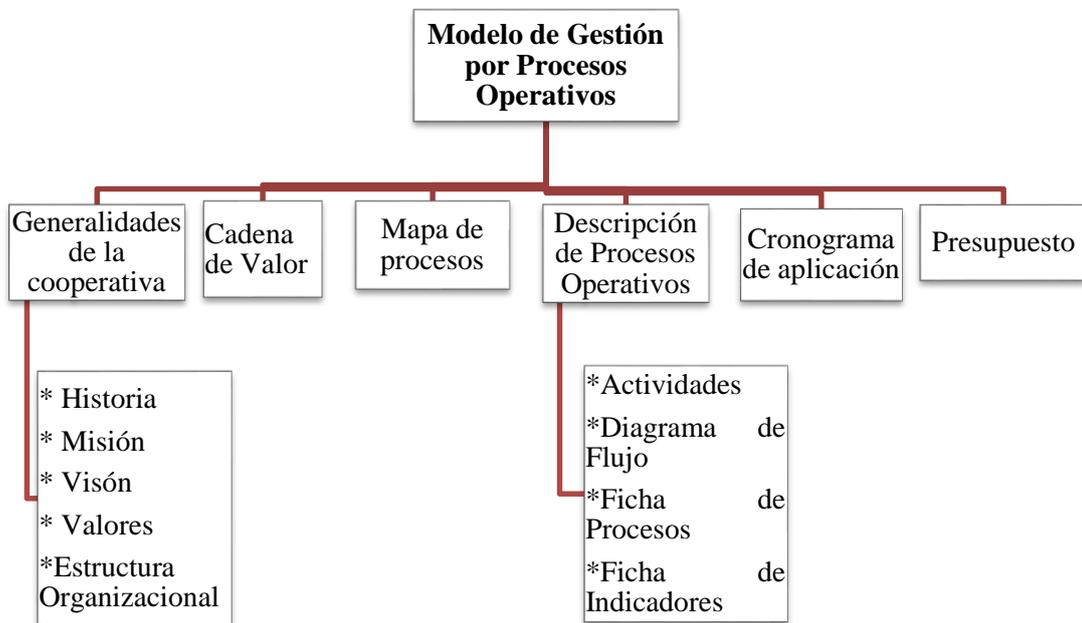


Ilustración 34-5: Contenido de la propuesta.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

La presente ilustración muestra el contenido que tendrá la propuesta del Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos Operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, en el cual contiene inicialmente las generalidades de la cooperativa, la cadena de valor, el mapa de procesos, la documentación de los procesos operativos de la cooperativa, y finalmente un cronograma que indique las actividades y tiempo para la implementación de la propuesta así como también el presupuesto.

5.1.2 Generalidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupa Kausay

5.1.2.1 Reseña Historia de la COAC

La COAC Ñaupa Kausay (Tiempos Antiguos) nace del requerimiento de las comunidades de los cantones más vulnerables de la provincia de Chimborazo quienes han sido parte beneficiaria del apoyo del proyecto de Desarrollo Rural apoyado con recursos económicos de Care Alemania, esto luego de determinar la población objetivo y que obviamente se manejaron indicadores sociales que fueron determinantes para el apoyo, entre estos indicadores se manejaron el grado de pobreza, necesidades básicas insatisfechas, desnutrición, escolaridad, etc., de ésta manera se ejecuta el mencionado proyecto en tres etapas: atención de servicios básicos, producción y fomento y fortalecimiento de micro emprendimientos.

La COAC inicia sus actividades con 25 socios, con capital donado por Care Alemania y otra parte con recursos de los socios fundadores, los cuales sirvieron para facilitar créditos para la producción y el fortalecimiento de las microempresas con un interés mínimo debido a que es de ayuda social.

La oficina de la COAC está ubicada en el edificio de su propiedad junto a la Laguna de Colta en las siguientes coordenadas geográficas:

Latitud: 0749453

Longitud: 9809255

Altitud: 3.320m.s.n.m

5.1.2.2 Misión

La COAC Ñaupa Kausay oferta productos y servicios financieros fortalecidos acorde a la tecnología digital de más alta calidad que promueva el desarrollo socioeconómico de nuestros socios; cuenta con el recurso humano capacitado, comprometido, motivado para minimizar el tiempo de respuesta de cada procesos y satisfacción de expectativas de socios y clientes.

5.1.2.3 *Visión*

En 2025, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, posesiona su imagen a nivel provincial y nacional en un espacio de vivencia del Cooperativismo, fortaleciendo a la Economía Popular y Solidaria.

5.1.2.4 *Valores*

Los valores bajo los cuales se rige la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay son:

Autoayuda.

Responsabilidad propia.

Democracia.

Igualdad.

Equidad.

Solidaridad.

5.1.2.5 *Logotipo y Slogan*



Ilustración 35-5: Logotipo de la COAC Ñaupá Kausay

Fuente: COAC Ñaupá Kausay, 2023.

La ilustración expuesta anteriormente corresponde al logotipo actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, con el que se identifica, posesiona en el sector cooperativo y reconocen sus socios y clientes.

El slogan con el que se reconoce la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay es:

“Trabajamos por el Ally Kausay”.

5.1.2.6 Estructura Organizacional actual de la COAC Ñaupá Kausay

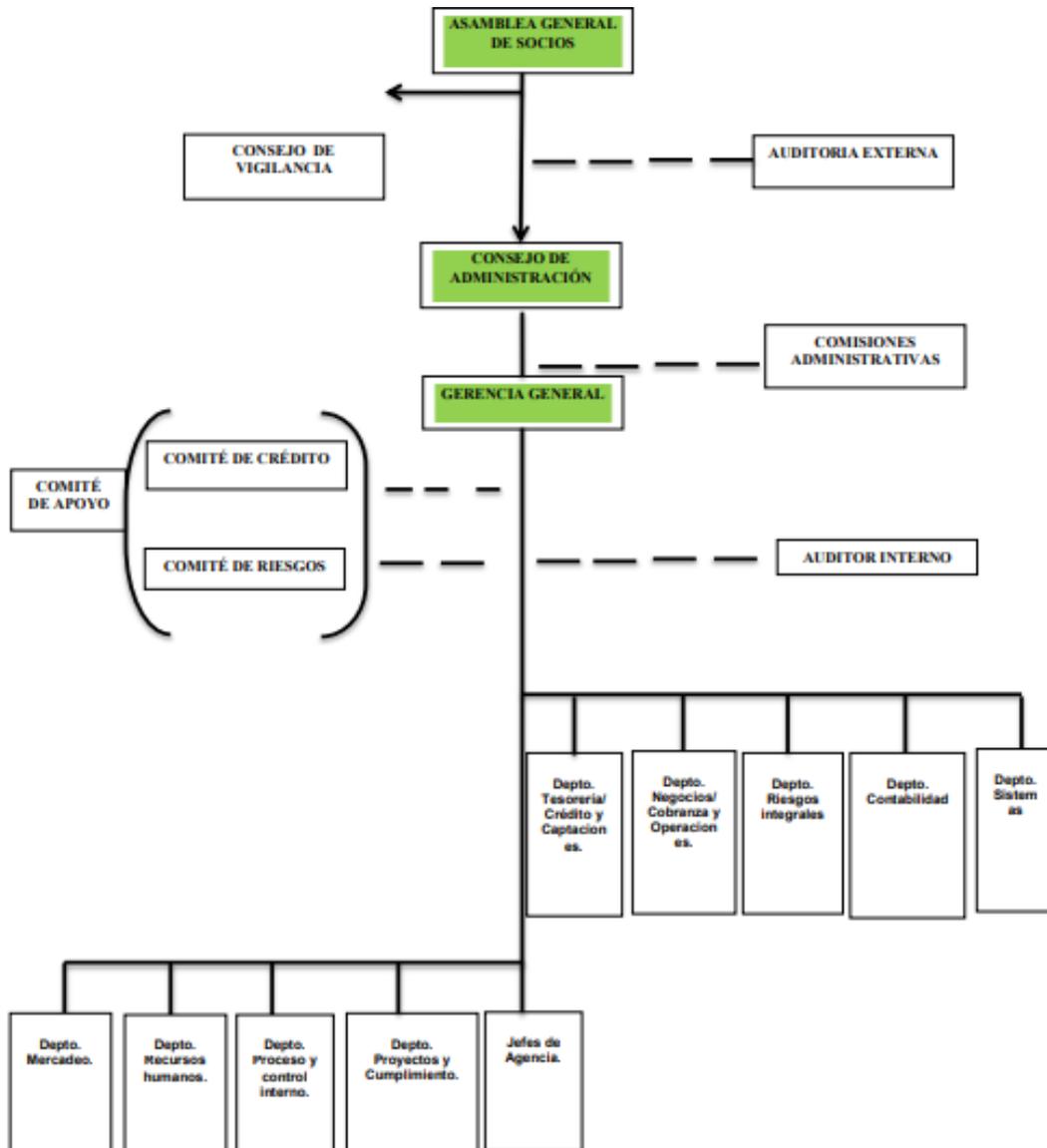


Ilustración 36-5: Organigrama estructural de la COAC.

Fuente: COAC Ñaupá Kausay, 2023.

La ilustración presentada anteriormente, corresponde al organigrama estructural con el que actualmente cuenta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, conformando por los distintos puestos y jerarquías, evidenciando mediante este organigrama que la Asamblea General de Socios es la máxima autoridad interna de la cooperativa.

5.1.3 Identificación de macroprocesos para la COAC

Para la identificación y diseño de los procesos con los que cuenta actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay se inició con una revisión de los documentos como el reglamento interno, planificación estratégica, y demás documentos bajo los cuales se rige la cooperativa con el fin de identificar los procesos, posterior a ello se realizó una entrevista con cada uno del personal para levantar información de cada uno de los procesos identificados para obtener información que contribuya al desarrollo del Modelo de Gestión por Procesos Operativos.

Posterior a la identificación de cada uno de los procesos se procedió a clasificarlos de la siguiente manera:

5.1.3.1 Procesos Estratégicos

Gestión Administrativa.

5.1.3.2 Procesos Operativos

Captación.

Colocación.

Cobranza.

Atención y servicio al socio/cliente.

5.1.3.3 Procesos de Apoyo

Gestión Contable.

Gestión Jurídica.

Gestión de Talento Humano.

Gestión de Sistemas.

Gestión de Control Interno

5.1.4 Cadena de Valor

La ilustración presentada a continuación es la cadena de valor propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, misma que está constituida principalmente por los procesos operativos de la cooperativa como los son la captación, colocación, cobranza, y atención y servicio al socio consideradas como actividades primarias debido a que están relacionadas con el servicio que brinda la cooperativa y agregan valor a los servicios financieros contribuyendo directamente en la satisfacción del socio/cliente, al igual que está conformada por actividades de apoyo que sirven de soporte para el desarrollo de las actividades primarias.

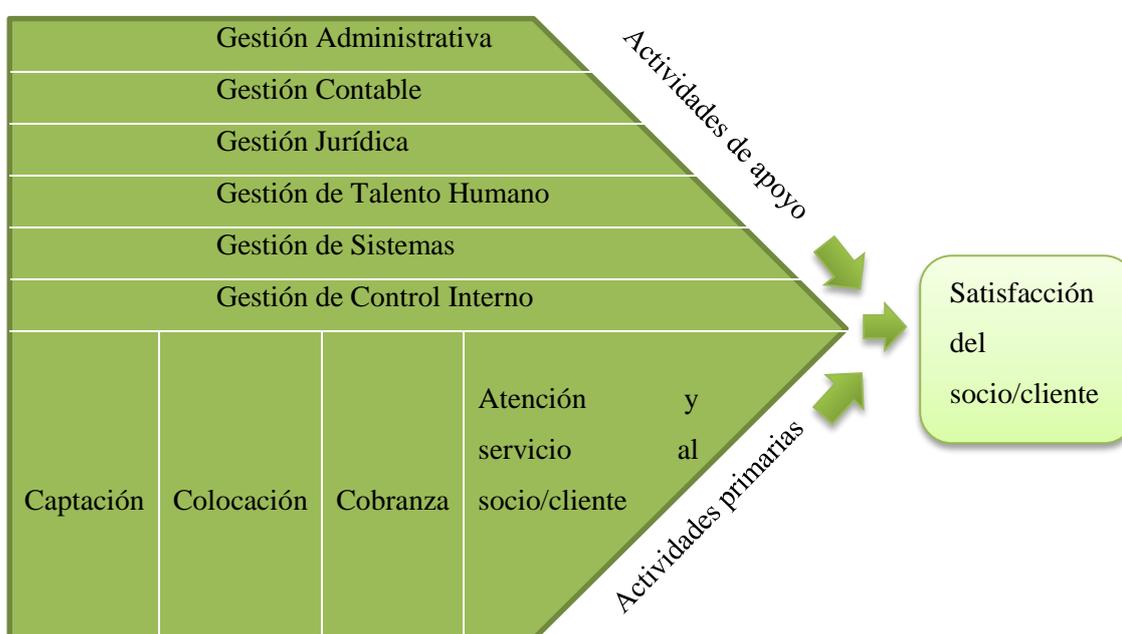


Ilustración 37-5: Cadena de Valor propuesta para la COAC

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

De acuerdo con la cadena de valor presentada en la ilustración anterior se evidencia que tanto las actividades de apoyo como actividades primarias se alinean para cumplir con la satisfacción del socio/cliente y generar valor, es decir que estas actividades se enfocan en el cliente.

5.1.5 Mapa de Procesos

El mapa de procesos propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay se muestra en la siguiente ilustración, el cual está constituido por los procesos estratégicos, procesos operativos y de apoyo, identificados en el levantamiento de los procesos.

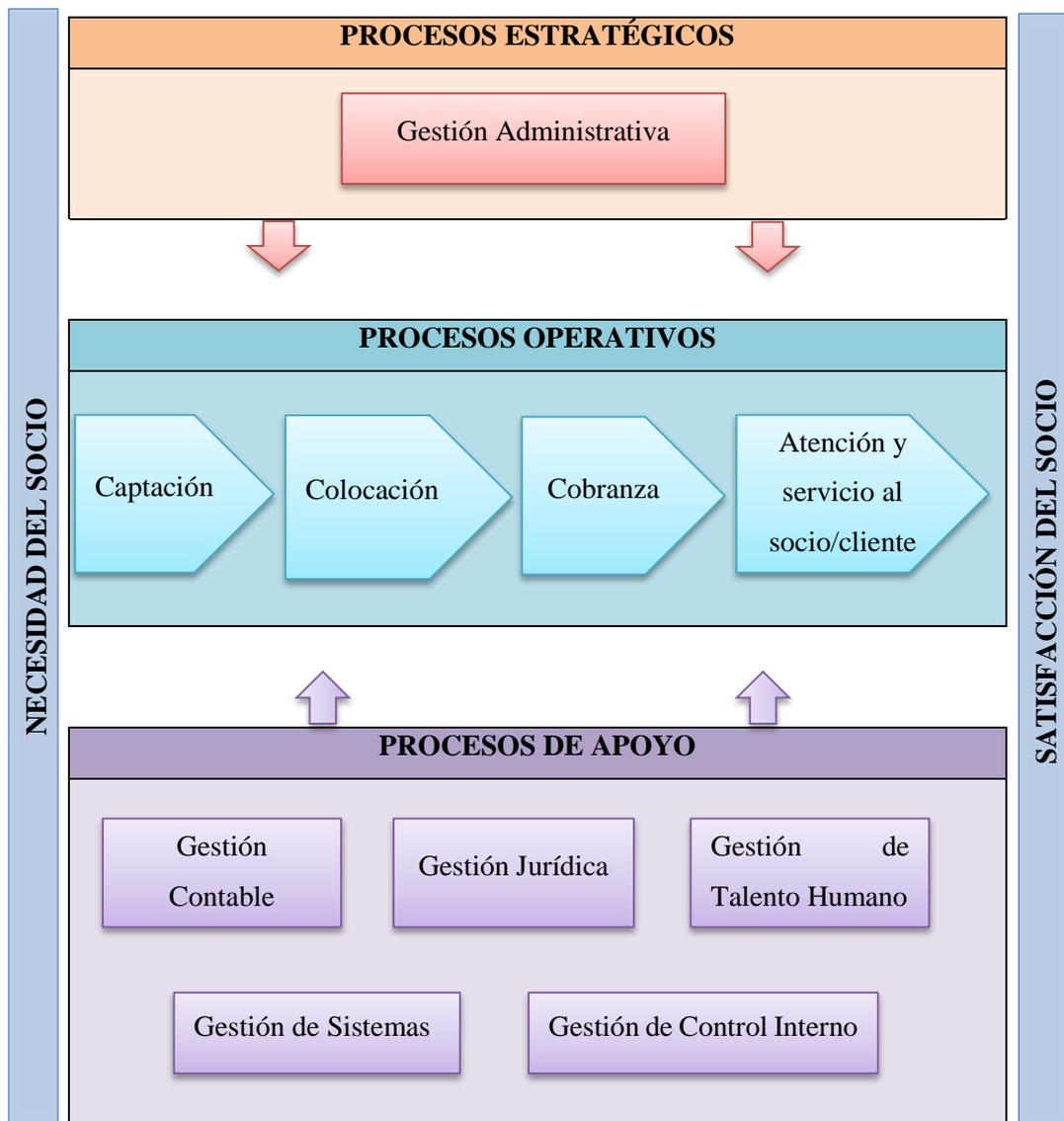


Ilustración 38-5: Mapa de Procesos Propuesto

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

La anterior ilustración muestra el mapa de procesos propuesto, el cual señala de forma global y gráfica los procesos de la cooperativa, a través del cual se identifica la clasificación de cada uno de los procesos, contribuyendo a facilitar la comprensión de estos.

5.1.6 Inventario de procesos operativos

Una vez clasificados cada uno de los procesos se procedió a codificar los procesos operativos con el fin de que cada uno de los procesos tengan su propia identificación, para lo cual se utilizó una codificación alfanumérica estructurada de la siguiente manera:

Tabla 30-5: Codificación del proceso - Apertura de cuenta de ahorros

PO.A.001		
PO	A	1
Proceso Operativo	Captación	Apertura de cuenta de ahorros
Tipo de proceso	Denominación del macroproceso	Nombre del proceso

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

En la tabla anterior se muestra el código del proceso de Apertura de cuenta de ahorros, el cual está constituido inicialmente por una codificación alfabético con las letras PO que conciernen al tipo de proceso que en este caso es el proceso operativo, el siguiente elemento del código es la letra A que corresponde al código del macroproceso, y finalmente el código numérico 1 que pertenece al número del proceso.

La tabla presentada a continuación muestra la codificación de los macroprocesos de captación, colocación y cobranza, a los cuales se les asignan un código tipo alfabético:

Tabla 31-5: Codificación de los macroprocesos

PROCESO	CÓDIGO
Captación	A
Colocación	B
Cobranza	C
Atención y servicio al socio/cliente	D

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

En la tabla 31 se muestra la desagregación del código de los procesos operativos correspondiente al macroproceso el cual tiene un código alfabético, para el establecimiento de este código se ordenaron los macroprocesos y se asignó una letra que los permita identificar a cada uno de ellos.

A continuación se presenta el inventario de los procesos que muestra cada uno de los procesos operativos que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay:

Tabla 32-5: Inventario de procesos operativos propuesta para la cooperativa

INVENTARIO DE PROCESOS OPERATIVOS		
MACROPROCESO	PROCESO	CÓDIGO
Captación	Apertura de cuenta de ahorros	PO.A.1
	Depósito a la vista	PO.A.2
	Depósito a plazo fijo	PO.A.3
	Renovación de certificado de depósito a plazo fijo	PO.A.4
Colocación	Información y recepción de la documentación inicial para el otorgamiento del crédito	PO.B.1
	Análisis, evaluación de solicitud de crédito y visita al solicitante	PO.B.2
	Aprobación de crédito	PO.B.3
	Desembolso del crédito	PO.B.4
Cobranza	Gestión de cobranza	PO.C.1
Atención y servicio al socio/cliente	Retiro de ahorros	PO.D.1
	Actualización de información del socio	PO.D.2
	Cierre de cuenta de ahorro	PO.D.3
	Cancelación de depósito a plazo fijo	PO.D.4

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

La anterior tabla hace referencia al inventario de procesos operativos propuesto para la cooperativa, el cual constituye en un registro ordenado de los procesos operativos con su correspondiente codificación, para que facilite la identificación de los procesos operativos.

5.1.7 Diagnóstico a los procesos operativos

A través del diagnóstico ejecutado a los procesos operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, permitió evidenciar que el personal desarrolla cada una de las actividades de manera empírica, lo que ha generado actividades mal ejecutadas, debido a que actualmente no cuentan con procesos claramente identificados y documentados que le sirva de apoyo para el desarrollo eficiente, impidiendo que exista una estandarización de procesos para la captación, colocación, cobranza. Otro de los aspectos identificados es la ausencia de indicadores de gestión que permitan medir y realizar un seguimiento a cada uno de los procesos en especial procesos operativos, por lo que no se ha podido evidenciar objetivamente la correcta gestión de cada uno de los procesos. Las principales deficiencias que se identificaron fue el inadecuado seguimiento y recuperación de la cartera de crédito, al igual que la deficiente calificación de las solicitudes o carpetas de crédito esto ha generado una inadecuada colocación créditos y por ende problemas de liquidez en la cooperativa.



MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS OPERATIVOS

Versión 1

2023

Introducción

Por medio del presente Modelo de Gestión por Procesos Operativos se documentan cada uno de los procesos operativos de la cooperativa, con el fin de que esta cuente con procesos definidos y estandarizados contribuyendo de esta forma al correcto desarrollo de los procesos principalmente de procesos correspondientes a la captación, colocación, cobranza, atención y servicio al socio/cliente. Este modelo se constituye como una guía para el desarrollo eficiente de cada uno de los procesos operativos de la cooperativa contribuyendo así a la mejora continua de la misma y posicionamiento en el mercado.

El Modelo de Gestión por Procesos Operativos contiene la descripción de cada una de las actividades a desarrollar dentro de cada uno de los procesos operativos, así como su respectivo diagrama de flujo, ficha de procesos y ficha de indicadores para cada uno de los procesos operativos como lo son: la captación, colocación, cobranza, atención y servicio al socio.

Objetivos del Modelo de Gestión por Procesos Operativos

- Establecer las actividades para el desarrollo de cada uno de los procesos operativos de la COAC Ñaupá Kausay.
- Determinar indicadores que permitan medir y controlar cada uno de los procesos operativos de la cooperativa.
- Estandarizar cada uno de los procesos operativos para que sirvan de apoyo en el desarrollo eficiente de las funciones del personal orientándose hacia la satisfacción del cliente.

Alcance del Modelo de Gestión por Procesos Operativos

El presente documento recoge únicamente a los procesos operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay.

Inventario de procesos operativos propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay

Los procesos operativos propuestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay son los siguientes:

Tabla 33-5: Inventario de procesos operativos

INVENTARIO DE PROCESOS OPERATIVOS		
MACROPROCESO	PROCESO	CÓDIGO
Captación	Apertura de cuenta de ahorros	PO.A.1
	Depósito a la vista	PO.A.2
	Depósito a plazo fijo	PO.A.3
	Renovación de certificado de depósito a plazo fijo	PO.A.4
Colocación	Información y recepción de la documentación inicial para el otorgamiento del crédito	PO.B.1
	Análisis, evaluación de solicitud de crédito y visita al solicitante	PO.B.2
	Aprobación de crédito	PO.B.3
	Desembolso del crédito	PO.B.4
Cobranza	Gestión de cobranza	PO.C.1
Atención y servicio al socio/cliente	Retiro de ahorros	PO.D.1
	Actualización de información del socio	PO.D.2
	Cierre de cuenta de ahorro	PO.D.3
	Cancelación de depósito a plazo fijo	PO.D.4

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

El presente Modelo de Gestión por Procesos Operativos contiene la documentación de cada uno de los procesos operativos de la COAC mostrados en la tabla 32, mediante la descripción de sus actividades, flujogramas, ficha de procesos, ficha de indicadores; los cuales son presentados a continuación:

Tabla 34-5: Actividades del proceso apertura de cuenta de ahorros

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY ACTIVIDADES	
NOMBRE DEL PROCESO:		Apertura de cuenta de ahorros.	CÓDIGO: PO.A.1.
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
1	Solicita información de los requisitos necesarios para realizar la apertura de la cuenta.	Socio/Cliente.	
2	Presentar los documentos y requisitos establecidos (Copia a color de cédula de ciudadanía, papeleta de votación o pasaporte en caso de ser extranjero, planilla de servicio básico, foto de tamaño carnet).	Socio/Cliente.	
3	Recepta y revisa los documentos entregados por el posible socio.	Oficial de Captaciones.	
4	En caso de que falte algún documento se solicita los documentos faltantes.	Oficial de Captaciones.	
5	Si los documentos se encuentran completos se registra la información en el Formulario de Solicitud de Apertura de Cuenta.	Oficial de Captaciones.	
6	Imprime y recepta la firma o huella del socio en los documentos.	Oficial de Captaciones.	
7	Llena la papeleta de depósito.	Socio/Cliente.	
8	Se acerca a Caja y realiza el depósito inicial de \$40.00.	Socio/Cliente.	
9	Registra el depósito inicial del socio de \$40.00 dólares.	Cajero/a.	
10	Emite la libreta de ahorros al nuevo socio.	Cajero/a.	
Realizado por: Gisela Buñay Cujilema.		Aprobado por: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

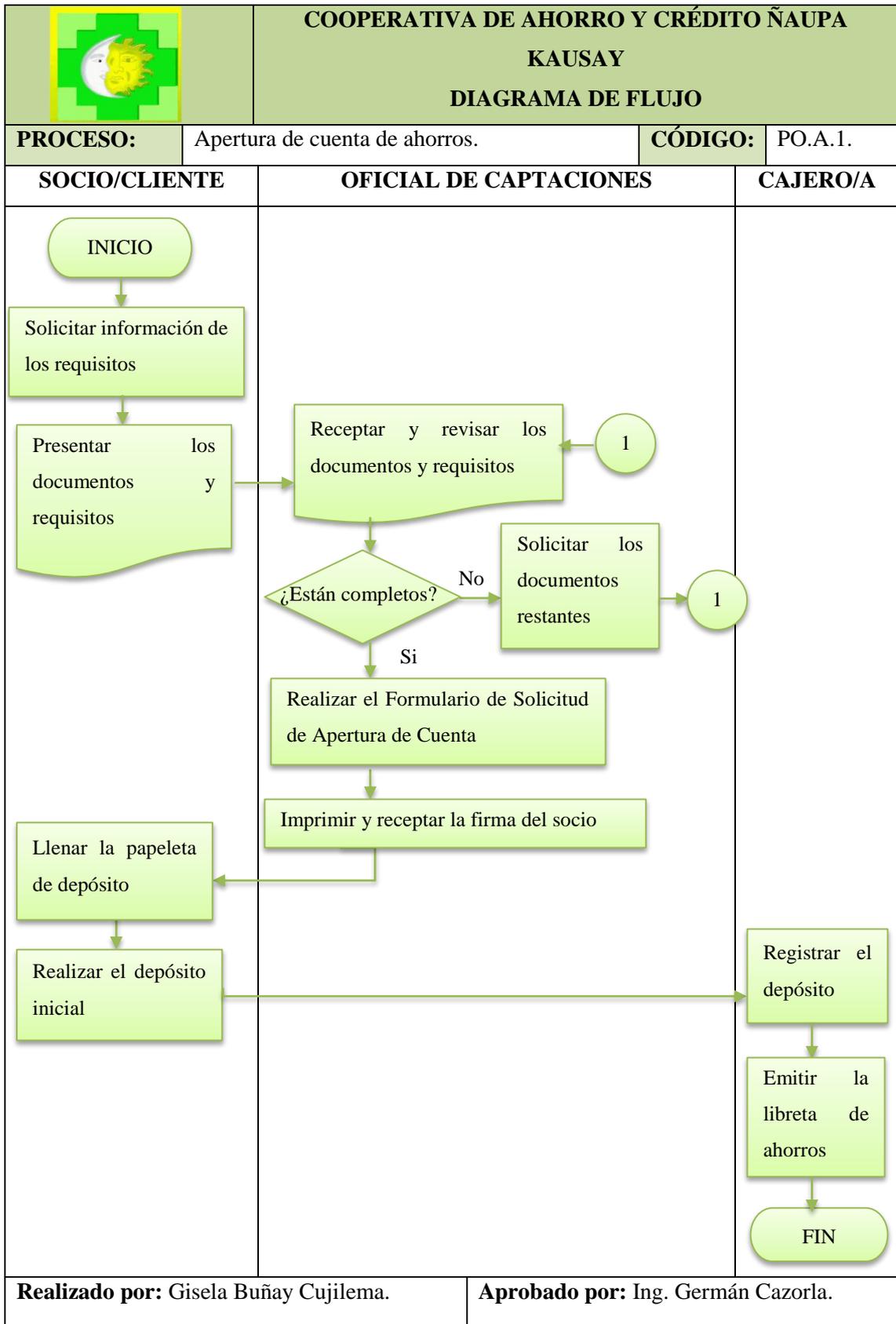


Ilustración 39-5: Diagrama de flujo de apertura cuenta de ahorros

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 35-5: Ficha de proceso apertura de cuenta de ahorros

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO:	Apertura de cuenta de ahorros.	CÓDIGO:	PO.A.1.
RESPONSABLE:	Oficial de Captaciones.		
OBJETIVO:			
Realizar una eficiente apertura de cuenta de ahorros a nuestros clientes.			
ENTRADAS:		SALIDAS:	
Requerimiento de aperturar una cuenta de ahorros. Documentos y requisitos para la apertura de cuenta. Depósito inicial.		Cuenta de ahorro aperturada Libreta de ahorros. Certificado de aportación.	
RECURSOS:		DOCUMENTOS UTILIZADOS:	
Oficial de captaciones, Cajero/a. Computadora. Impresora. Internet Software. Útiles de oficina (Esfero, almohadilla, archivador).		Formulario de Aceptación de Socios. Documentos personales (Copia a color de la cédula de identidad papeleta de votación). Copia de la planilla de pago de servicio básico. Papeleta de depósito. Comprobante de depósito. Libreta de ahorros.	
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Oficina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay.		
INDICADOR:	Apertura de cuenta de ahorros.		
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.	APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.		

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 36-5: Ficha de indicador apertura de cuenta de ahorros

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR:		Apertura de cuenta de ahorros.	
MIDE AL PROCESO DE:		Apertura de cuenta de ahorros.	CÓDIGO: PO.A.1.
OBJETIVO DEL INDICADOR:			
Identificar el porcentaje de cuentas de ahorros abiertas al mes, evidenciando el cumplimiento de nuestro objetivo.			
FÓRMULA:		UNIDAD DE MEDIDA:	
(Cantidad de cuentas de ahorros abiertas al mes/ Cantidad de cuentas de ahorros planificadas a abrir al mes) *100.		Porcentaje.	
PERIODICIDAD/FRECUENCIA:		RESPONSABLE:	
Mensual.		Oficial de Captaciones.	
FUENTE DE LA INFORMACIÓN:		Sistema de la cooperativa.	
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.		APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

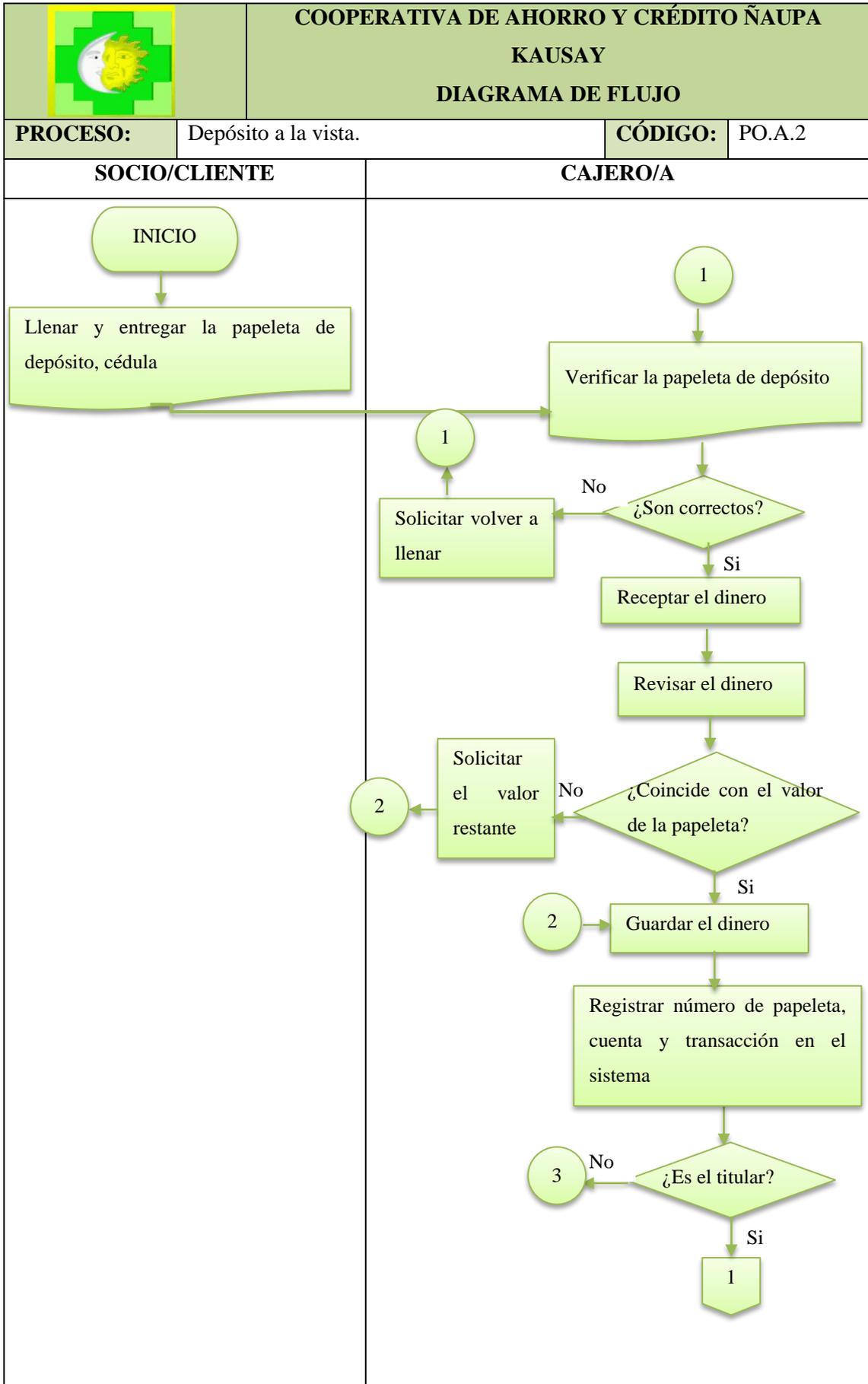
Realizado por: Buñay, G, 2023.

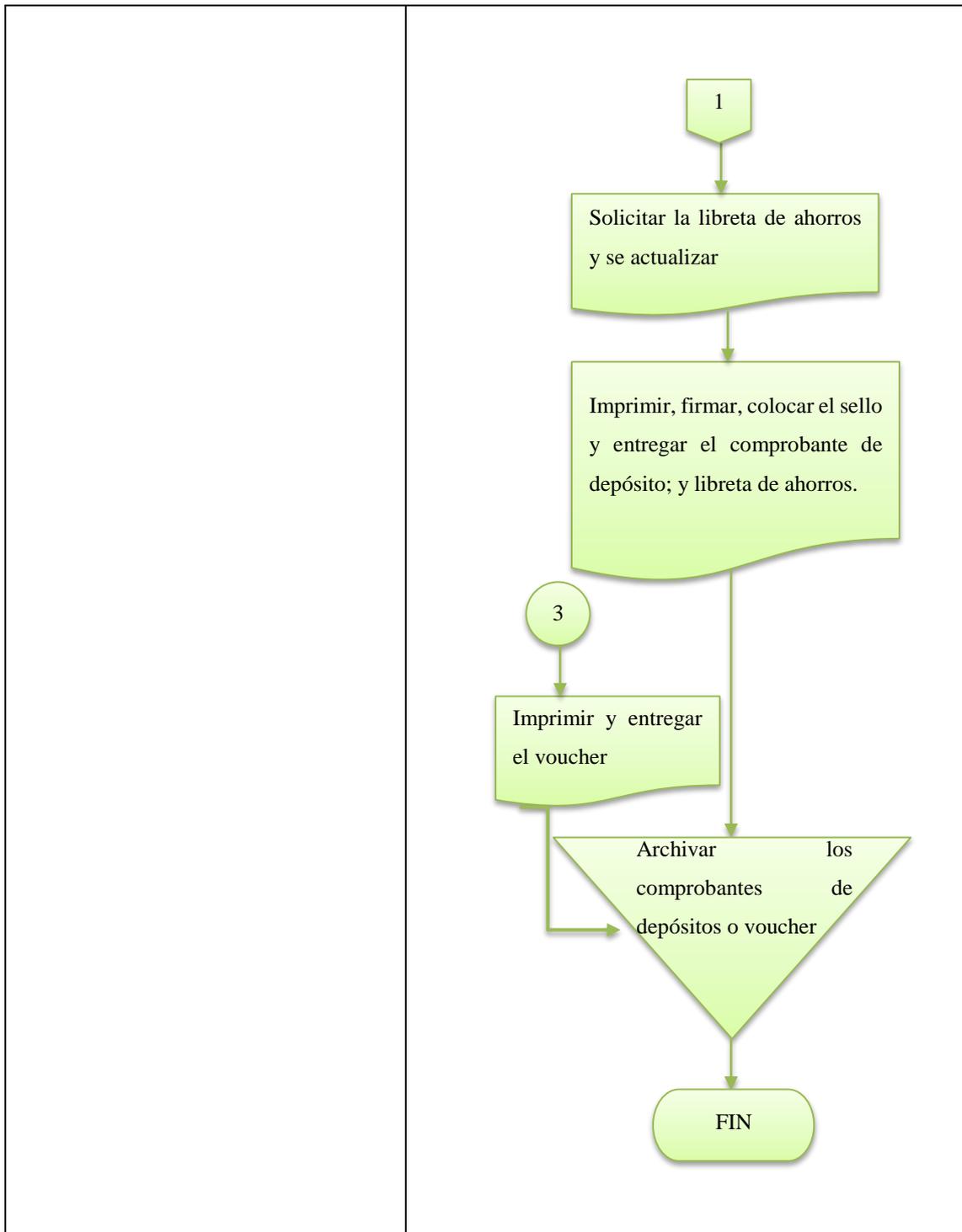
Tabla 37-5: Actividades del proceso depósito a la vista

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY ACTIVIDADES	
NOMBRE DEL PROCESO: Depósito a la vista.		CÓDIGO: PO.A.2	
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
1	Llena y entrega la papeleta de depósito con los datos, firma, cédula de identidad.	Socio/Cliente.	
2	Verifica que los datos de la papeleta se encuentren correctos.	Cajero/a.	
3	En caso de que no estén correctos los datos se solicita al socio/cliente que se vuelva a llenar correctamente.	Cajero/a.	
4	Si los datos están correctos se solicita al socio/cliente el dinero a depositar.	Cajero/a.	
5	Revisa que el dinero coincida con el valor registrado en la papeleta.	Cajero/a.	
6	Si no coincide el dinero con el monto de la papeleta o el billete es falso, se procede a devolver al socio para que le entregue el dinero faltante o se le devuelve el restante.	Cajero/a.	
7	Si coincide se guarda el dinero.	Cajero/a.	
8	Registra el número de papeleta, número de cuenta y la transacción en el sistema.	Cajero/a.	
9	Si es titular se solicita la libreta de ahorros y se actualiza con la transacción realizada.	Cajero/a.	
10	Si es el titular se imprime, firma, coloca el sello y entrega comprobante de depósito, junto con la libreta.	Cajero/a.	
11	Si no es el titular se imprime y entrega el voucher.	Cajero/a.	
12	Archiva los comprobantes de depósitos o voucher.	Cajero/a.	
Realizado por: Gisela Buñay Cujilema		Aprobado por: Ing. Germán Cazorla	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.





Realizado por: Gisela Buñay Cujilema.

Aprobado por: Ing. Germán Cazorla.

Ilustración 40-5: Diagrama de flujo depósito a la vista

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 38-5: Ficha de proceso depósito a la vista

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO:	Depósito a la vista.	CÓDIGO:	PO.A.2
RESPONSABLE:	Cajero/a.		
OBJETIVO:			
Brindar un eficiente y correcto servicio en depósito a la vista a los socios.			
ENTRADAS:		SALIDAS:	
Papeleta de depósito. Cédula de identidad. Dinero para depositar. Libreta de ahorros.		Comprobante o voucher de depósito. Libreta de ahorros actualizada.	
RECURSOS:		DOCUMENTOS UTILIZADOS:	
Personal de caja. Computadora. Impresora. Internet Esfero. Sello de la cooperativa. Software de la cooperativa.		Papeleta de depósito. Libreta de ahorros. Comprobante o voucher de depósito.	
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Oficinas de la COAC Ñaupá Kausay.		
INDICADOR:	Depósito a la vista.		
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.	APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.		

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 39-5: Ficha de indicador depósito a la vista

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR:		Depósito a la vista.	
MIDE AL PROCESO DE:		Depósito a la vista.	CÓDIGO: PO.A.2
OBJETIVO DEL INDICADOR:			
Medir la eficiencia de la ejecución de los depósitos a la vista.			
FÓRMULA:		UNIDAD DE MEDIDA:	
(Valor de depósitos a la vista realizados al mes \$ /Valor de depósitos a la vista programados al mes \$) *100.		Porcentaje.	
PERIODICIDAD/FRECUENCIA:		RESPONSABLE:	
Mensual.		Cajero/a.	
FUENTE DE LA INFORMACIÓN:		Sistema de la cooperativa. Archivo de papeletas de depósitos.	
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.		APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 40-5: Actividades del proceso depósito a plazo fijo

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY ACTIVIDADES		
NOMBRE DEL PROCESO:		Depósito a plazo fijo.	CÓDIGO:	PO.A.3
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE		
1	El socio/cliente acude a la cooperativa y solicita información acerca de los requisitos para realizar el depósito a plazo fijo (Copia de cédula, dirección de domicilio, comprobante de pago de servicios básicos y datos personales).	Socio/Cliente.		
2	Presentar los requisitos solicitados.	Socio/Cliente.		
3	Si no cumple con los requisitos se solicita nuevamente los requisitos faltantes.	Oficial de Captaciones.		
4	Si cumple con los requisitos se continua con el proceso.	Oficial de Captaciones.		
5	Se realiza la negociación de la tasa de interés, el monto, el plazo en referencia a lo determinado por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, y el Banco Central.	Oficial de Captaciones.		
6	Si no acepta los términos de la negociación termina el proceso.	Oficial de Captaciones.		
7	Si acepta los términos de la negociación se verifica que el socio/cliente posea en su cuenta el valor a invertir.	Cajero/a.		
8	Si no posee el dinero en la cuenta se solicita que deposite el valor correspondiente ya sea en efectivo o cheque.	Cajero/a.		
9	Realiza el depósito del dinero a invertir en Caja en efectivo o cheque.	Socio/Cliente.		
10	Si es en cheque se debe esperar 48 horas a que este se efectivice.	Cajero/a.		
11	En caso de no efectivizarse el cheque se procede a comunicar al cliente para que vuelva hacer el depósito.	Cajero/a.		
12	Si posee el dinero a invertir en su cuenta se verifica si el monto es mayor a \$10.000, en caso de serlo se solicita el formulario de declaración de origen y destino de recursos.	Cajero/a.		
13	Si la cantidad a invertir es menor a \$10.000 se procede a ingresar la información en el sistema para realizar la inversión.	Cajero/a.		

14	Verifica la información, si no está correcto se vuelve a ingresar la información.	Cajero/a.
15	Si está correcto se debita el valor a invertir de la cuenta del socio.	Cajero/a.
15	Se emite, firma, sella el certificado de depósito y se obtiene una copia de este.	Oficial de Captaciones.
18	Entregar el certificado de depósito original al socio/cliente.	Oficial de Captaciones.
19	Archivar la copia del certificado de depósito.	Oficial de Captaciones.
Realizado por: Gisela Buñay Cujilema.		Aprobado por: Ing. Germán Cazorla.

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO:

Depósito a plazo fijo.

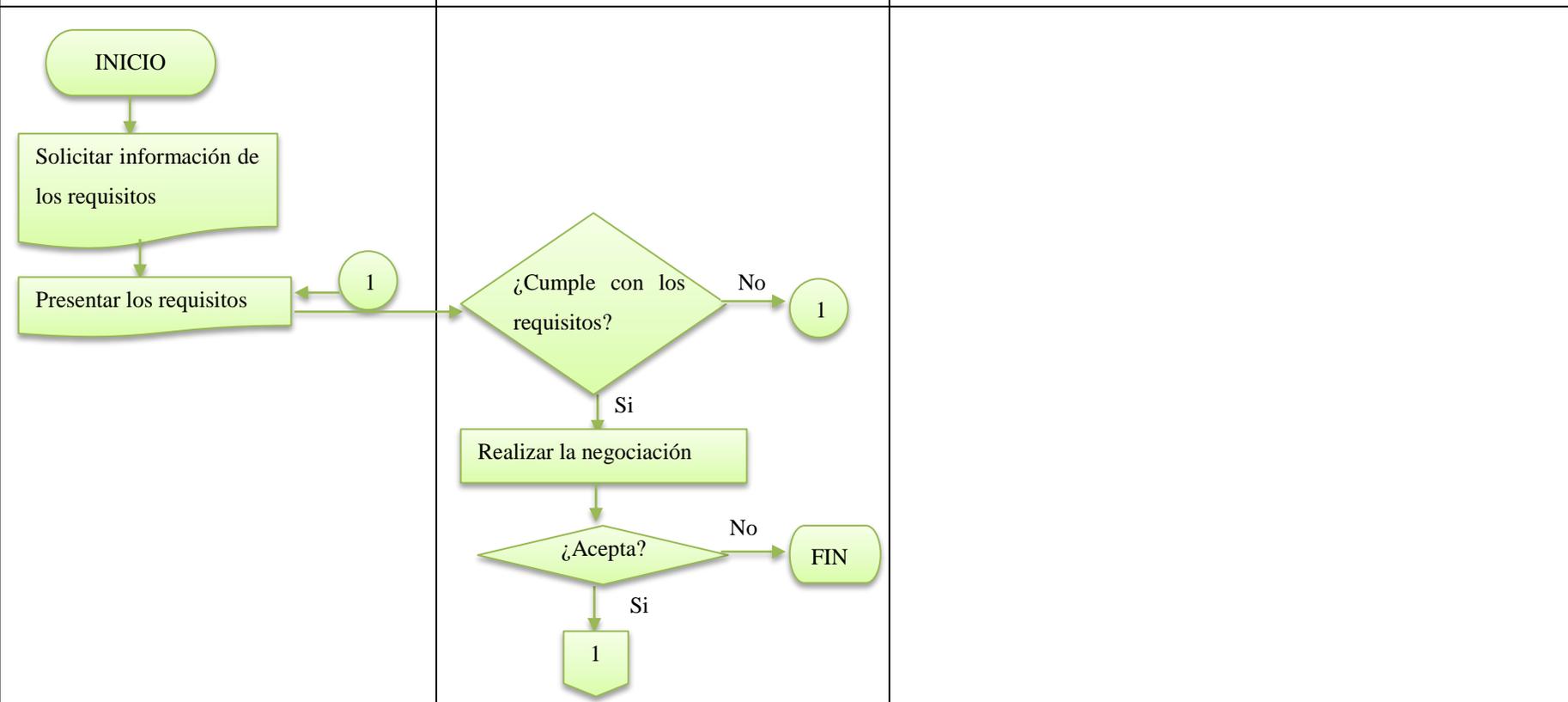
CÓDIGO:

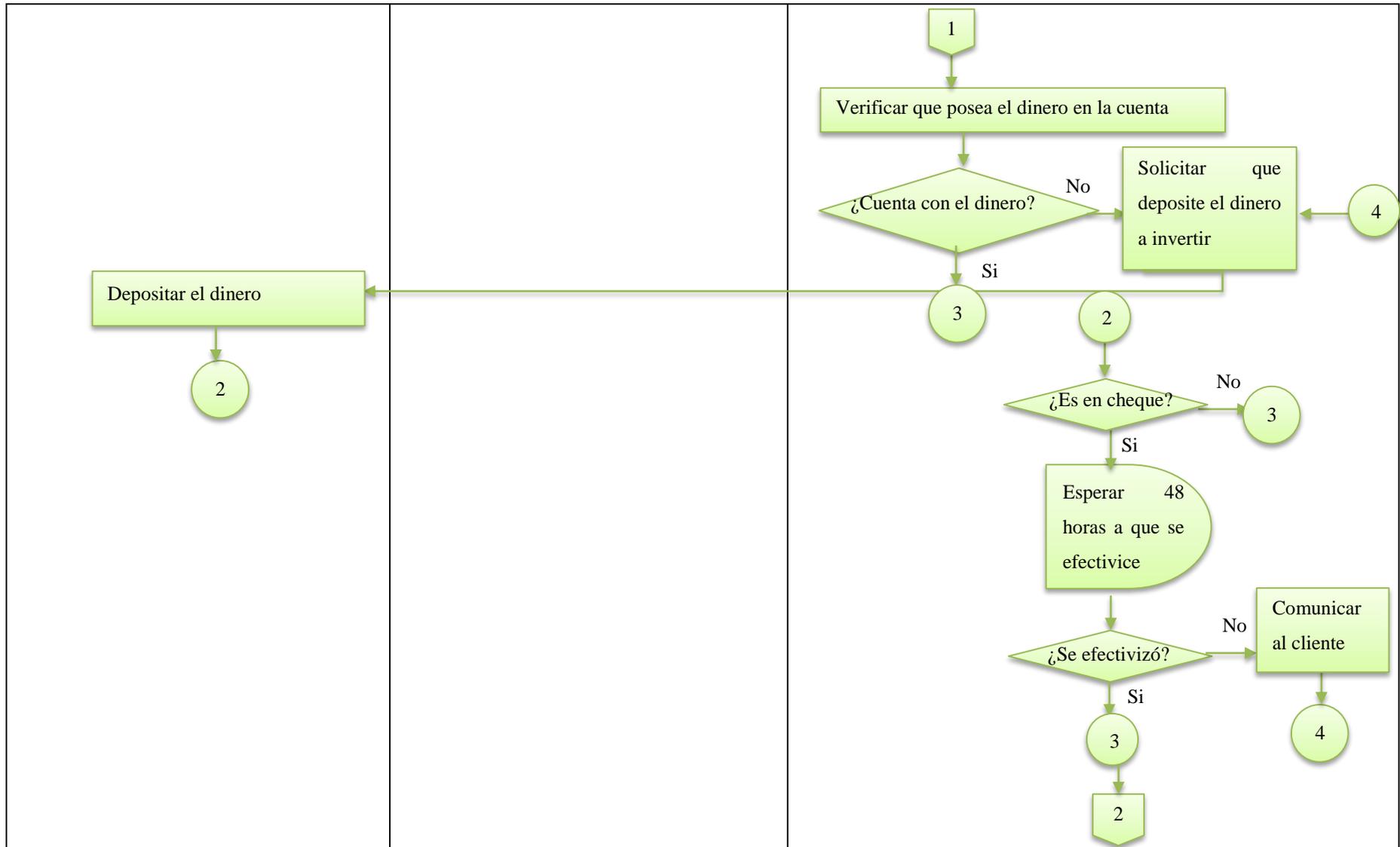
PO.A.3

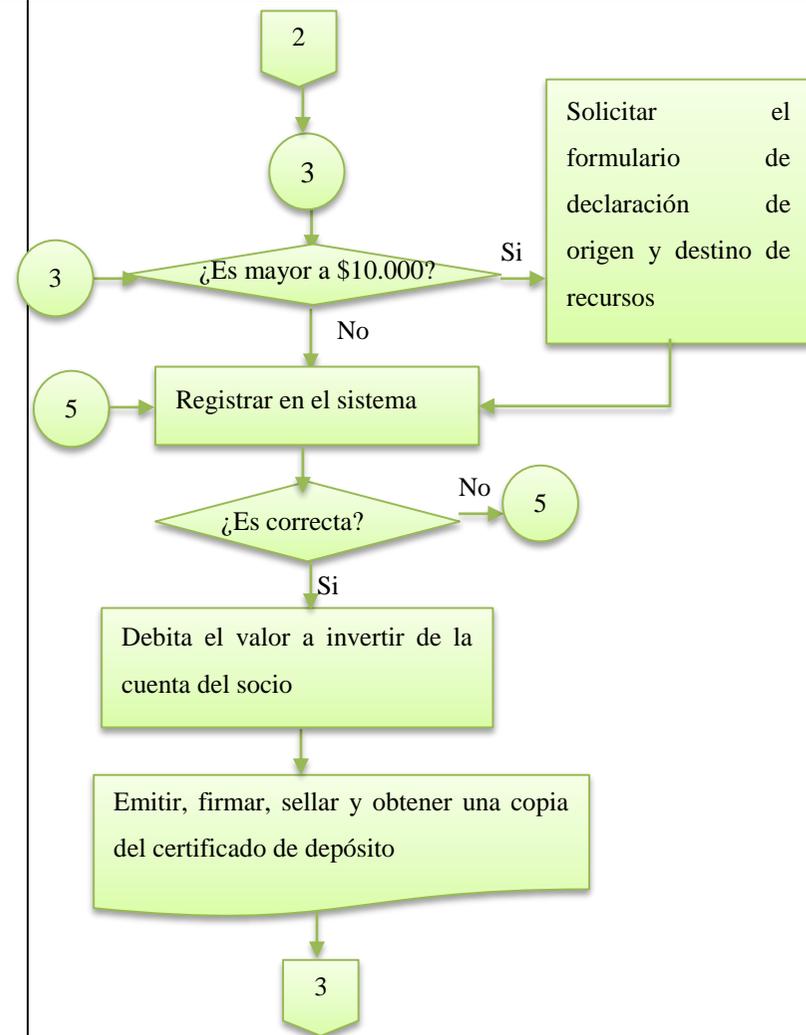
SOCIO/CLIENTE

OFICAL DE CAPTACIÓN

CAJERO/A







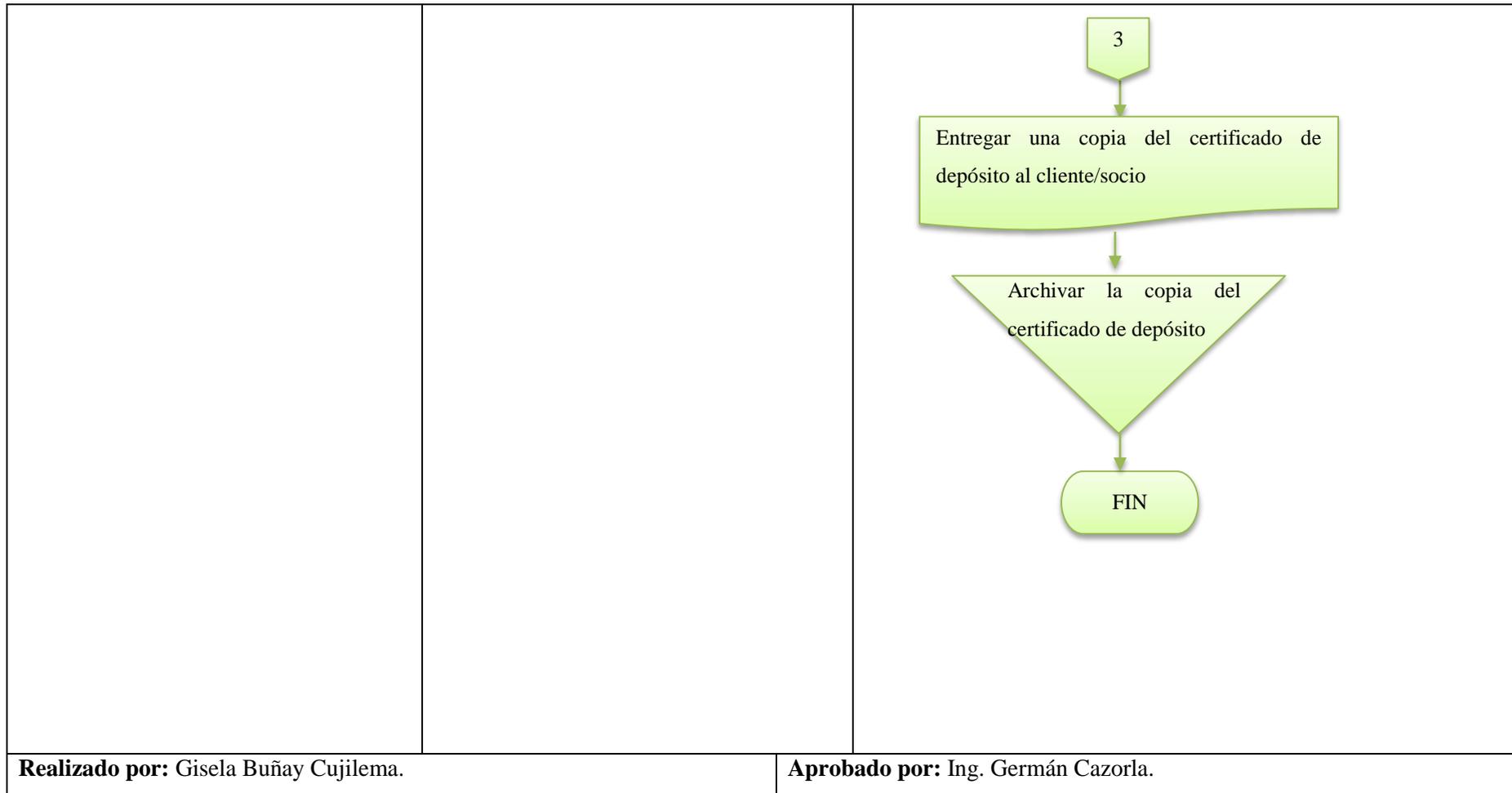


Ilustración 41-5: Diagrama de flujo depósito a plazo fijo

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 41-5: Ficha de proceso depósito a plazo fijo

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO:	Depósito a plazo fijo.	CÓDIGO:	PO.A.3
RESPONSABLE:	Oficial de Captación.		
OBJETIVO:			
Realizar una correcta captación de recursos de la inversión de los socios o clientes.			
ENTRADAS:		SALIDAS:	
Necesidad de inversión. Documentos y requisitos para realizar el depósito a plazo fijo. Dinero para invertir.		Certificado de depósito a plazo fijo. Satisfacción del cliente.	
RECURSOS:		DOCUMENTOS UTILIZADOS:	
Oficial de captación, Cajero/a. Software/ sistema de la cooperativa. Impresora. Internet. Computadora. Esfero, Sello de la cooperativa. Archivadores.		Formulario de declaración de origen y destino de recursos. Certificado de depósito a plazo fijo. Documentos personales: Copia de cédula, dirección de domicilio, comprobante de pago de servicios básicos y datos personales.	
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Oficina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay.		
INDICADOR:	Depósito a plazo fijo.		
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.	APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.		

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 42-5: Ficha de indicador depósito a plazo fijo

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR:		Depósito a plazo fijo.	
MIDE AL PROCESO DE:		Depósito a plazo fijo.	CÓDIGO: PO.A.3
OBJETIVO DEL INDICADOR:			
Medir el grado de cumplimiento de los depósitos planificados para cada mes.			
FÓRMULA:		UNIDAD DE MEDIDA:	
(Número de certificados de depósito a plazo fijo emitidos al mes/Número de certificados de depósito a plazo fijo planificadas al mes) *100. (Valor \$ de depósitos a plazo fijo captados al mes/ Valor \$ de depósitos a plazo fijo planificados al mes) *100.		Porcentaje.	
PERIODICIDAD/FRECUENCIA:		RESPONSABLE:	
Mensual.		Oficial de Captaciones.	
FUENTE DE LA INFORMACIÓN:		Certificados de depósito a plazo fijo. Sistema de la cooperativa.	
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.		APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

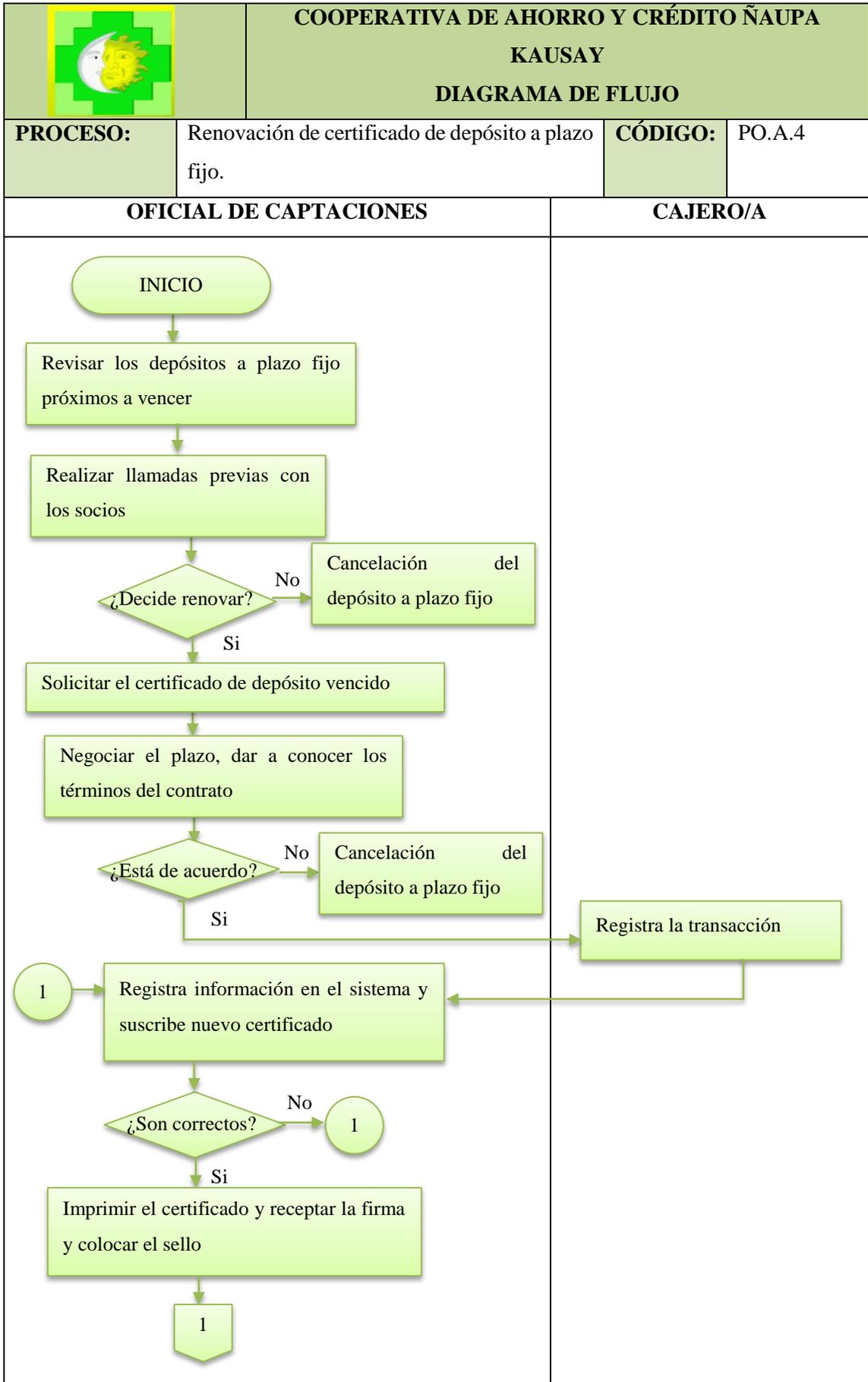
Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 43-5: Actividades del proceso renovación de certificado de depósito a plazo fijo

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY ACTIVIDADES	
NOMBRE DEL PROCESO:		Renovación de certificado de depósito a plazo fijo.	CÓDIGO: PO.A.4
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
1	Revisar los registros de certificados de depósitos a plazo fijo que estén próximos a vencer.	Oficial de Captaciones.	
2	Realiza llamadas al socio con dos días de anticipación a la fecha de vencimiento del certificado depósito a plazo fijo para que se renueve o realice el retiro de la inversión.	Oficial de Captaciones.	
3	Si el socio decide no renovar el certificado se termina con el contrato legal.	Oficial de Captaciones.	
4	En caso de que el cliente decida renovar se solicita el certificado de depósito a plazo fijo vencido.	Oficial de Captaciones.	
5	Se realiza una negociación del monto, plazo del depósito a plazo fijo, tasa de interés en referencia a lo definido por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, y el Banco Central.	Oficial de Captaciones.	
6	Si no está de acuerdo se cancela el certificado.	Oficial de Captaciones.	
7	Si el socio está de acuerdo se registra la transacción por el valor renovado.	Cajero/a.	
9	Se ingresa la información en el sistema y suscribe el nuevo certificado de depósito a plazo fijo.	Oficial de Captaciones.	
10	Se verifica si la información ingresada es correcta.	Oficial de Captaciones.	
11	Si no es correcto se procede a corregir.	Oficial de Captaciones.	
12	Si es correcto se imprime el certificado de depósito a plazo fijo, se receipta la firma del cliente/socio y coloca el sello.	Oficial de Captaciones.	
13	Se obtiene una copia del certificado de depósito a plazo fijo.	Oficial de Captaciones.	
14	Se entrega el certificado de depósito a plazo fijo original al socio.	Oficial de Captaciones.	
15	Archiva la copia de certificado de depósito a plazo fijo.	Oficial de Captaciones.	
Realizado por: Gisela Buñay Cujilema.		Aprobado por: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.



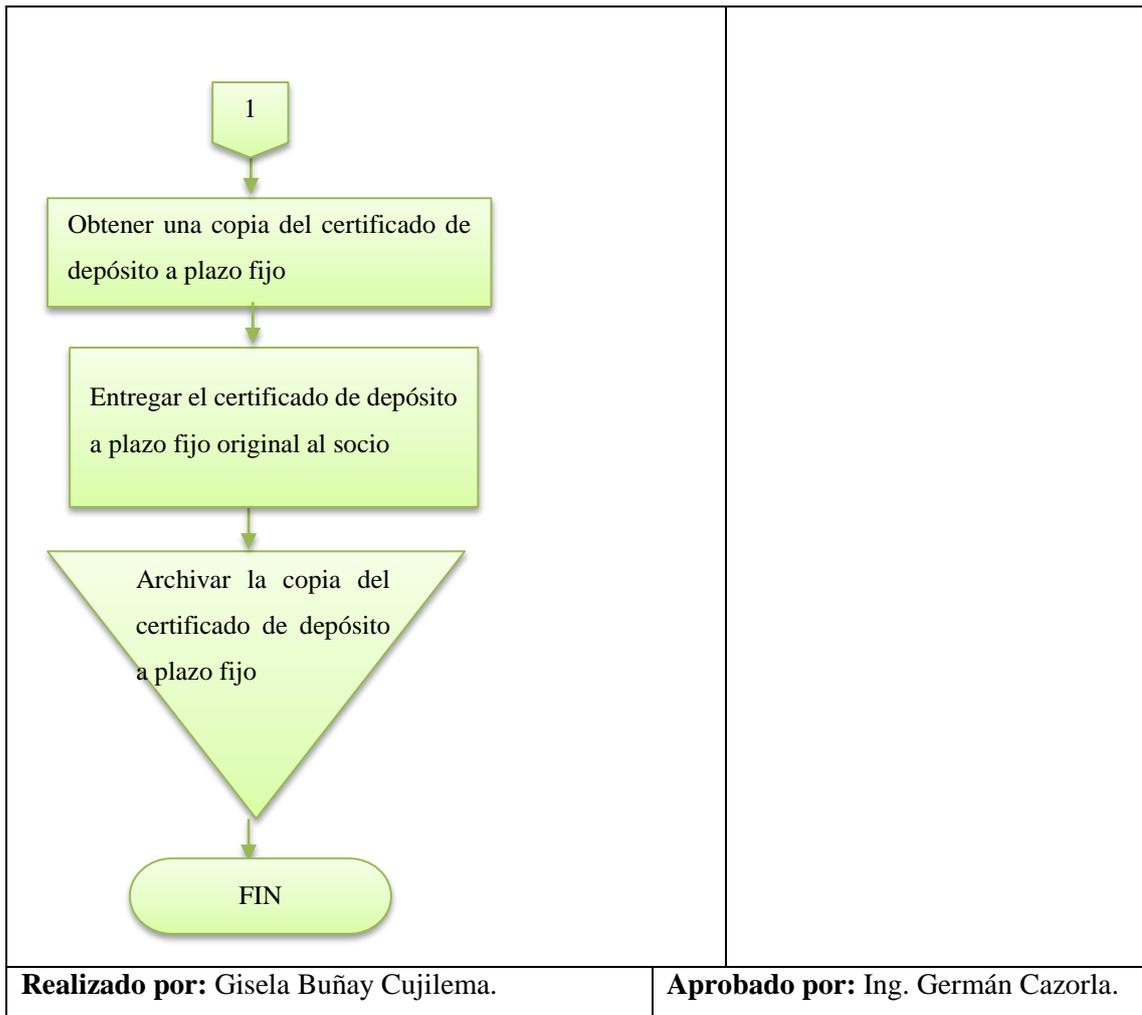


Ilustración 42-5: Diagrama de flujo renovación de certificado de depósito a plazo fijo

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 44-5: Ficha de proceso renovación de certificado de depósito a plazo fijo

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO:	Renovación de certificado de depósito a plazo fijo.	CÓDIGO:	PO.A.4
RESPONSABLE:	Oficial de Captaciones.		
OBJETIVO:			
Realizar una eficiente renovación del certificado de depósito a plazo fijo para que los socios/clientes reviertan en la cooperativa y generen de esta forma ingresos.			
ENTRADAS:		SALIDAS:	
Certificado de depósito a plazo fijo vencido. Requerimiento de renovación de certificado de depósito a plazo fijo.		Certificado de depósito a plazo fijo. Satisfacción del socio/cliente.	
RECURSOS:		DOCUMENTOS UTILIZADOS:	
Oficial de Captaciones, Cajero/a. Software/sistema. Internet. Computadora. Teléfono. Impresora. Útiles de oficina.		Certificado de depósito a plazo fijo.	
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Oficina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay.		
INDICADOR:	Renovación de certificado de depósito a plazo fijo.		
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.	APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.		

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 45-5: Ficha de indicador renovación de certificado de depósito a plazo fijo

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR:		Renovación de certificado de depósito a plazo fijo.	
MIDE AL PROCESO DE:		Renovación de certificado de depósito a plazo fijo.	CÓDIGO: PO.A.4
OBJETIVO DEL INDICADOR:			
Controlar el desarrollo del proceso de renovación de certificado de depósito a plazo fijo, para incrementar los depósitos a plazo fijo.			
FÓRMULA:		UNIDAD DE MEDIDA:	
(Número de certificados de depósito a plazo fijo renovados al mes/Número de certificado de depósitos a plazo fijo cancelados o vencidos al mes) *100.		Porcentaje.	
PERIODICIDAD/FRECUENCIA:		RESPONSABLE:	
Mensual.		Oficial de Captaciones.	
FUENTE DE LA INFORMACIÓN:		Sistema de la cooperativa. Oficial de Captaciones.	
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.		APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Naupa Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 46-5: Actividades del proceso de información y recepción de documentación inicial para el otorgamiento del crédito

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY ACTIVIDADES	
NOMBRE DEL PROCESO:		Información y recepción de la documentación inicial para el otorgamiento del crédito.	CÓDIGO: PO.B.1
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
1	Solicita un crédito.	Socio/Cliente.	
2	Verificar si el solicitante del crédito es socio.	Oficial de Crédito.	
3	Si no es socio se le solicita al cliente realizar la apertura de una cuenta de ahorros.	Oficial de Crédito.	
4	Si es socio se debe verificar que cumpla con los requisitos establecidos en el manual de crédito para ser sujeto de crédito.	Oficial de Crédito.	
5	Si no cumple con los requisitos se termina el proceso.	Oficial de Crédito.	
6	En caso de cumplir con los requisitos se solicita al socio los documentos necesarios para acceder al crédito (Solicitud de crédito firmada; copia a color de la cédula y papeleta de votación del solicitante, su cónyuge de ser el caso, y del garante; comprobante de pago de servicio básico del deudor y garante; certificado de ingresos; rol de pagos deudor y garante; copia de documentos/bienes que abalicen la recuperación de la cartera; papeleta de depósito en la COAC de base del 10*1, autorización firmada del socio y garante para revisión de historial crediticio, carpeta con pestaña).	Oficial de Crédito.	
7	Presentar los documentos solicitados para acceder al crédito.	Socio/Cliente.	
8	Revisar que los documentos sean correctos y estén completos.	Oficial de Crédito.	

9	Si no son correctos y completos se solicita que entregue todos los documentos en un tiempo máximo de 2 días.	Oficial de Crédito.
10	Si no entrega los documentos faltantes se termina el proceso.	Oficial de Crédito.
11	En caso de que los documentos presentados por el solicitante sean correctos y estén completos se emite la notificación de cumplimiento de requisitos para crédito.	Oficial de Crédito.
Realizado por: Gisela Buñay Cujilema.		Aprobado por: Ing. Germán Cazorla.

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

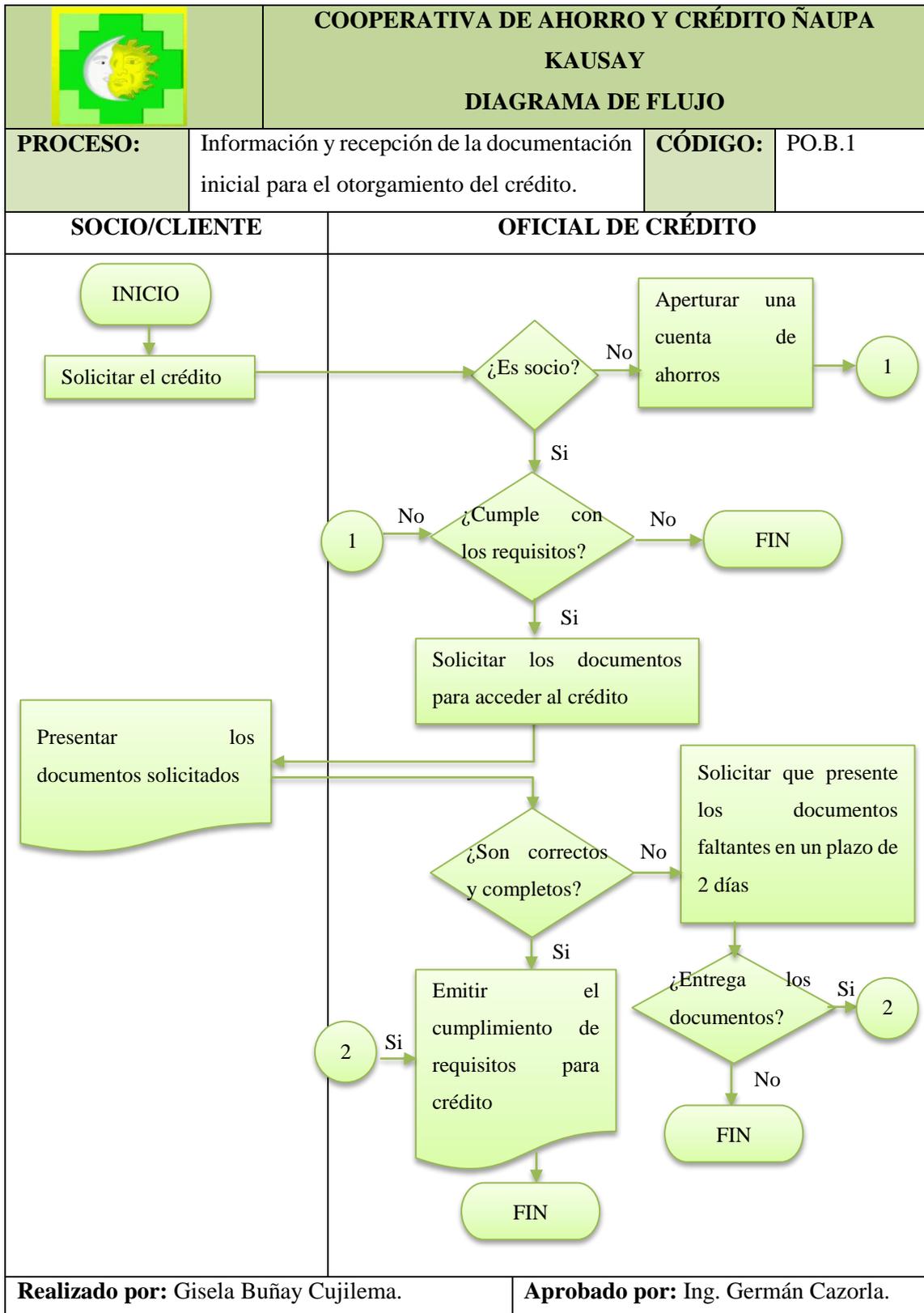


Ilustración 43-5: Diagrama de flujo información y recepción de la documentación inicial para el otorgamiento del crédito

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 47-5: Información y recepción de la documentación inicial para el otorgamiento del crédito

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO:	Información y recepción de la documentación inicial para el otorgamiento del crédito.	CÓDIGO:	PO.B.1
RESPONSABLE:	Oficial de Crédito.		
OBJETIVO:			
Verificar que el socio cumpla con los requisitos y documentos establecidos previo a la otorgación del crédito.			
ENTRADAS:		SALIDAS:	
Requerimiento de crédito. Documentación del solicitante y garante.		Carpeta del solicitante. Notificación cumplimiento de requisitos para crédito. Satisfacción del socio.	
RECURSOS:		DOCUMENTOS UTILIZADOS:	
Oficial de Crédito. Computadora. Internet. Impresora. Software. Útiles de oficina.		Solicitud de crédito del socio y garante. Documentos del solicitante y garante. Notificación de cumplimiento de requisitos para crédito.	
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Oficina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay.		
INDICADOR:	Recepción de documentación inicial para el otorgamiento del crédito.		
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.		APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 48-5: Ficha de indicador recepción de documentación inicial para el otorgamiento del crédito

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR:		Recepción de documentación inicial para el otorgamiento del crédito.	
MIDE AL PROCESO DE:		Información y recepción de la documentación inicial para el otorgamiento del crédito.	CÓDIGO: PO.B.1
OBJETIVO DEL INDICADOR:			
Medir la eficacia en la recepción de la documentación inicial y verificación de los requisitos del solicitante previo a la otorgación del crédito.			
FÓRMULA:		UNIDAD DE MEDIDA:	
(Número de notificación de cumplimiento de requisitos emitidos al mes/ Número de carpetas solicitantes de crédito recibidas al mes) *100.		Porcentaje.	
PERIODICIDAD/FRECUENCIA:		RESPONSABLE:	
Mensual.		Oficial de Crédito.	
FUENTE DE LA INFORMACIÓN:		Archivo de informes de cumplimiento de requisitos Archivo de carpetas de los solicitantes de créditos.	
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.		APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 49-5: Actividades del proceso análisis, evaluación de solicitud de crédito y visita al solicitante

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY ACTIVIDADES	
NOMBRE DEL PROCESO:		Análisis, evaluación de solicitud de crédito y visita al solicitante.	CÓDIGO: PO.B.2
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
1	Verificar si el solicitante pertenece algún núcleo y es recomendado por el representante del núcleo.	Oficial de Crédito.	
2	Si es recomendado se debe constatar mediante llamadas telefónicas la veracidad de la recomendación al representante del núcleo.	Oficial de Crédito.	
3	Si no es recomendado se continua con el proceso.	Oficial de Crédito.	
4	Constatar mediante llamadas telefónicas la veracidad de los números telefónicos y confirmar los datos otorgados del solicitante y garante.	Oficial de Crédito.	
5	Si existen inconsistencias se termina el proceso.	Oficial de Crédito.	
6	En caso de no existir inconsistencias se revisa la documentación entregada por el socio, la solicitud de crédito y el historial crediticio del solicitante para analizar la situación económica, financiera.	Oficial de Crédito.	
7	Si el socio no tiene capacidad de pago y obtiene una calificación menor a 700 puntos en el buró de crédito se comunica al socio que no precalifica para el crédito.	Oficial de Crédito.	
8	Si el socio cuenta con una calificación igual a 700 puntos o mayor se evalúa la situación económica y financiera del garante.	Oficial de Crédito.	
9	Si el garante cuenta con una calificación menor a 700 puntos se comunica al solicitante cambiar de garante y que vuelva a presentar los documentos del nuevo garante.	Oficial de Crédito.	

10	La calificación es igual o mayor a 700 puntos se realiza visitas personalizadas al solicitante y garante para constatación de la información, dirección y propiedad de garantía.	Oficial de Crédito.
11	Analizar si califica para el crédito.	Oficial de Crédito.
12	Si califica se emite una recomendación de aprobación al Comité de Crédito.	Oficial de Crédito.
13	En caso de no calificar se comunica al solicitante.	Oficial de Crédito.
Realizado por: Gisela Buñay Cujilema.		Aprobado por: Ing. Germán Cazorla.

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

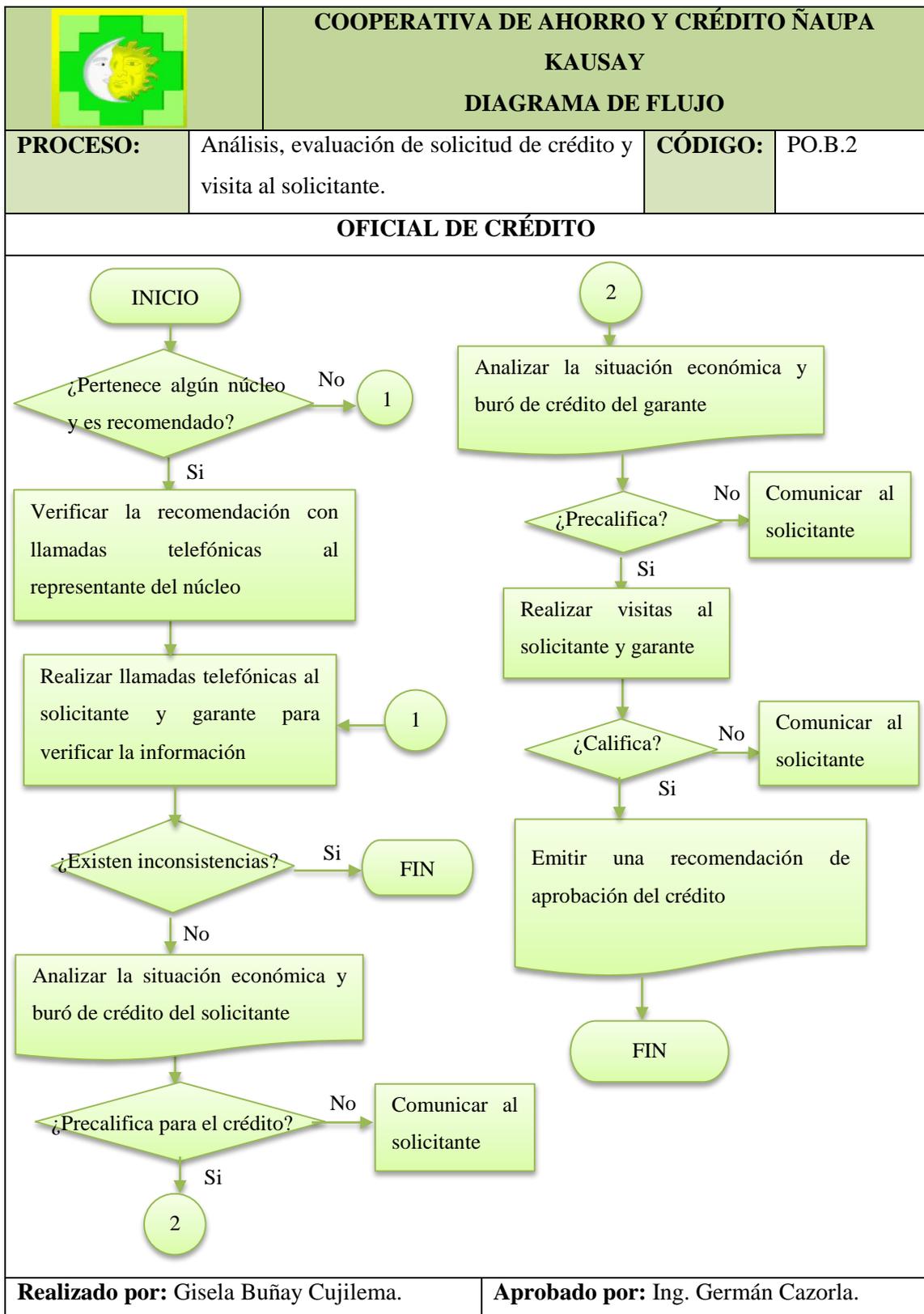


Ilustración 44-5: Diagrama de flujo análisis, evaluación de solicitud de crédito y visita al solicitante

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 50-5: Ficha de proceso análisis, evaluación de solicitud de crédito y visita al solicitante

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO:	Análisis, evaluación de solicitud de crédito y visita al solicitante.	CÓDIGO:	PO.B.2.
RESPONSABLE:	Oficial de Crédito.		
OBJETIVO:			
Corroborar la información proporcionada por el solicitante del crédito, y evaluar la capacidad de pago para adquirir el crédito.			
ENTRADAS:		SALIDAS:	
Informe de cumplimiento de requisito para crédito. Carpeta del solicitante del crédito.		Recomendación de aprobación de crédito. Documentación o carpeta del solicitante para el análisis del Comité de Crédito.	
RECURSOS:		DOCUMENTOS UTILIZADOS:	
Oficial de Crédito. Sistema Equifax. Computadora. Internet. Impresora. Teléfono.		Historial Crediticio. Carpeta del solicitante. Recomendación de aprobación de crédito.	
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Oficina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay.		
INDICADOR:	Evaluación de solicitud de crédito y visita al solicitante.		
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.	APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.		

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 51-5: Ficha de indicador evaluación de solicitud de crédito y visita al solicitante

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR:		Evaluación de solicitud de crédito y visita al solicitante.	
MIDE AL PROCESO DE:		Análisis, evaluación de solicitud de crédito y visita al solicitante.	CÓDIGO: PO.B.2
OBJETIVO DEL INDICADOR:			
Medir el número de solicitudes de crédito que pasan al Comité de Crédito para su evaluación y el tiempo promedio en el que se realiza la evaluación de solicitudes de crédito.			
FÓRMULA:		UNIDAD DE MEDIDA:	
(Número de recomendación de aprobación de crédito emitidos al mes por el Oficial de Crédito /Número de solicitudes de crédito recibidos al mes) *100. Tiempo promedio de evaluación de solicitud crédito y visita al solicitante.		Porcentaje. Cantidad.	
PERIODICIDAD/FRECUENCIA:		RESPONSABLE:	
Mensual.		Oficial de Crédito.	
FUENTE DE LA INFORMACIÓN:		Archivo de recomendación de aprobación de crédito emitidas. Notificación de cumplimiento de requisitos para crédito.	
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.		APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 52-5: Actividades del proceso aprobación de crédito

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY ACTIVIDADES		
NOMBRE DEL PROCESO:		Aprobación de crédito.	CÓDIGO:	PO.B.3
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE		
1	Recibe, analiza la recomendación de aprobación de la solicitud y las carpetas preaprobadas precautelando que se encuentren con toda la documentación y contengan información verídica.	Comité de Crédito.		
2	Analiza los documentos de respaldo de las garantías; el historial crediticio del solicitante, garante; solicitud de crédito y los demás aspectos de aprobación mencionados en el manual de crédito.	Comité de Crédito.		
3	Si califica el solicitante para adquirir el crédito se aprueba la solicitud de crédito y se emite un acta de aprobación.	Comité de Crédito.		
4	Si no califica se emite un acta en el que se indique la negación del crédito.	Comité de Crédito.		
5	Informa al socio deudor la aprobación o negación del crédito.	Oficial de Crédito.		
6	Archiva la carpeta con toda la documentación de respaldo del crédito.	Oficial de Crédito.		
Realizado por: Gisela Buñay Cujilema.		Aprobado por: Ing. Germán Cazorla.		

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

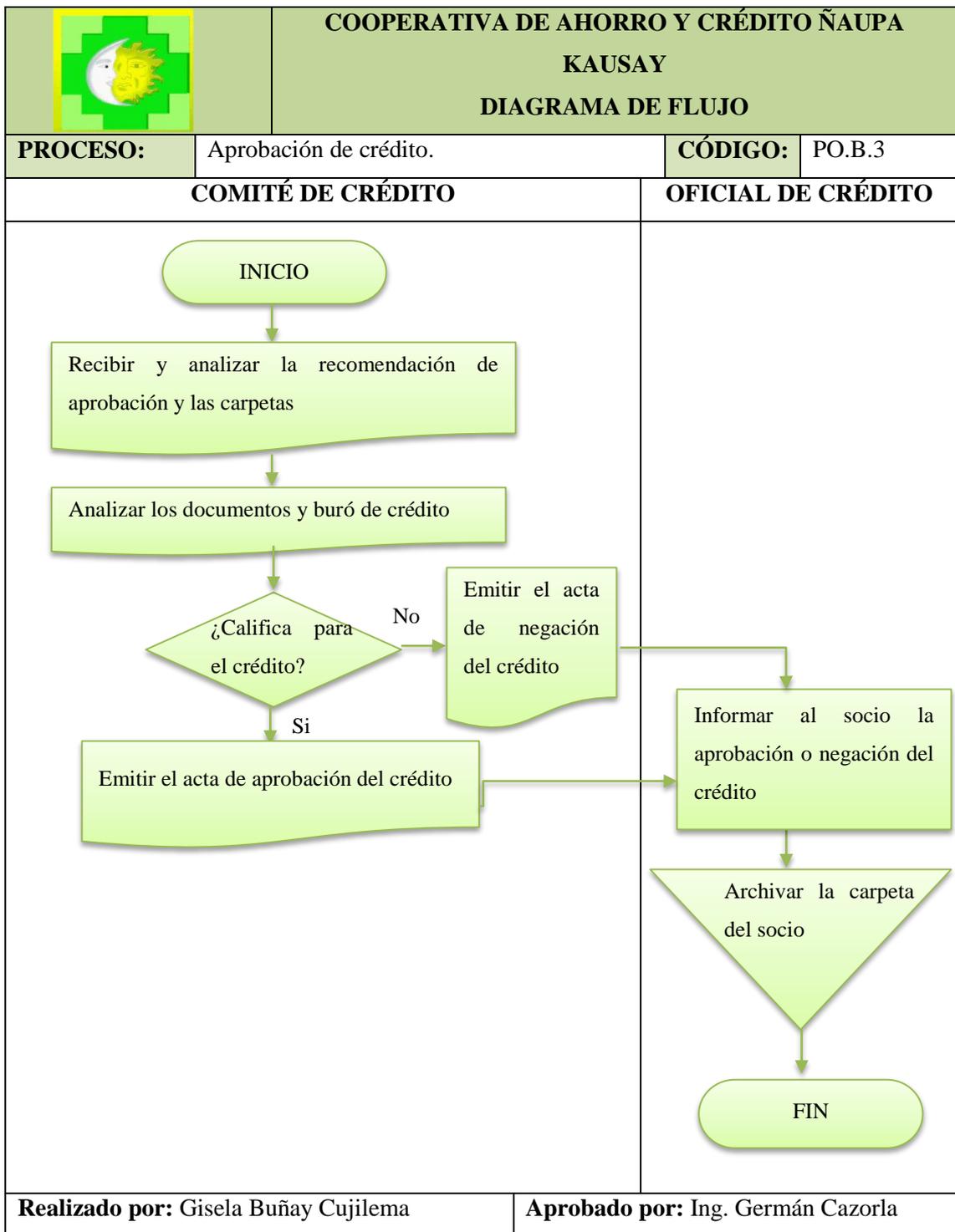


Ilustración 45-5: Diagrama de flujo aprobación de crédito

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 53-5: Ficha de proceso aprobación de crédito

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE PROCESO	
		NOMBRE DEL PROCESO: Aprobación de crédito.	CÓDIGO: PO.B.3
RESPONSABLE:		Comité de Crédito.	
OBJETIVO:			
Colocar de manera eficiente los créditos para disminuir el riesgo de recuperación del crédito, y tiempos de aprobación.			
ENTRADAS:		SALIDAS:	
Recomendación de aprobación del crédito. Documentación o carpeta del socio solicitante.		Acta de aprobación o negación del crédito. Solicitud de crédito aprobado/negada.	
RECURSOS:		DOCUMENTOS UTILIZADOS:	
Comité de Crédito, Oficial de Captaciones. Computadora. Internet. Impresora. Teléfono. Útiles de oficina.		Recomendación de aprobación del crédito. Buró de crédito. Carpeta del solicitante. Acta de aprobación o negación del crédito.	
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Oficina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay.		
INDICADOR:	Créditos aprobados/negados.		
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.		APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 54-5: Ficha de indicador créditos aprobados/negados

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR:		Créditos aprobados/negados.	
MIDE AL PROCESO DE:		Aprobación de crédito.	CÓDIGO: PO.B.3
OBJETIVO DEL INDICADOR:			
Medir el tiempo promedio de la aprobación de crédito y realizar un seguimiento para la óptima ejecución del proceso, con el fin de mejorar el otorgamiento créditos.			
FÓRMULA:		UNIDAD DE MEDIDA:	
(Total de solicitudes de créditos aprobados al mes/Total de solicitudes de crédito recibidas al mes) *100. (Total de solicitudes de créditos negadas al mes/Total de solicitudes de crédito recibidas al mes) *100. Tiempo promedio de aprobación de crédito.		Porcentaje. Cantidad.	
PERIODICIDAD/FRECUENCIA:		RESPONSABLE:	
Mensual.		Oficial de Crédito.	
FUENTE DE LA INFORMACIÓN:		Archivos de actas de aprobación o negación de solicitudes de créditos. Registro de Solicitudes de créditos.	
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.		APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 55-5: Actividades del proceso desembolso del crédito

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY ACTIVIDADES		
NOMBRE DEL PROCESO:		Desembolso del crédito.	CÓDIGO:	PO.B.4
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE		
1	Revisa la carpeta con la documentación y el acta de aprobación con los montos y plazos acordados.	Oficial de Crédito.		
2	Genera el pagaré, tabla de amortización, documentos de liquidación.	Oficial de Crédito.		
3	Verifica que los datos ingresados sean correctos según el acta de aprobación.	Oficial de Crédito.		
4	Si los datos son correctos se imprimen los documentos.	Oficial de Crédito.		
5	Si no son correctos se vuelven a registrar los datos.	Oficial de Crédito.		
6	Se recepta las firmas del deudor, garante y cónyuges en los documentos.	Oficial de Crédito.		
7	Verifica que cada una de las firmas coincidan con la cédula de identidad.	Oficial de Crédito.		
8	En caso de inconsistencias se vuelve a imprimir y solicitar las firmas.	Oficial de Crédito.		
9	Si las firmas coinciden se obtiene una copia de la tabla de pagos y se entrega al socio deudor.	Oficial de Crédito.		
10	Se acredita el monto del préstamo a la cuenta de ahorros del socio.	Oficial de Crédito.		
11	Llena la papeleta de retiro con el valor del crédito aprobado y entrega al cajero/a.	Socio.		
13	Realiza la entrega del cheque al socio deudor.	Cajero/a.		
14	Archiva la documentación del crédito.	Oficial de Crédito.		
Realizado por: Gisela Buñay Cujilema.		Aprobado por: Ing. Germán Cazorla.		

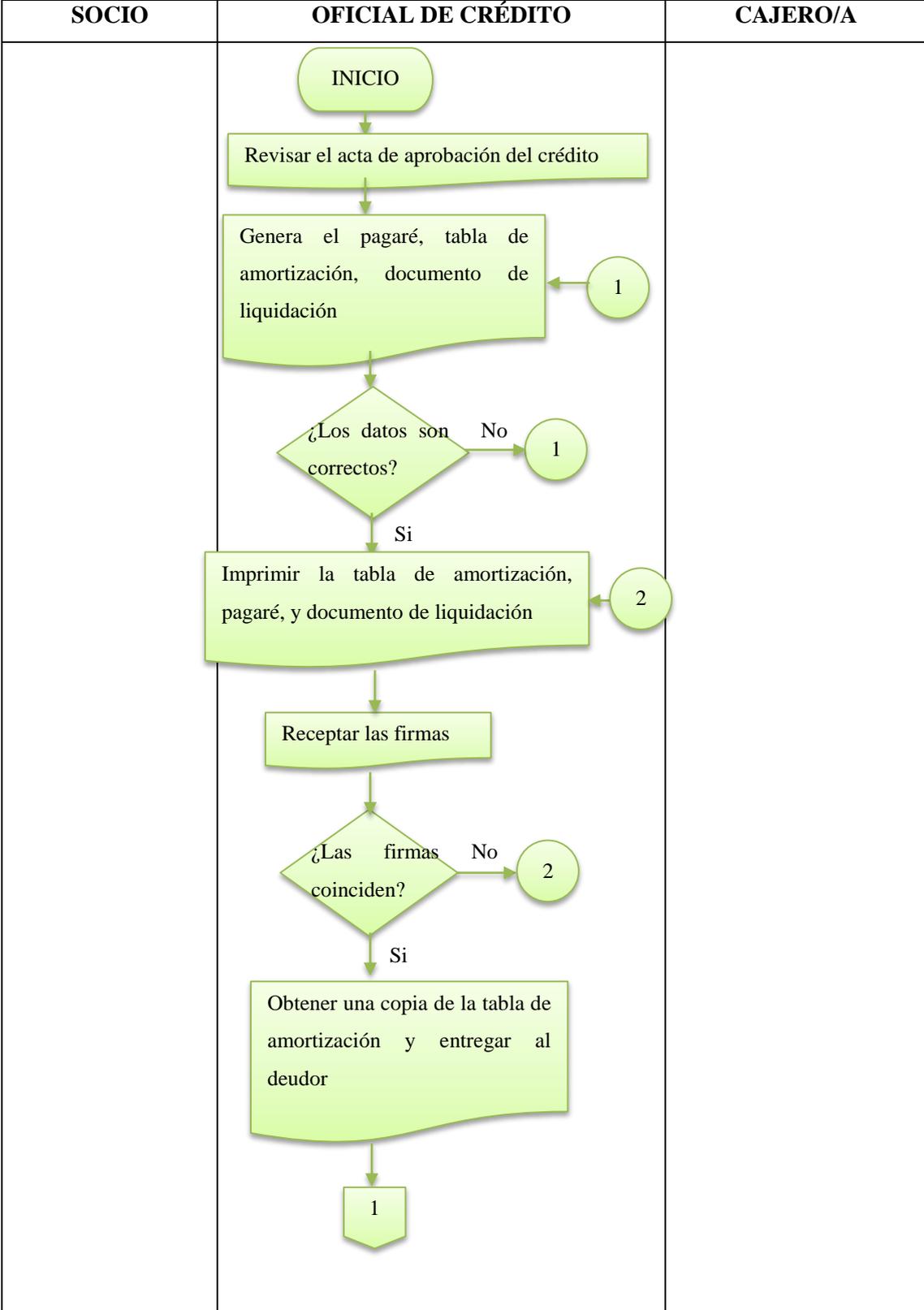
Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA
KAUSAY
DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO: Desembolso del crédito. **CÓDIGO:** PO.B.4



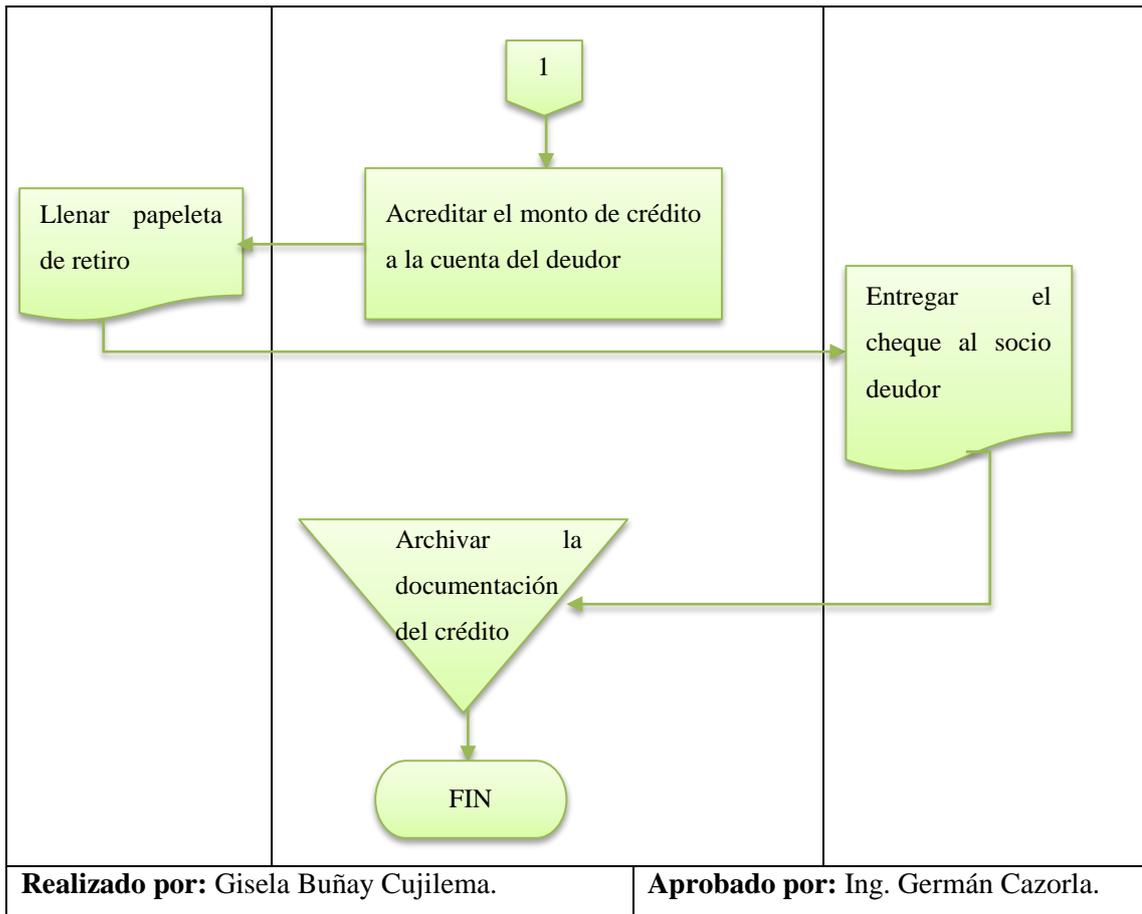


Ilustración 46-5: Diagrama de flujo desembolso del crédito

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 56-5: Ficha de proceso desembolso del crédito

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE PROCESO	
		NOMBRE DEL PROCESO: Desembolso del crédito.	CÓDIGO: PO.B.4
RESPONSABLE:		Oficial de Crédito.	
OBJETIVO:			
Entregar de forma eficiente el monto del crédito aprobado al solicitante, generando así la satisfacción del socio.			
ENTRADAS:		SALIDAS:	
Acta de aprobación del crédito. Datos del socio deudor y garante.		Desembolso del crédito.	
RECURSOS:		DOCUMENTOS UTILIZADOS:	
Oficial de Crédito, Cajero/a, Gerente. Sistema. Computadora. Internet. Impresora. Esfero, almohadilla.		Pagaré, tabla de amortización, documentos de liquidación. Acta de aprobación del crédito. Cheque. Papeleta de retiro.	
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Oficina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay.		
INDICADOR:	Desembolso del crédito.		
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.		APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 57-5: Ficha de indicador desembolso del crédito

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR:	Desembolso del crédito.		
MIDE AL PROCESO DE:	Desembolso del crédito.	CÓDIGO:	PO.B.4
OBJETIVO DEL INDICADOR:			
Medir el cumplimiento de eficaz del proceso y tiempo que se demora en desarrollar el desembolso del crédito.			
FÓRMULA:		UNIDAD DE MEDIDA:	
(Valor total de créditos desembolsados al mes (\$) / Valor total de créditos a desembolsar planificado al mes (\$)) * 100. Tiempo medio del desembolso del crédito.		Porcentaje. Cantidad.	
PERIODICIDAD/FRECUENCIA:		RESPONSABLE:	
Mensual.		Oficial de Crédito.	
FUENTE DE LA INFORMACIÓN:		Pagaré. Sistema de la cooperativa.	
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.		APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 58-5: Actividades del proceso gestión de cobranza

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY ACTIVIDADES	
NOMBRE DEL PROCESO:		Gestión de cobranza.	CÓDIGO: PO.C.1
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
1	Revisar el registro de los créditos que se encuentren próximos a vencer.	Oficial de Crédito.	
2	Realizar llamadas telefónicas/ mensajes de texto con dos días de anticipación para recordarles al socio el cumplimiento del pago de sus haberes.	Oficial de Crédito.	
3	Verificar que el socio cancele de forma puntual sus obligaciones.	Oficial de Crédito.	
4	Si realiza el pago de la cuota en la oficina se entrega el recibo de pago de la cuota correspondiente.	Oficial de Crédito.	
5	Si es por transferencia adjunta el socio adjunta el comprobante.	Socio.	
6	Si es por transferencia se entrega el recibo de pago de la cuota correspondiente por medio electrónicos o una vez acuda a la cooperativa.	Oficial de Crédito.	
7	En caso de no realizar el pago de la cuota se realizan llamadas o envía mensajes de texto al menos tres veces por semana para buscar soluciones de pago.	Oficial de Crédito.	
8	Si no se tiene respuesta se realiza llamadas con el garante y representante del núcleo para informar la situación.	Oficial de Crédito.	
9	Si no se efectúa el pago de la cuota en el rango de 31 días a 60 días se realiza una visita para verificar el estado del socio y entregar notificación escrita tanto al socio y garante.	Oficial de Crédito.	
10	Si no se tiene respuesta se realiza segunda visita para entregar notificación escrita tanto al socio y garante e indagar la razón del incumplimiento con la obligación.	Oficial de Crédito.	

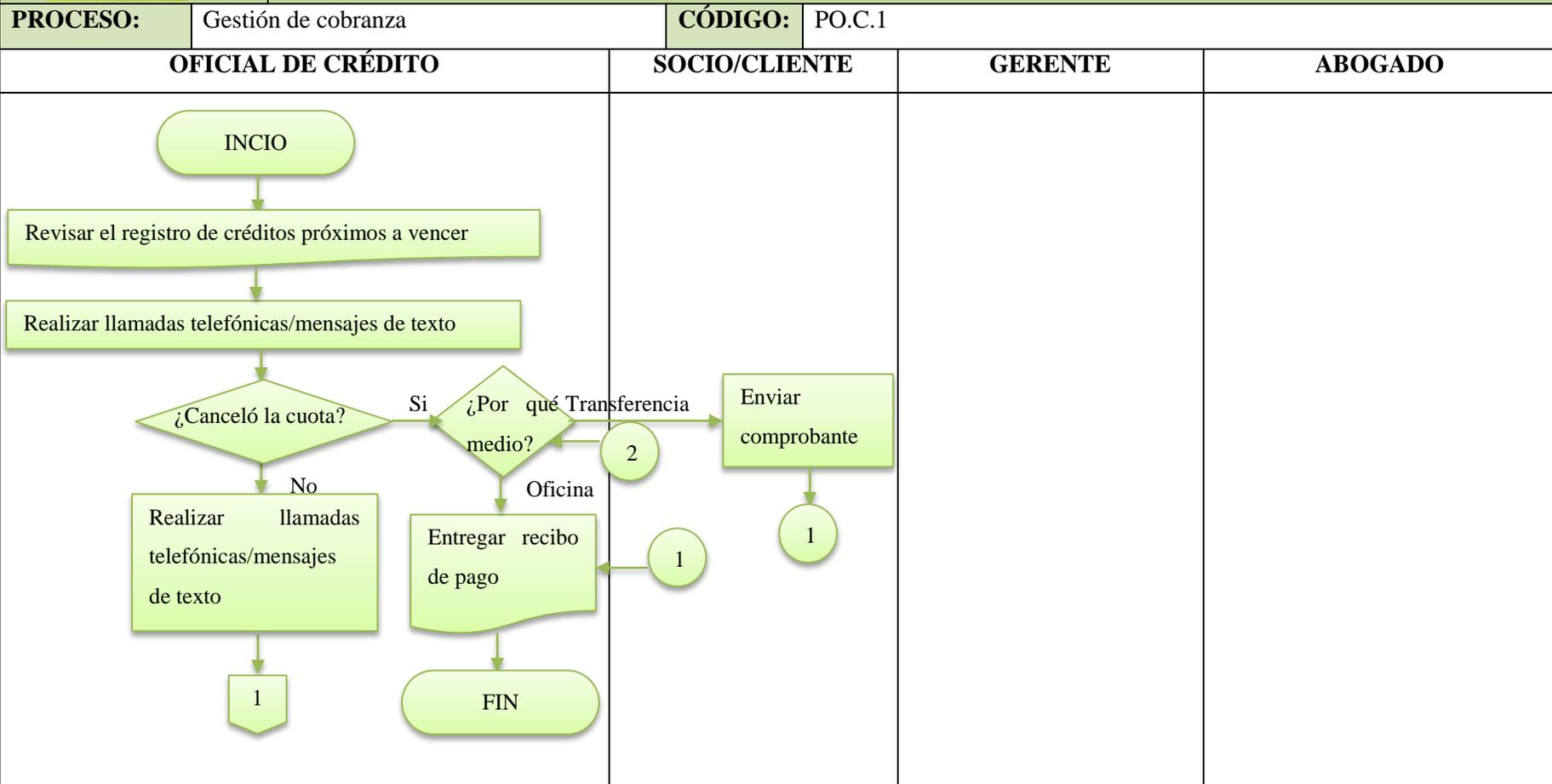
11	Si hay respuesta en la segunda visita se procede a negociar con el socio para entrar en acuerdo del pago de las obligaciones verificando la posibilidad de refinanciación o reestructuración del crédito.	Gerente.
12	Si no se ha tenido respuesta y han pasado más de 60 días se revisa el expediente del crédito vencido para verificar si se han cumplido previamente con acciones de cobro antes de llegar al cobro judicial.	Oficial de Crédito.
13	Si no se han realizado acciones previas se proceden a realizar llamadas/mensajes de texto o visitas.	Oficial de Crédito.
14	En caso de no tener respuesta una vez transcurridos los 90 días se revisa el expediente del crédito vencido y se hace notificación escrita.	Abogado.
15	Si no se efectúa el pago de la cuota se procede con la demanda judicial hasta su recuperación.	Abogado.
Realizado por: Gisela Buñay Cujilema.		Aprobado por: Ing. Germán Cazorla.

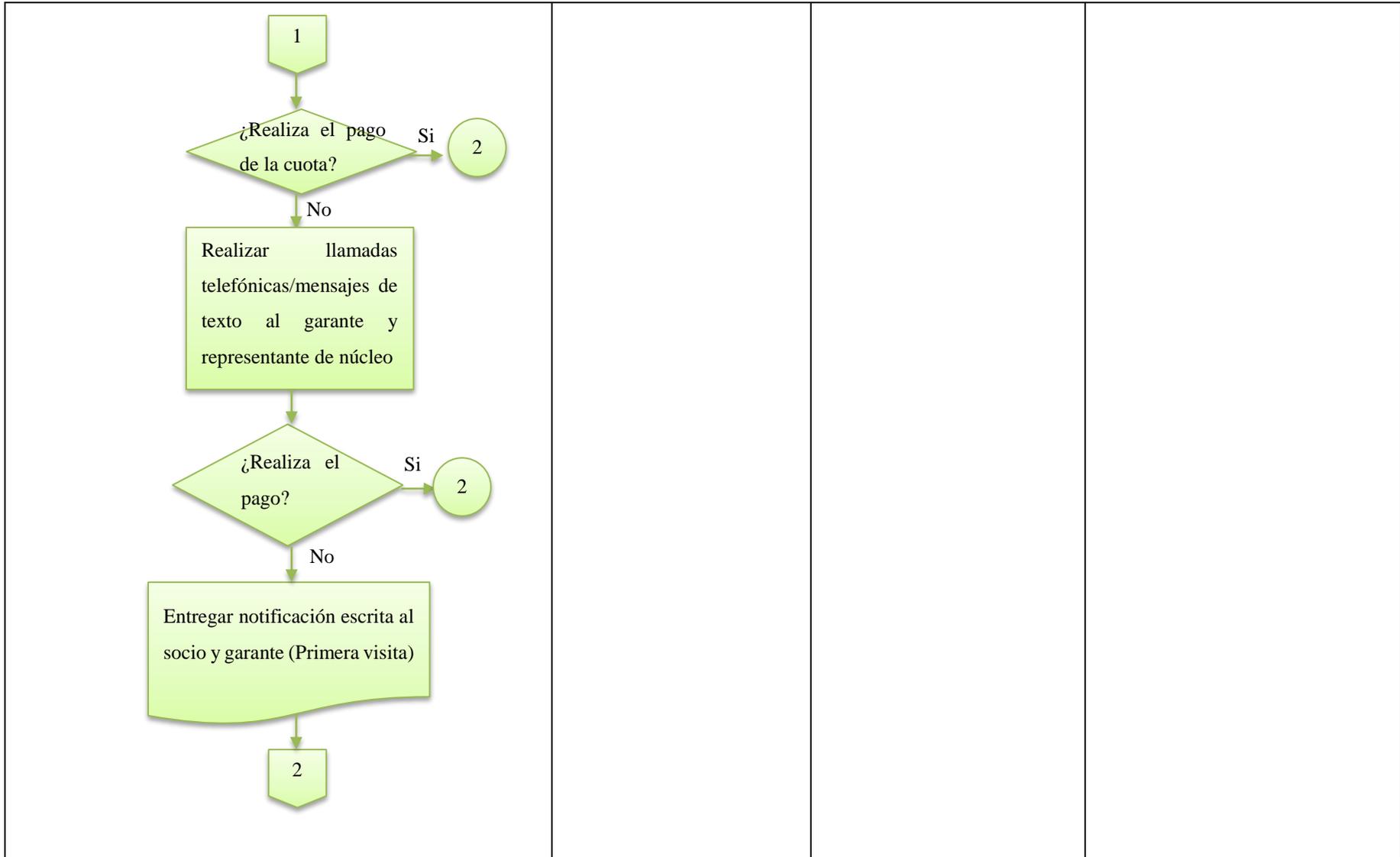
Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

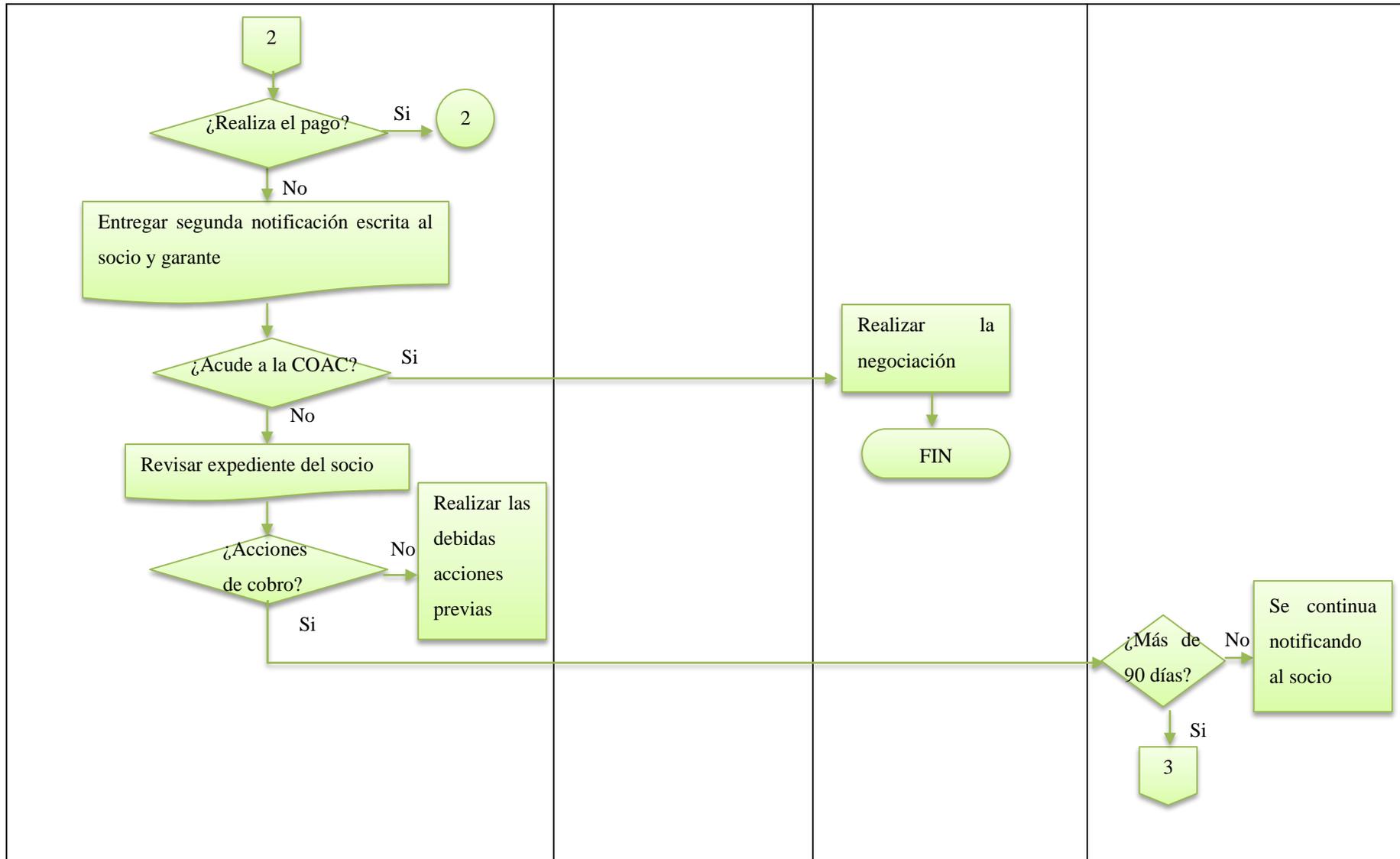
Realizado por: Buñay, G, 2023.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY
DIAGRAMA DE FLUJO







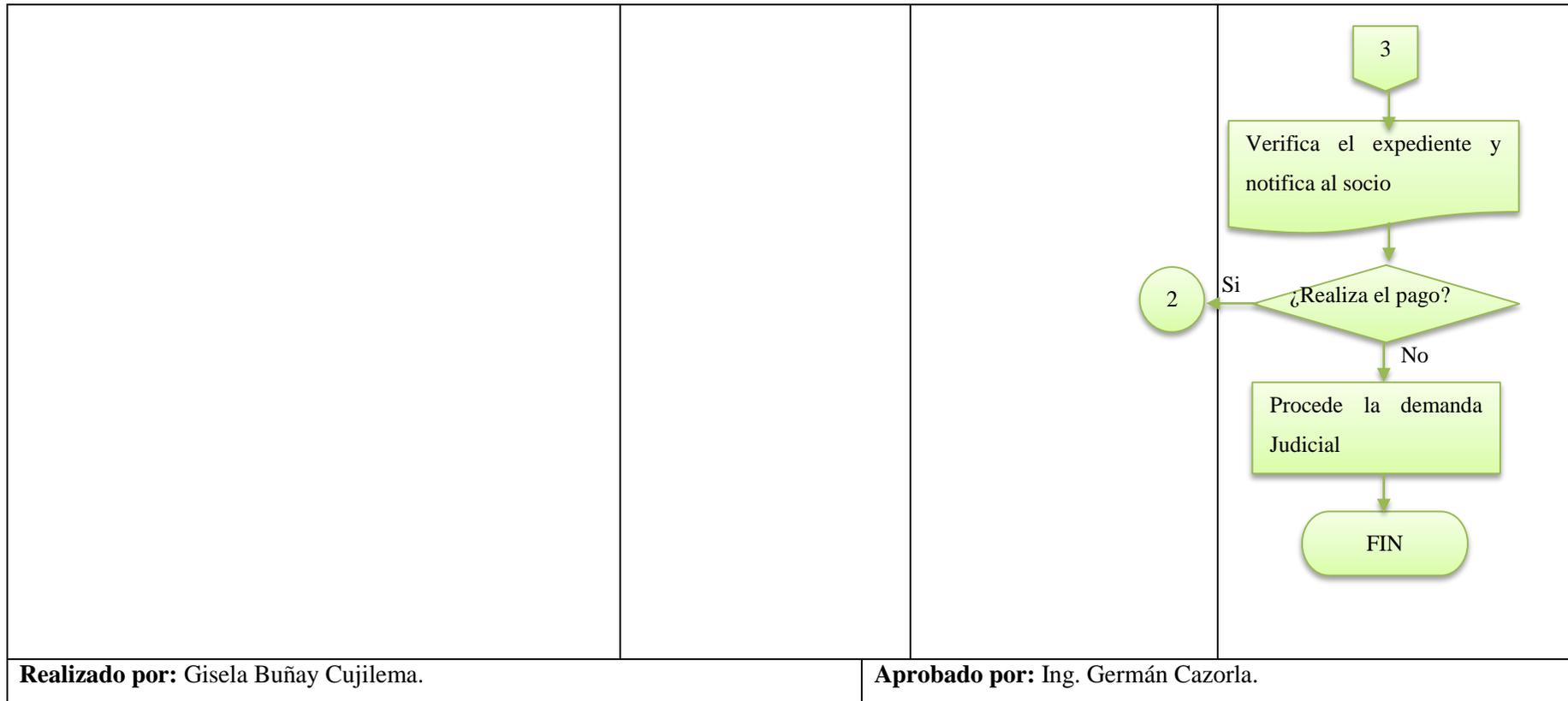


Ilustración 47-5: Diagrama de flujo gestión de cobranza

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 59-5: Ficha de proceso gestión de cobranza

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO:	Gestión de cobranza.	CÓDIGO:	PO.C.1
RESPONSABLE:	Oficial de Crédito.		
OBJETIVO:			
Realizar una eficiente recuperación de la cartera para evitar el vencimiento de las cuotas, e incremento de morosidad.			
ENTRADAS:		SALIDAS:	
Registro de créditos con cuotas próximos a vencer. Expediente del deudor.		Cobro de la cuota del crédito. Negociación del crédito.	
RECURSOS:		DOCUMENTOS UTILIZADOS:	
Oficial de Crédito, Gerente, Abogado. Computadora. Teléfono. Impresora. Internet. Útiles de oficina.		Notificación. Expediente del deudor. Recibo de pago.	
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Oficina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay.		
INDICADOR:	Recuperación de cartera de crédito.		
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.	APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.		

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 60-5: Ficha de indicador recuperación de cartera de crédito

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE INDICADOR	
		NOMBRE DEL INDICADOR: Recuperación de cartera de crédito.	
MIDE AL PROCESO DE: Gestión de cobranza.		CÓDIGO: PO.C.1	
OBJETIVO DEL INDICADOR:			
Medir la eficiencia y eficacia de la recuperación de los créditos otorgados con el fin de evitar incrementos en la cartera vencida y generar liquidez para la cooperativa.			
FÓRMULA:		UNIDAD DE MEDIDA:	
(Total de socios morosos al mes/Total de socios notificados con primera visita al mes) *100. (Total de socios con proceso de demanda al mes/Total de socios morosos al mes) *100. (Valor total recuperado de cartera vencida al mes/ Valor total de cartera vencida) *100. (Valor total recuperado de la cartera de crédito al mes/ Valor total a recuperar de la cartera de crédito planificado al mes) *100.		Porcentaje.	
PERIODICIDAD/FRECUENCIA:		RESPONSABLE:	
Mensual.		Oficial de Crédito.	
FUENTE DE LA INFORMACIÓN:		Sistema de la cooperativa.	
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.		APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 61-5: Actividades del proceso retiro de ahorros

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY ACTIVIDADES	
NOMBRE DEL PROCESO:		Retiro de ahorros.	CÓDIGO: PO.D.1
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
1	Entrega la libreta de ahorros, papeleta de retiro llenada, cédula de identidad o pasaporte.	Socio/Cliente.	
2	Verificar si es el titular.	Cajero/a.	
3	Si no es el titular solicitar la libreta de ahorros, papeleta de retiro con firmas del titular y persona autorizada, su cédula de identidad y del titular.	Cajero/a.	
4	Revisar que la papeleta y demás documentos no tenga tachones o sean alterados, así como su veracidad, y la coincidencia de la firma con la cédula de identidad.	Cajero/a.	
5	En caso de inconsistencias se da a conocer al socio o representante para la corrección.	Cajero/a.	
6	Si no hay inconsistencias se ingresa la información del socio en el sistema.	Cajero/a.	
7	Verifica si el socio posea fondos por el valor a retirar.	Cajero/a.	
8	En caso de no contar con fondos termina el proceso.	Cajero/a.	
9	Si cuenta con fondos para el retiro se procede a registrar en el sistema y actualizar la libreta con la transacción realizada.	Cajero/a.	
10	Imprime el comprobante de retiro y recoge la firma de la persona que realiza el retiro y se coloca el sello.	Cajero/a.	
11	Se pasa el dinero por la máquina contadora.	Cajero/a.	
12	Se entrega el dinero, la cédula de identidad y libreta de ahorros, y comprobante de retiro al socio.	Cajero/a.	
13	Firma, coloca el sello en la papeleta de retiro y archiva.	Cajero/a.	
Realizado por: Gisela Buñay Cujilema.		Aprobado por: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

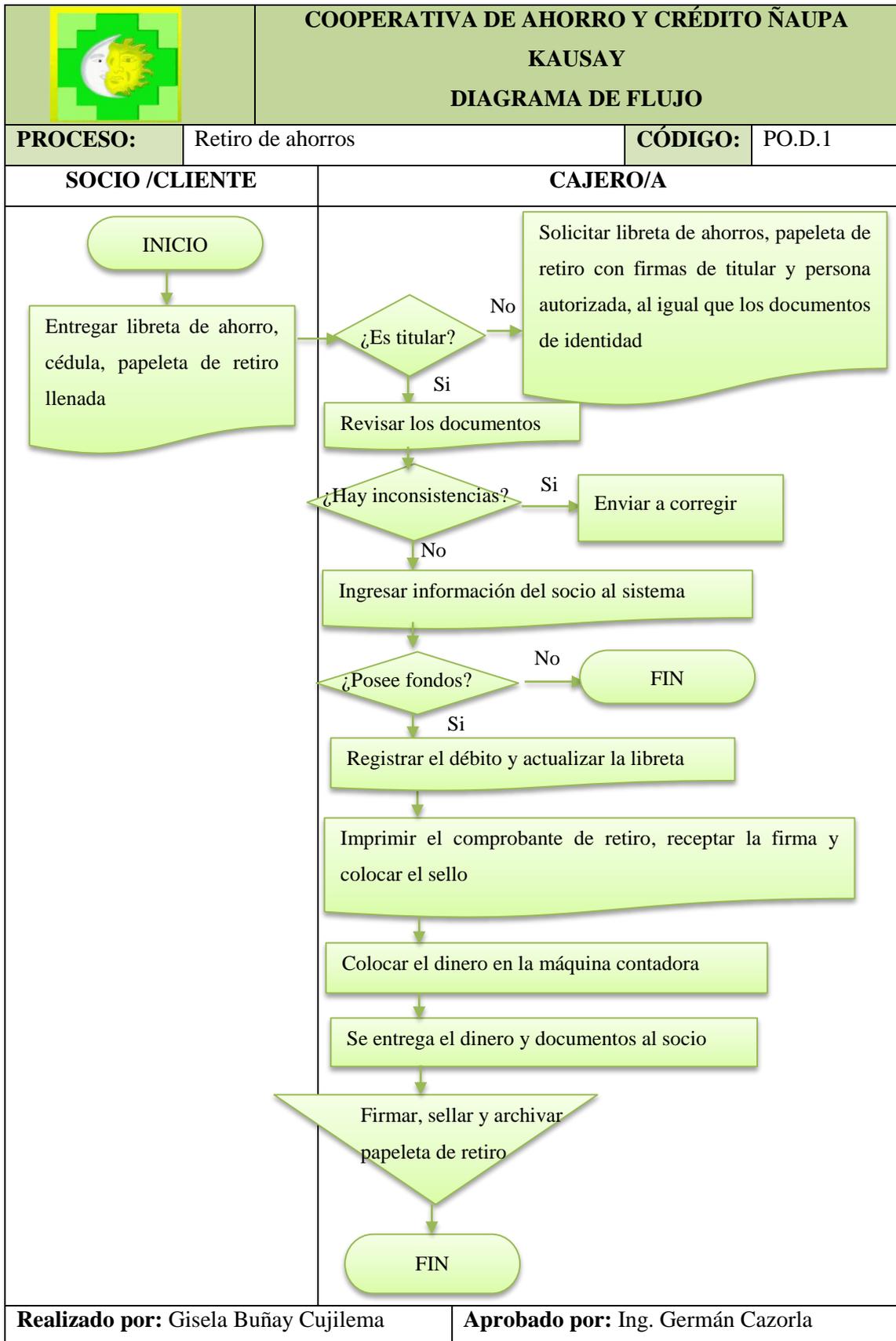


Ilustración 48-5: Diagrama de flujo retiro de ahorros

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 62-5: Ficha de proceso retiro de ahorros

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO:	Retiro de ahorros.	CÓDIGO:	PO.D.1
RESPONSABLE:	Cajero/a.		
OBJETIVO:			
Entregar el dinero a retirar por el socio y brindar un eficiente servicio para garantizar su satisfacción.			
ENTRADAS:		SALIDAS:	
Papeleta de retiro. Libreta de ahorro. Cédula de identidad o pasaporte.		Retiro de dinero. Libreta de ahorro actualizada. Comprobante de retiro.	
RECURSOS:		DOCUMENTOS UTILIZADOS:	
Cajero/a. Computadora. Impresora. Internet. Esfero, sello de la COAC. Sistema o software de la cooperativa. Máquina contadora de billetes. Archivador.		Libreta de ahorros. Cédula de identidad o pasaporte. Papeleta de retiro. Comprobante de retiro.	
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Oficina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay.		
INDICADOR:	Retiro de ahorros.		
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.	APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.		

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 63-5: Ficha de indicador retiro de ahorros

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE INDICADOR	
		NOMBRE DEL INDICADOR: Retiro de ahorros.	
MIDE AL PROCESO DE: Retiro de ahorros.		CÓDIGO:	PO.D.1
OBJETIVO DEL INDICADOR:			
Medir el tiempo medio en ejecutar un retiro de ahorros, y controlar la eficiencia y eficacia del proceso, con el objetivo de garantizar la satisfacción del socio/cliente.			
FÓRMULA:		UNIDAD DE MEDIDA:	
Tiempo promedio en realizar un retiro de ahorros.		Cantidad.	
PERIODICIDAD/FRECUENCIA:		RESPONSABLE:	
Mensual.		Cajero/a.	
FUENTE DE LA INFORMACIÓN:		Cajero/a.	
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.		APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 64-5: Actividades del proceso de actualización de información del socio

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY ACTIVIDADES	
NOMBRE DEL PROCESO:		Actualización de información del socio.	CÓDIGO: PO.D.2
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
1	Verificar si los datos del socio están actualizados.	Oficial de Captaciones.	
2	Si no se ha cumplido 6 meses desde la última actualización se termina el proceso.	Oficial de Captaciones.	
3	Si ya ha transcurrido 6 meses solicita información personal del socio (vía llamadas telefónicas o en la oficina de la cooperativa) y registra la información proporcionada en el Formulario de Solicitud de Apertura de Cuenta.	Oficial de Captaciones.	
5	Imprimir y registrar las firmas en el Formulario de Solicitud de Apertura de Cuenta.	Oficial de Captaciones.	
6	Archivar el Formulario de Solicitud de Apertura de Cuenta.	Oficial de Captaciones.	
Realizado por: Gisela Buñay Cujilema.		Aprobado por: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

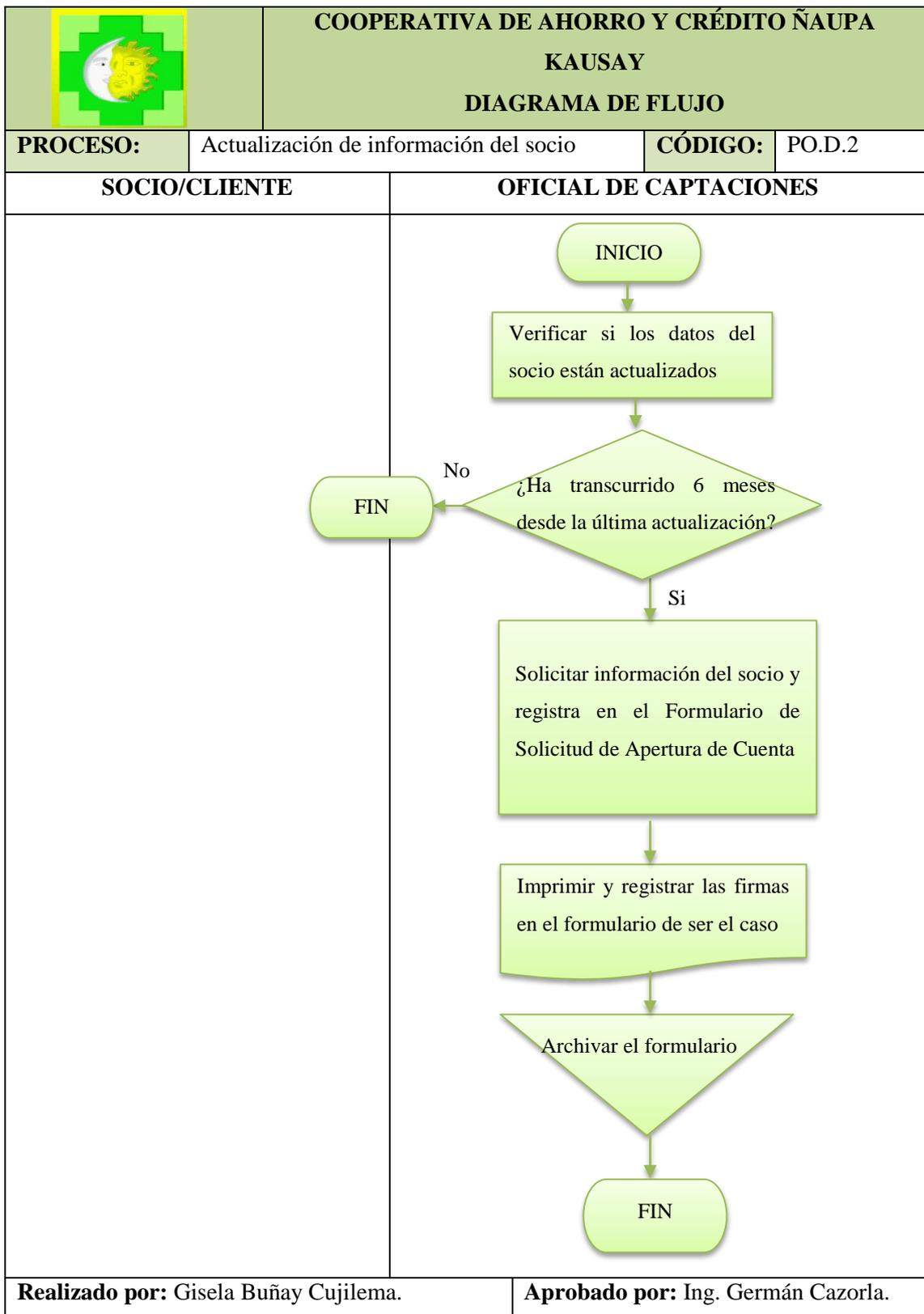


Ilustración 49-5: Diagrama de flujo actualización de información del socio

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 65-5: Ficha de proceso actualización de información del socio

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO:	Actualización de información del socio.	CÓDIGO:	PO.D.2
RESPONSABLE:	Oficial de Captaciones.		
OBJETIVO:			
Mantener la información de los socios actualizada.			
ENTRADAS:		SALIDAS:	
Información personal del socio.		Formulario de Apertura de Cuenta actualizada Información del socio actualizada.	
RECURSOS:		DOCUMENTOS UTILIZADOS:	
Oficial de Captaciones. Computadora. Software o sistema. Internet. Impresora. Útiles de oficina.		Formulario de Apertura de Cuenta.	
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Oficina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay.		
INDICADOR:	Tiempo promedio de actualización de información del socio.		
ELABORADO POR:	Gisela Buñay Cujilema.	APROBADO POR:	Ing. Germán Cazorla.

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 66-5: Tiempo promedio de actualización de información del socio

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR:		Tiempo promedio de actualización de información del socio.	
MIDE AL PROCESO DE:		Actualización de información del socio.	CÓDIGO: PO.D.2
OBJETIVO DEL INDICADOR:			
Controlar que los datos de los socios se encuentren continuamente actualizados y la eficiencia de este proceso.			
FÓRMULA:		UNIDAD DE MEDIDA:	
Tiempo promedio en realizar la actualización de la información del socio.		Cantidad.	
PERIODICIDAD/FRECUENCIA:		RESPONSABLE:	
Mensual.		Oficial de Captaciones.	
FUENTE DE LA INFORMACIÓN:		Oficial de Captaciones.	
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.		APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 67-5: Actividades del proceso cierre de cuenta de ahorro

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY ACTIVIDADES		
NOMBRE DEL PROCESO:		Cierre de cuenta de ahorro.	CÓDIGO:	PO.D.3
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE		
1	Acude a la cooperativa a solicitar el cierre de su cuenta.	Socio/Cliente.		
2	Se informa los requisitos con los que debe cumplir según el motivo del cierre de la cuenta y solicita un oficio dirigido al gerente de la cooperativa en el que se describa la razón del cierre de la cuenta.	Oficial de Captaciones.		
3	Entrega el oficio dirigido al Gerente con el motivo del cierre de la cuenta, la libreta y los requisitos solicitados al oficial de captaciones.	Socio/Cliente.		
4	Se verifica que el socio no posea operaciones crediticias pendientes con la cooperativa.	Oficial de Captaciones.		
5	Si posee operaciones crediticias pendientes con la COAC se le comunica al socio la negación del cierre de la cuenta.	Oficial de Captaciones.		
6	Si no posee operaciones crediticias pendientes con la COAC entrega al Gerente el oficio y requisitos entregados por el socio.	Oficial de Captaciones.		
7	Revisa que el socio cumpla con todos los requisitos para el cierre de la cuenta.	Gerente.		
8	Si no cumple con los requisitos se niega la solicitud.	Gerente.		
9	Si cumple se aprueba la petición de cierre de cuenta.	Gerente.		
10	Recibe el oficio aprobado/negado y comunica al socio.	Oficial de Captaciones.		
11	Se realiza el cierre de cuenta y receipta la firma del socio en los documentos de respaldo de cierre de la cuenta y liquidación de haberes.	Oficial de Captaciones.		
12	Emite la autorización para la entrega de los valores que mantengan el socio en la cuenta de ahorro y en el certificado de aportación.	Oficial de Captaciones.		
13	Recibe la autorización y realiza la liquidación de haberes.	Cajero/a.		
14	Presenta la cédula de identidad para realizar el retiro.	Socio/Cliente.		
15	Realiza la transacción de retiro y entrega el dinero.	Cajero/a.		
Realizado por: Gisela Buñay Cujilema.		Aprobado por: Ing. Germán Cazorla.		

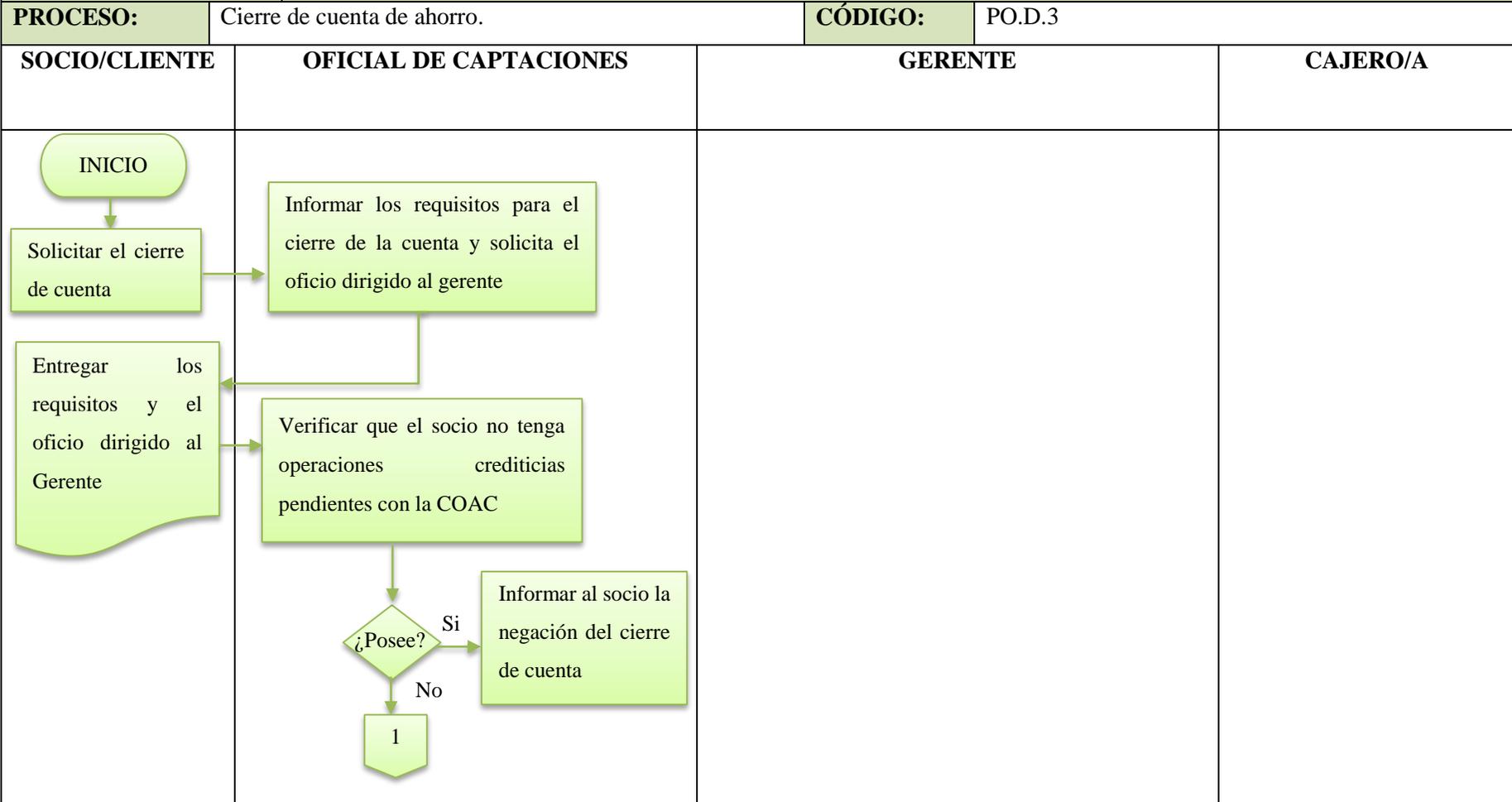
Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

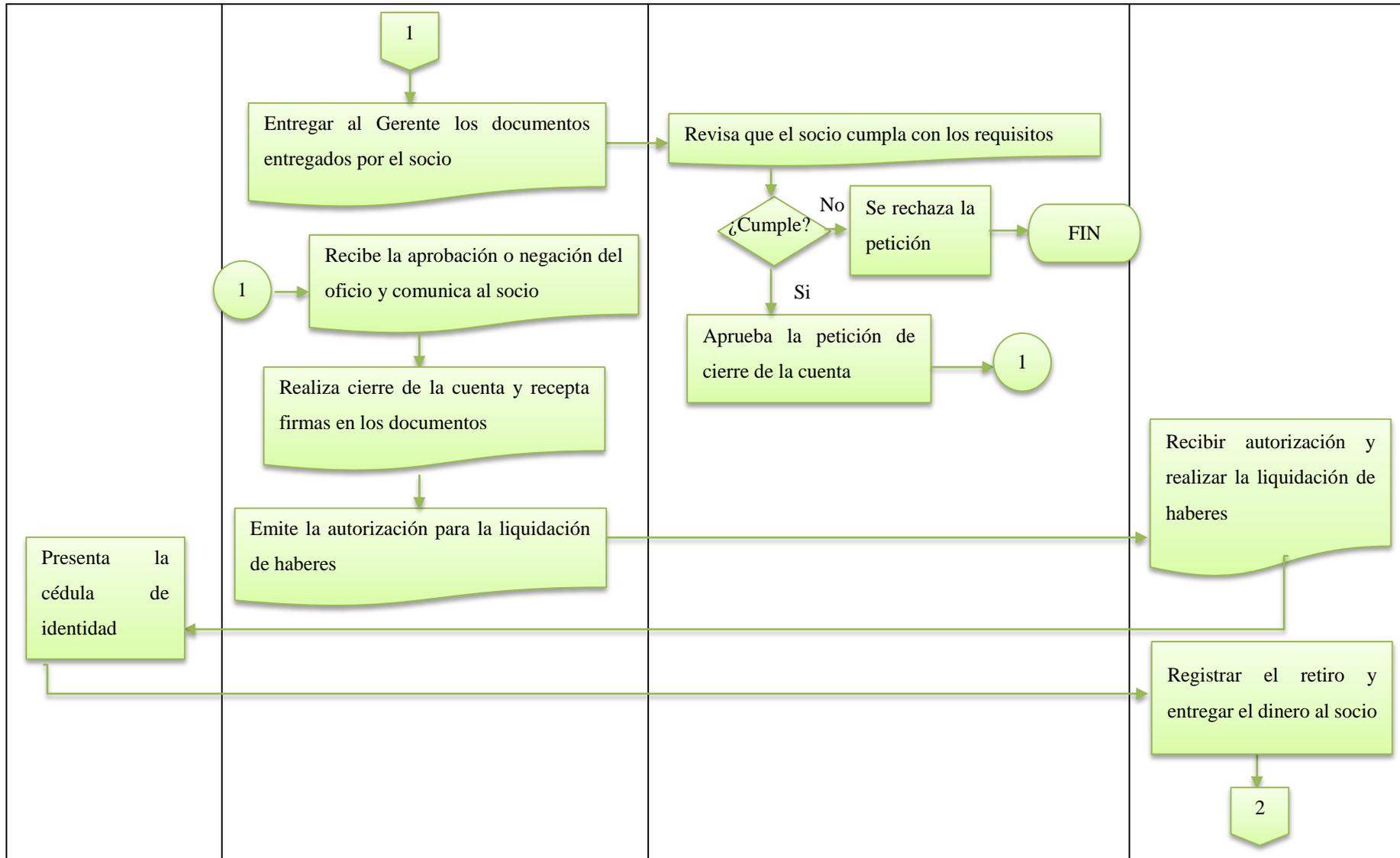
Realizado por: Buñay, G, 2023.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY

DIAGRAMA DE FLUJO





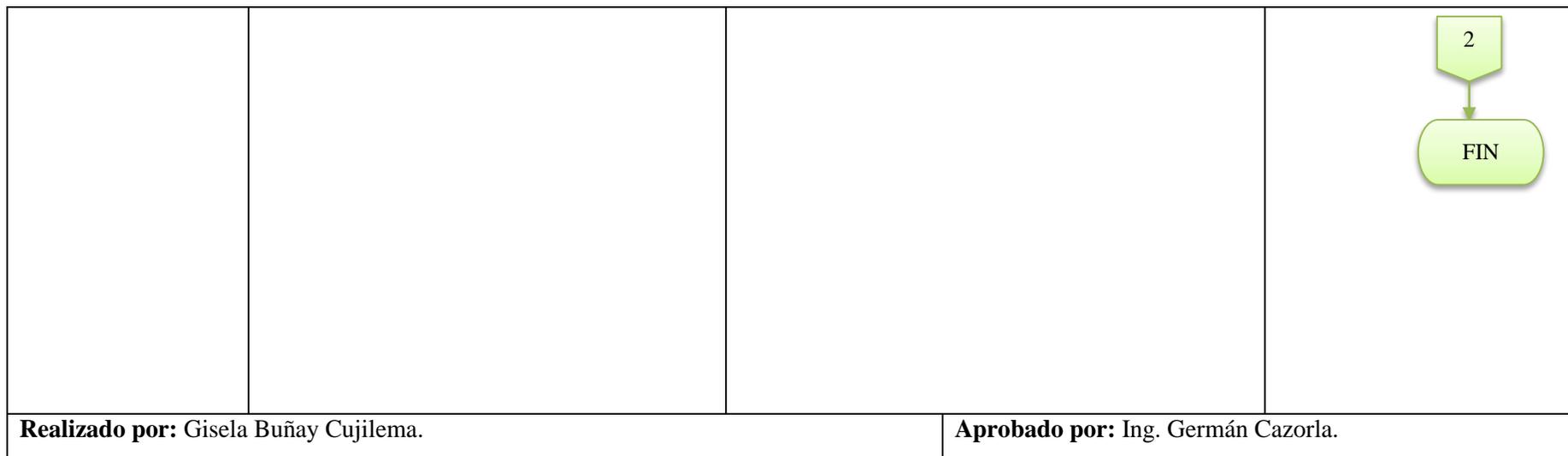


Ilustración 50-5: Diagrama de flujo cierre de cuenta de ahorro

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 68-5: Ficha de proceso cierre de cuenta de ahorro

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE PROCESO	
		NOMBRE DEL PROCESO: Cierre de cuenta de ahorro.	CÓDIGO: PO.D.3
RESPONSABLE:		Oficial de Captaciones.	
OBJETIVO:			
Realizar un eficiente cierre de la cuenta de ahorros del socio y liquidación de los haberes posterior al retiro del socio de la cooperativa.			
ENTRADAS:		SALIDAS:	
Oficio para el cierre de cuenta de ahorros y requisitos. Libreta de ahorros. Cédula de identidad.		Cierre de la cuenta de ahorros. Desembolso del dinero los ahorros y certificados de aportación.	
RECURSOS:		DOCUMENTOS UTILIZADOS:	
Oficial de Captaciones, Gerente, Cajero/a. Computadora. Impresora. Internet. Software o el sistema de la cooperativa. Útiles de oficina.		Oficio dirigido al gerente para el cierre de la cuenta de ahorros. Autorización de liquidación de haberes. Libreta de ahorros. Documentos de cierre de cuenta y liquidación de haberes.	
LUGAR DE EJECUCIÓN:		Oficina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay.	
INDICADOR:		Cierre de cuenta de ahorro.	
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.		APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 69-5: Ficha de indicador cierre de cuenta de ahorro

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR:		Cierre de cuenta de ahorro.	
MIDE AL PROCESO DE:		Cierre de cuenta de ahorro.	CÓDIGO: PO.D.3
OBJETIVO DEL INDICADOR:			
Medir el número de cuentas ahorros cerradas por el socio al mes.			
FÓRMULA:		UNIDAD DE MEDIDA:	
(Número de cuentas de ahorros cerradas al mes/Número de solicitudes de cierre de cuentas de ahorros recibidas al mes) *100.		Porcentaje.	
PERIODICIDAD/FRECUENCIA:		RESPONSABLE:	
Mensual.		Oficial de Captaciones.	
FUENTE DE LA INFORMACIÓN:		Sistema de la cooperativa. Oficio aprobado de cierre de cuenta de ahorros.	
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.		APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 70-5: Actividades del proceso cancelación de depósito a plazo fijo

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY ACTIVIDADES	
NOMBRE DEL PROCESO:		Cancelación de depósito a plazo fijo.	CÓDIGO: PO.D.4
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
1	En caso de que el socio en la actividad inicial del proceso de renovación de certificado de depósito a plazo fijo hubiese comunicado con 2 días de anticipación al vencimiento, no renovar el certificado se inicia con el proceso.	Oficial de Captaciones.	
2	Si el socio decidió no renovar presenta el certificado de depósito a plazo fijo original en las oficinas de la cooperativa al oficial de captaciones.	Socio.	
3	Revisa la veracidad y vencimiento del certificado de depósito a plazo fijo.	Oficial de Captaciones.	
4	Si no cumple con la fecha de vencimiento se comunica al socio acercarse a la oficina en la fecha de vencimiento.	Oficial de Captaciones.	
5	Si cumple con la fecha de vencimiento se emite la cancelación del depósito a plazo fijo.	Oficial de Captaciones.	
6	Receipta las firmas del socio y archiva los documentos de cancelación del depósito a plazo fijo.	Oficial de Captaciones.	
7	Entrega el dinero ya sea en cheque o transferencia a la cuenta del socio.	Cajero/a.	
8	Si es mayor a 500 dólares se entregará en cheque.	Cajero/a.	
9	Si el valor a entregar es igual a 500 dólares se lo entregará en efectivo.	Cajero/a.	
Realizado por: Gisela Buñay Cujilema.		Aprobado por: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

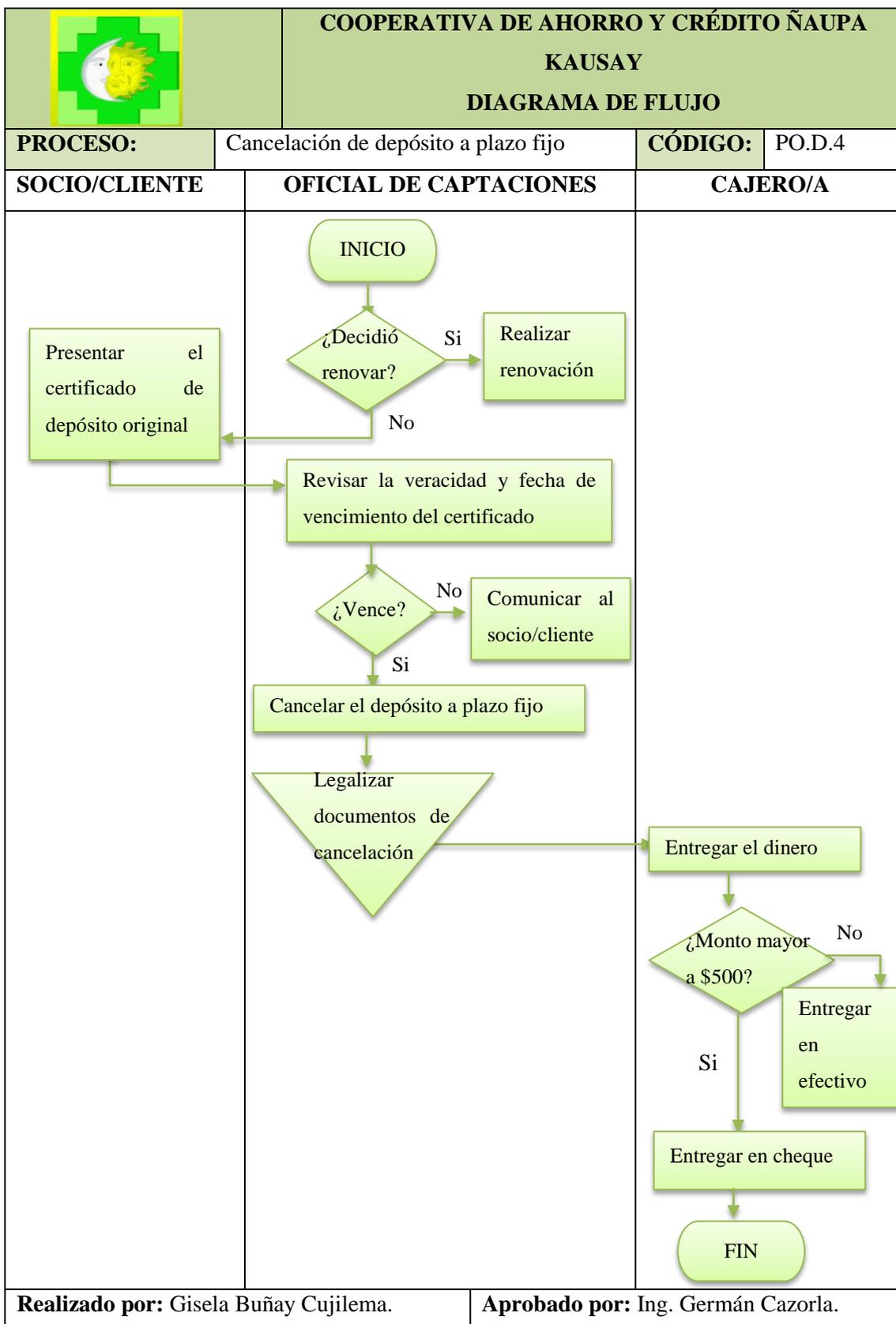


Ilustración 51-5: Diagrama de flujo cancelación de depósito a plazo fijo

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 71-5: Ficha de proceso cancelación de depósito a plazo fijo

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO:	Cancelación de depósito a plazo fijo.	CÓDIGO:	PO.D.4
RESPONSABLE:	Oficial de Captaciones.		
OBJETIVO:			
Realizar la cancelación del depósito a plazo fijo y la devolución del dinero invertido e interés generado al socio/cliente una vez finalizado el tiempo del contrato.			
ENTRADAS:		SALIDAS:	
Certificado de depósito a plazo fijo. Necesidad de cancelación del depósito a plazo fijo.		Certificado de depósito cancelado. Desembolso del dinero invertido e intereses. Satisfacción del socio/cliente.	
RECURSOS:		DOCUMENTOS UTILIZADOS:	
Cajero/a, Oficial de Captaciones. Software/sistema. Computadora. Internet. Impresora. Útiles de oficina.		Certificado de depósito a plazo fijo.	
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Oficina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay.		
INDICADOR:	Cancelación de depósito a plazo fijo.		
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.	APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.		

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

Tabla 72-5: Ficha de indicador cancelación de certificado de depósito a plazo fijo

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY FICHA DE INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR:		Cancelación de depósito a plazo fijo.	
MIDE AL PROCESO DE:		Cancelación de depósito a plazo fijo.	CÓDIGO: PO.D.4
OBJETIVO DEL INDICADOR:			
Controlar y medir el desarrollo de la cancelación de los certificados de depósitos a plazo fijo.			
FÓRMULA:		UNIDAD DE MEDIDA:	
(Valor total de certificados de depósitos a plazo fijo cancelados al mes (\$) / Valor total de certificados de depósitos a plazo fijo recibidos al mes (\$)) * 100.		Porcentaje.	
PERIODICIDAD/FRECUENCIA:		RESPONSABLE:	
Mensual.		Oficial de Captaciones.	
FUENTE DE LA INFORMACIÓN:		Oficial de Captaciones. Registros de certificados de depósitos a plazo fijo.	
ELABORADO POR: Gisela Buñay Cujilema.		APROBADO POR: Ing. Germán Cazorla.	

Fuente: Investigación de campo COAC Ñaupá Kausay, 2023.

Realizado por: Buñay, G, 2023.

5.1.9 Indicadores de Gestión para los procesos operativos

Tabla 73-5: Indicadores de gestión propuestos para los procesos operativos

INDICADOR	PROCESO AL QUE MIDE	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
Apertura de cuenta de ahorros.	Apertura de cuenta de ahorros.	(Cantidad de cuentas de ahorros abiertas al mes/Cantidad de cuentas de ahorros planificadas a abrir al mes) *100.	Porcentaje (%).	Oficial de Captaciones.
Depósito a la vista.	Depósito a la vista.	(Valor de depósitos a la vista realizados al mes /Valor de depósitos a la vista programados al mes) *100.	Porcentaje (%).	Cajero/a.
Depósito a plazo fijo.	Depósito a plazo fijo.	(Número de certificados de depósitos a plazo fijo emitidos al mes/Número de certificados de depósitos a plazo fijo planificados al mes) *100. (Valor \$ de depósitos a plazo fijo captados al mes/Valor \$ de depósitos a plazo fijo planificados al mes) *100.	Porcentaje (%).	Oficial de Captaciones.
Renovación de certificado de depósito a plazo fijo.	Renovación de certificado de depósito a plazo fijo.	(Número de certificados de depósitos a plazo fijo renovados al mes/Número de certificado de depósitos a plazo fijo cancelados o vencidos al mes) *100.	Porcentaje (%).	Oficial de Captaciones.
Recepción de documentación inicial para el otorgamiento del crédito.	Información y recepción de documentación inicial para el otorgamiento del crédito.	(Número de notificación de cumplimiento de requisitos emitidos al mes/Número de carpetas solicitantes de crédito recibidas al mes) *100.	Porcentaje (%).	Oficial de Crédito.

Evaluación de solicitud de crédito y visita al solicitante.	Análisis, evaluación de solicitud de crédito y visita al solicitante.	(Número de recomendación de aprobación de crédito emitidos al mes por el Oficial de Crédito/ Número de solicitudes de crédito recibidos al mes) *100. Tiempo promedio de evaluación de solicitud de crédito y visita al solicitante.	Porcentaje (%). Cantidad.	Oficial de Crédito.
Créditos aprobados /negados.	Aprobación de crédito.	(Total de solicitudes de créditos aprobados al mes/Total de solicitudes de crédito recibidas al mes) *100. (Total de solicitudes de créditos negadas al mes/Total de solicitudes de crédito recibidas al mes) *100. Tiempo promedio de aprobación de crédito.	Porcentaje (%). Cantidad.	Oficial de Crédito.
Desembolso del crédito.	Desembolso del crédito.	(Valor total de créditos desembolsados al mes (\$) /Valor total de créditos a desembolsar planificado al mes (\$)) *100. Tiempo medio del desembolso del crédito.	Porcentaje (%). Cantidad.	Oficial de Crédito.
Recuperación de cartera de crédito.	Gestión de cobranza.	(Total de socios morosos al mes/Total de socios notificados con primera visita al mes) *100. (Total de socios con proceso de demanda al mes/Total de socios morosos al mes) *100. (Valor total recuperado de cartera vencida al mes/Valor total de cartera vencida) *100. (Valor total recuperado de la cartera de crédito al mes/Valor total a recuperar de la cartera de crédito planificado al mes) *100.	Porcentaje (%).	Oficial de Crédito.

Retiro de ahorros.	Retiro de ahorros.	Tiempo promedio en realizar un retiro de ahorros.	Cantidad.	Cajero/a.
Tiempo promedio de actualización de información del socio.	Actualización de información del socio.	Tiempo promedio en realizar la actualización de la información del socio.	Cantidad.	Oficial de Captaciones.
Cierre de cuenta de ahorro.	Cierre de cuenta de ahorro.	(Número de cuentas de ahorros cerradas al mes/Número de solicitudes de cierre de cuentas de ahorros recibidas al mes) *100.	Porcentaje (%).	Oficial de Captaciones.
Cancelación de depósito a plazo fijo.	Cancelación de depósito a plazo fijo.	(Valor total de certificados de depósitos a plazo fijo cancelados al mes (\$) /Valor de certificados de depósitos a plazo fijo recibidos al mes (\$)) *100.	Porcentaje (%).	Oficial de Captaciones.

Realizado por: Buñay, G, 2023

5.1.11 Presupuesto propuesto para la ejecución del Modelo de gestión por Procesos Operativos

El presupuesto propuesto para la implementación del modelo de gestión por procesos operativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay es de un valor total de \$740,00 dólares, para la determinación del presupuesto se tuvo en cuenta cada uno de los recursos necesarios para la ejecución de las actividades propuestas para la ejecución del presente Modelo de Gestión por Procesos Operativos.

Tabla 75-5: Presupuesto propuesto para la ejecución del modelo

N°	Actividades	Tiempo (Días)	Valor Total	Responsable
1	Levantamiento de procesos operativos	25 días	\$ 30,00	Autora
2	Aprobación del Modelo de Gestión por Procesos Operativos	5 días	\$ 15,00	Gerente General
3	Capacitación acerca de la Gestión por Procesos	5 días	\$ 550,00	Gerente General
4	Socialización del Modelo de Gestión por Procesos Operativos al personal	10 días	\$ 85,00	Gerente General
5	Seguimiento y control a los Procesos Operativos	10 días (semestral)	\$ 25,00	Gerente General
6	Acciones correctivas y mejoras a los procesos operativos	5 días (semestral)	\$ 35,00	Gerente General y Personal
Total			\$ 740,00	

Realizado por: Buñay, G, 2023

La tabla presentada anteriormente describe los posibles costos de cada una de las actividades para ejecutar el modelo de gestión por procesos operativos, con el fin de que la cooperativa analice la alternativa de implementar el modelo propuesto.

CONCLUSIONES

Por medio del diagnóstico realizado a los procesos se identificó que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay no cuenta con procesos operativos definidos, ni documentados, provocando procesos mal ejecutados o errores en estos, lo que dificulta el eficiente desarrollo de las captaciones, colocaciones y la cobranza repercutiendo en la rentabilidad de la cooperativa, por tal motivo se diseñó el modelo de gestión por procesos operativos.

Para la elaboración de los diagramas de flujo se inició con la identificación de los procesos operativos, posterior a ello se describió las actividades que intervienen en cada uno de los procesos facilitando así la elaboración de los flujogramas contribuyendo con esto a la estandarización de los procesos operativos, generando que de esta manera exista un eficiente desarrollo de los procesos operativos puesto que mediante esta herramienta se describen cada una de las actividades a realizar dentro del proceso de una manera más sencilla.

Se diseñó indicadores de gestión para cada uno de los procesos operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay los cuales se representaron en una ficha de indicador, estos indicadores permiten que se realice un seguimiento a los procesos operativos, se mida el desempeño de cada uno, y se realice un control a los procesos operativos contribuyendo así a la toma de decisiones y a la mejora continua de los procesos operativos y por ende de la cooperativa.

RECOMENDACIONES

Realizar un diagnóstico constante a los procesos operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay para identificar las deficiencias en la ejecución de los procesos; del mismo modo se recomienda socializar y ejecutar el Modelo de Gestión por Procesos Operativos propuesto con el fin de mejorar el desarrollo de cada uno de los procesos operativos contribuyendo al desarrollo eficiente de las captaciones, colocaciones y cobranza a fin de mejorar la rentabilidad de la cooperativa.

Socializar los diagramas de flujo de cada uno de los procesos al personal responsable y aplicarlos, con el fin de que los procesos operativos se ejecuten correctamente permitiendo optimizar tiempos, recursos, y fundamentalmente generando que el personal conozca cada una de las responsabilidades que tiene dentro del desarrollo de cada uno de los procesos operativos.

Aplicar los indicadores de gestión propuestos con el fin de medir el desempeño de cada uno de los procesos operativos y así adoptar acciones correctivas que permitan mejorar el desarrollo de los procesos contribuyendo a logro de los objetivos, incremento de la satisfacción de los socios/clientes y a mejorar su competitividad en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, L., y Escobar, J. (2008). *Gestión por procesos*. (4.^a ed.). ICONTEC. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/349868653/Libro-Gestion-por-Procesos-pdf>
- Aguirre, C., Barona, C., y Dávila, G. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. *Revista Científica Valor Contable*, 7(1), 50-64. Recuperado de: https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1396
- Alarcón, G., Alarcón, P., y Guadalupe, S. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Revista Espacios*, 40(19). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/a19v40n19p04.pdf>
- Álvarez-Indacochea, A., Marcillo-Merino, F., Padilla-Hidalgo, M., y Peñafiel-Loor, J. (2019). La cadena de valor y su incidencia en la competitividad del mercado minorista de ropa deportiva. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 4(1), 21-35. doi: <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.97>
- Cardenas, E. (2021). *Modelo de gestión administrativa y financiera para la Compañía de Transporte pesado Jiménez & Cardenas Transmollocanas S.A. en la ciudad La Joya de los Sachas, provincia de Orellana, periodo 2019-2022* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14901/1/22T0628.pdf>
- Carvajal, G., Valls, W., Lemoine, F., y Alcívar, V. (2017). *Gestión por procesos - Un principio de la gestión de calidad*. Editorial Mar Abierto. Recuperado de: https://issuu.com/marabierto/leam/docs/gestion_por_procesos
- Casamayou, E. (2019). Apalancamiento financiero y su influencia en la rentabilidad de las empresas, período 2008-2017. *Quipukamayoc*, 27(53), 33-39. doi: <https://doi.org/10.15381/quipu.v27i53.15983>
- Castillo, J., y Carreño, D. (2020). Diseño metodológico para la caracterización de procesos, caso empresas metalmeccánicas del departamento de Boyacá. *INGE CUC*, 16(1), 241-251. doi: <https://doi.org/10.17981/ingecuc.16.1.2020.18>
- Chu Rubio, M. (2020). *El ROI de las decisiones del marketing: Un enfoque de rentabilidad*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/150845?page=61>
- Coba, E., Díaz, J., y Tapia, E. (2020). Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 192-205. doi: <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32434>

- Contreras, L. (2020). Morosidad de la cartera de crédito al consumo y su incidencia en la rentabilidad y liquidez del Banco Mercantil, Banco Universal. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(9), 121-149. doi: <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.9.2020.8109>
- Del Pozo, J. (2022). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo. HOTA0308* (2.ª ed.). IC Editorial. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/220999?page=86>
- Delgado, J., y Calsina, W. (2020). Modelo de gestión por procesos para mejorar el desempeño en el área Agri-Food. *Industrial Data*, 22(2), 173-184. doi: <https://doi.org/10.15381/idata.v22i2.15568>
- Domínguez, M., Medina, M., y Martínez, M. (2018). *Metodología de investigación para la educación y la diversidad*. UNED-Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/106003?page=15>
- Farfán, J. (2020). La implementación de un sistema automatizado reduce los tiempos de atención en los procesos aplicables a la ventanilla única de turismo en la Municipalidad Provincial del Callao. *Industrial Data*, 23(2), 31-37. doi: <https://doi.org/10.15381/idata.v23i2.15566>
- García, M., Hurtado, K., Ponce, V., y Sánchez, J. (2021). Análisis del proceso de control interno en cooperativas de ahorro y crédito. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(1), 227-242. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v9n1/2310-340X-cod-9-01-227.pdf>
- Gaytán, J. (2019). Los indicadores de gestión. *Mercados y Negocios*, 1(40), 129-142. doi: <https://doi.org/10.32870/myn.v0i40.7405>
- Gómez, V., y Posada, P. (2018). *Manual de procesos y procedimientos para el ciclo de adquisición y pagos INNOGRAFS S.A.S* (Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente). Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10367/T07995.pdf?sequence=5>
- González-Bustos, J., Narváez-Zurita, C., y Erazo-Álvarez, J. (2020). La gestión de responsabilidad social de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Azuay y su retorno financiero. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 4-33. doi: <https://doi.org/10.23857/dc.v6i1.1135>
- Gualli, C. (2019). *Modelo de gestión por procesos para la Unidad de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial del GADM del cantón Carlos Julio Arosemena Tola, provincia de Napo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/11556/1/112T0125.pdf>
- Guijarro, J. (2021). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Farotex de la ciudad de Riobamba* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/15079/1/12T01418.pdf>

- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Jimbo, G., Erazo, J., y Narváez, C. (2019). Análisis de eficiencia de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, mediante el modelo análisis envolvente de datos. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(3-1), 97-113. doi: <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.3-1.122>
- Lara, C. (2019). Estrategia competitiva y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón. *Quipukamayoc*, 27(54), 57-64. doi: <https://doi.org/10.15381/quipu.v27i54.16162>
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. Publicada en el Registro Oficial No.444, 10 de Mayo 2011. Ecuador. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Londoño, E., y Gaviria, D. (2021). Gestión por procesos, un enfoque desde el factor “Recurso humano” en las organizaciones. *Adversia*, (26), 1-8. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/346536>
- Loor-Zambrano, H., Saltos-Briones, G., Feijó-Cuenca, N., y Antón-Castro, A. (2022). Indicadores de eficiencia financiera para medir el riesgo crediticio en COAC’s del Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5-1), 143-156. doi: <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-1.1330>
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. B-EUMED. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/51718?page=2>
- Marín-González, F., y Pérez-González, J. (2021). Gestión por procesos en redes de cooperación intersectoriales en la Península de Paraguaná, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 162-179. doi: <https://doi.org/10.31876/rsc.v27i1.35304>
- Martínez, A., y Cegarra, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. Ecobook - Editorial del Economista. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/114309>
- Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación*. Cengage Learning. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39957>
- Medina, A., Nogueira, D., El Assafiri, Y., Medina, Y., y Hernández, A. (2020). De la documentación de procesos a su mejora y gestión. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4(2), 206-224. Recuperado de: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/130>

- Medina, A., Nogueira, D., Hernández-Nariño, A., y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. Recuperado de: <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>
- Molina, L., Repetto, M., Fábrega, V., Quiles, D., Ases, Y., Romano, M., Cobos, M., y Ghilardi Androni, E. (2018). *Manual de procesos administrativos: Dirección de Registro del Estado Civil y Capacidad de las Personas de la Provincia de Mendoza*. (1.ª ed.). Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Taller de Relevamiento-Ediciones Biblioteca Digital UNCuyo. Recuperado de: <https://bdigital.uncu.edu.ar/11000>
- Monroy, M., y Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Éxodo. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/172512?page=103>
- Niño, V. (2019). *Metodología de la Investigación: diseño, ejecución e informe* (2a. ed.). Ediciones de la U. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/127116?as_all=METODOLOGIA__DE__INVESTI
- Ordóñez-Granda, E. M., Narváez-Zurita, C. I., y Erazo-Álvarez, J. C. (2020). El sistema financiero en Ecuador: Herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 195-225. doi: <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.693>
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/53618>
- Parra, D. (2019). *Diseño del sistema de gestión de procesos en el área de crédito y cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Minga" Ltda.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13741/1/12T01334.pdf>
- Parrales, M., Basurto, C., Cruz, M., y Ponce, J. (2021). Asociatividad, cadena de valor e impacto de ambas. *Revista Publicando*, 8(31), 392-413. doi: <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2259>
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos* (5.ª ed.). ESIC Editorial. Recuperado de: <https://books.google.com.uy/books?id=qbDaVMS6uhUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Perez, L., Perez, R., y Seca, M. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Maipue. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/138497?page=1>
- Piedra, A., Hinojosa, A., Guevara, M., y Erazo, J. (2019). Responsabilidad social en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador: una medición desde la web. *Telos*, 21(3), 618-642. Recuperado de: <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3217/4403>

- Rodriguez, J. (21 de noviembre de 2022). *Manual de procedimientos: qué es y cómo hacer uno (con ejemplos)*. [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/manual-de-procedimientos-empresa>
- Rojas, D., Espinosa, E., y Pelegrín, A. (2021). Propuesta de cadena de valor en la fabricación de paneles fotovoltaicos. *Escritos Contables y de Administración*, 12(2), 68-98. doi: <https://doi.org/10.52292/j.eca.2021.2654>
- Rubio, I., Abreu, J., y Martínez, M. (2019). El enfoque de procesos, su concreción en un manual de gestión institucional. *Revista Boletín Redipe*, 8(3), 125-134. doi: <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i3.716>
- Salazar, A., Prado, H., Garro, L., Diaz, J., Aliaga, A., y Uribe, Y. (2020). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Revista Gestión I+D*, 5(1), 84-102. Recuperado de: http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/17708/144814484466
- Samaniego, D. (2019). *Diseño del sistema de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13551/1/12T01330.pdf>
- Suárez, J., y Mendieta, S. (2020). ¿Contribuye el sistema financiero ecuatoriano a reducir la desigualdad por ingresos? Una aplicación del enfoque econométrico ARDL. *Revista Economía*, 71(114), 45-59. doi: <https://doi.org/10.29166/economia.v71i114.2226>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2022). *Segmentación de entidades del SFPS, año 2022*. Recuperado de: <https://www.seps.gov.ec/institucion/segmentacion-de-esfyps/>
- Torres, G., Rodríguez, J., Inca, A., Castelo, Á., y Ríos, E. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Ciencia Digital*, 3(2.6), 495-514. doi: <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.6.600>
- Vásquez-Barajas, E. F., Bastos-Osorio, L. M., y Mogrovejo-Andrade, J. M. (2020). Metodología para la evaluación interna de una cadena de valor. *Clío América*, 14(27), 401-408. doi: <https://doi.org/10.21676/23897848.3685>
- Villagomez, N. (2018). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para los Almacenes TotalHome, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/9745/1/82T00895.pdf>
- Villasmil, M., Reyes, J., y Socorro, C. (2020). *Tipos de rentabilidad: consecuencias de una eficiente gestión estratégica de costos en empresas manufactureras del plástico I*. Sello Editorial Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria. Recuperado de: <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/1074>

- Vimos, K. (2018). *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* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/9859/1/82T00898.pdf>
- Vivar-Astudillo, A., Erazo-Álvarez, J., y Narváez-Zurita, C. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 4-33. doi: <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i10.686>
- Yupangui, C. (2021). *Diseño de un sistema de procesos en el área crediticia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. agencia Chunchi* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14710/1/12T01387.pdf>



ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY.



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



Objetivo: Recolectar información indispensable que contribuya al diseño del Modelo de Gestión por Procesos Operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay del Cantón Colta.

Instrucciones: Señale con una X en la respuesta que usted considere adecuada.

CUESTIONARIO

1.- ¿A qué género pertenece?

Masculino

Femenino

Otro

2.- ¿Cuál es su edad?

Entre 25 a 40 años

Entre 41 a 55 años

Entre 56 a 70 años

3.- ¿La COAC cuenta con un sistema de procesos operativos?

Si

No

4.- ¿Conoce si la COAC cuenta con un manual de funciones?

Si

No

5.- ¿Cree usted que sus funciones están debidamente delimitadas?

Si

No

6.- ¿Conoce usted claramente los procesos que debe realizar y su responsabilidad en la ejecución de cada uno de ellos?

Si

No

7.- ¿Cada una de las áreas tiene identificado claramente cada uno de los procesos a desarrollar?

Si

No

8.- ¿La Cooperativa cuenta con un manual de procesos?

Si

No

9.- ¿Existe fluidez de información en cada uno de los procesos?

Si No

10.- ¿Con qué frecuencia se realiza un seguimiento, medición y control a los procesos operativos?

Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

11.- ¿Ha presentado dificultades al momento de ejecutar un proceso o actividad?

Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

12.- ¿Usted considera que es eficiente el proceso actual para la colocación de créditos?

Si No

13.- ¿Cree usted que el proceso actual para la cobranza de los créditos se desarrolla eficientemente?

Si No

14.- ¿Existe una eficiente comunicación con el resto del personal o con las otras áreas de la COAC?

Si No

15.- ¿Con qué periodicidad recibe capacitaciones para mejorar la ejecución de cada uno de los procesos?

Anual

Semestral

Trimestral

Mensual

No aplica

16.- ¿Piensa usted que un modelo de gestión por procesos operativos mejoraría la rentabilidad de la Cooperativa?

Si No

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO B: CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY.



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



Objetivo: Recolectar información indispensable que contribuya al diseño del Modelo de Gestión por Procesos Operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay del Cantón Colta.

Instrucciones: Señale con una X en la respuesta que usted considere adecuada.

CUESTIONARIO

1.- ¿Usted considera que los tiempos ejecutados en los procesos para otorgar los créditos son los más adecuados?

Si No

2.- ¿En qué tiempo piensa usted que deberían ser aprobados los créditos?

De 3 a 5 días

De 5 a 7 días

3.- ¿Al acudir a la Cooperativa ha sido atendido inmediatamente?

Si No

4.- ¿Cómo califica la atención que brinda la Cooperativa a sus socios?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

5.- ¿Qué tan satisfecho se siente usted con los productos y servicios financieros que ofrece la COAC?

Completamente satisfecho

Satisfecho

Parcialmente satisfecho

Insatisfecho

Completamente insatisfecho

6.- ¿Cómo califica usted al servicio de otorgación de crédito?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

7.- ¿Cuál de los servicios usted utiliza con mayor frecuencia?

- Ahorros a la vista
- Depósitos a plazo fijo
- Microcréditos
- Pago de servicios básicos
- Otros

8.- ¿Cómo es la comunicación que existe con el personal que labora en la Cooperativa con los socios?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

9.- ¿Alguna vez al acudir a la Cooperativa no se han resuelto sus necesidades?

- Si No

10.- Cree usted que un modelo de gestión por procesos operativos permitiría mejorar la rentabilidad de la Cooperativa?

- Si No

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY.



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



1.- ¿La Cooperativa cuenta con un organigrama estructura y funcional debidamente definido?

2.- ¿La Cooperativa cuenta con un Modelo de Gestión por Procesos Operativos?

3.- ¿Cuál es la actual forma de administración con la que cuenta la COAC, piensa qué es la adecuada, por qué?

4.- ¿La COAC cuenta con un manual de funciones y se cumple con lo que se estipula en este?

5.- ¿Considera usted que dentro de la COAC se tiene establecido y estandarizados los procesos para la captación, colocación de los créditos y cuáles son?

6.- ¿Cómo la COAC satisface las necesidades y requerimientos de sus socios?

7.- ¿Cuál es el seguimiento y medición que se realiza a los procesos con el fin de que estos cumplan con sus objetivos?

8.- ¿Cree usted que el personal se siente motivado y comprometido con la Cooperativa?

9.- ¿La COAC cuenta con procesos estandarizados y documentados, de qué manera ha afectado eso al logro de los objetivos?

10.- ¿Por qué se ha visto afectada la rentabilidad de la Cooperativa?

11.- ¿Cuáles son los aspectos negativos y puntos fuertes de la COAC?

12.- ¿Qué departamentos o áreas se encargan de realizar los procesos operativos?

13.- ¿Piensa usted que un modelo de gestión por procesos operativos mejoraría la rentabilidad de la Cooperativa, por qué?



epoch

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 15 / 08 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: GISELA VERONICA BUÑAY CUJILEMA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



1526-DBRA-UPT-2023