



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

**“REDISEÑO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS –
FINANCIEROS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA” LTDA.,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2023.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

MICHELLE GUADALUPE TOAPANTA AREQUIPA

Riobamba – Ecuador

2024



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

**“REDISEÑO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS -
FINANCIEROS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA” LTDA.,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2023.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: MICHELLE GUADALUPE TOAPANTA AREQUIPA

DIRECTOR: ING. ÁNGEL EDUARDO RODRÍGUEZ SOLARTE

Riobamba – Ecuador

2024

© 2024, Michelle Guadalupe Toapanta Arequipa

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, Michelle Guadalupe Toapanta Arequipa, 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, 30 de mayo de 2024



Michelle Guadalupe Toapanta Arequipa

175012121-0

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, “**REDISEÑO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS - FINANCIEROS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA” LTDA., PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2023.**”, realizado por la señorita: **MICHELLE GUADALUPE TOAPANTA AREQUIPA**, 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. Emilio Fernando Santillán Villagómez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2024-05-30
Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2024-05-30
Ing. Pedro Pablo Bravo Molina ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2024-05-30

DEDICATORIA

Dedicó desde el fondo de mi corazón mi tesis a mi madre porque tu bendición me protegió y me guio por el camino del bien, por enseñarme siempre ha salir adelante en cualquier circunstancia y nunca dejarme sola a pesar de la distancia hoy el resultado de tu esfuerzo se refleja y comienza a dar frutos que es, este trabajo por tu paciencia y amor infinito que me tienes, porque fuiste el motivo más grande que tuve para terminarlo con éxito nunca me cansare de dedicártelo con mucho amor a ti mamita querida.

Michelle

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar mi sueño por cuidarme y darme sabiduría en los momentos que necesité, por darme una madre y unos hermanos que me apoyaron en todo momento y estuvieron siempre conmigo creyendo y confiando que si lo lograría y también gracias a la vida por enseñarme y llenarme de experiencias que es un esfuerzo diario y por haber puesto en mi camino a una persona que me acompañó a cumplir este reto juntos y seguir luchando por salir a delante.

Michelle

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
SUMMARY / ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1.	Problema de la investigación.....	2
1.1	Planteamiento del problema.....	2
1.2	Objetivos.....	5
<i>1.2.1</i>	<i>Objetivo General.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.2</i>	<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>5</i>
1.3	Justificación.....	5
<i>1.3.1</i>	<i>Justificación Teórica.....</i>	<i>5</i>
<i>1.3.2</i>	<i>Justificación Metodológica.....</i>	<i>6</i>
<i>1.3.3</i>	<i>Justificación Práctica.....</i>	<i>6</i>
1.4	Formulación del problema.....	6

CAPITULO II

2.	MARCO TEORICO.....	7
2.1	Antecedentes Históricos.....	7
2.2	Fundamentación teórica.....	8
<i>2.2.1</i>	<i>Cooperativas de ahorro y crédito.....</i>	<i>8</i>
<i>2.2.2</i>	<i>Rediseño.....</i>	<i>9</i>
<i>2.2.3</i>	<i>Proceso.....</i>	<i>9</i>
<i>2.2.3.1</i>	<i>Objetivo del Proceso.....</i>	<i>10</i>
<i>2.2.3.2</i>	<i>Identificación de los procesos.....</i>	<i>10</i>
<i>2.2.3.3</i>	<i>Tipos de procesos.....</i>	<i>11</i>
<i>2.2.3.4</i>	<i>Clasificación de los procesos.....</i>	<i>11</i>
<i>2.2.3.5</i>	<i>Factores del proceso.....</i>	<i>12</i>
<i>2.2.3.6</i>	<i>Elementos de un proceso.....</i>	<i>13</i>

2.2.3.7	<i>Levantamiento de Procesos</i>	14
2.2.4	Procesos Administrativos	14
2.2.5	Procesos financieros	15
2.2.6	Ficha de procesos	15
2.2.7	Normas Administrativas	16
2.2.8	Actividades de control	17
2.2.8.1	<i>Control interno Administrativo</i>	17
2.2.8.2	<i>Control interno Financiero</i>	17
2.2.9	Productividad	17
2.2.10	Organigrama	18
2.2.10.1	<i>Organigrama estructural</i>	18
2.2.10.2	<i>Organigrama funcional</i>	18
2.2.11	Flujograma	19
2.2.11.1	<i>Características de los flujogramas</i>	19
2.2.11.2	<i>Simbología de un flujograma</i>	20
2.2.12	Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	20
2.3	Idea a defender	21
3.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	22
3.1	Enfoque de La Investigación	22
3.1.1	<i>Cualitativo</i>	22
3.2	Nivel de investigación	22
3.2.1	<i>Exploratorio</i>	22
3.2.2	<i>Descriptivo</i>	23
3.2.3	<i>Explicativo</i>	23
3.3	Diseño	23
3.4	Métodos	24
3.4.1	<i>Método Inductivo</i>	24
3.4.2	<i>Método Deductivo</i>	24
3.5	Técnicas	24
3.5.1	<i>Entrevista</i>	24
3.5.2	<i>Cuestionario</i>	25
3.6	Instrumentos	25
3.6.1	<i>Observación</i>	25

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	26
4.1	Análisis e Interpretaciones de los resultados.....	26
4.2	Análisis de resultados	43

CAPITULO V

5.	PROPUESTA	44
5.1	Tema	44
5.2	Objetivos.....	44
5.3	Marco legal.....	44
5.4	Desarrollo	46
5.4.1	<i>Caracterización de la Cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda.....</i>	46
5.4.2	<i>Reseña histórica</i>	46
5.4.3	<i>Estructura organizacional</i>	48
5.4.4	<i>Estudio del contexto de la organización</i>	50
5.4.5	<i>Direccionamiento estratégico</i>	55
5.4.6	<i>Mapa de procesos</i>	59
5.4.6.1	<i>Fichas de procesos</i>	60

CAPITULO VI

6.	CONCLUSIONES	79
6.1	RECOMENDACIONES	80

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1: Ficha de Proceso.....	16
Tabla 2-2: Simbología de un flujograma	20
Tabla 2-3: Cuadro de análisis FODA.....	21
Tabla 4-1: Genero de los trabajadores	26
Tabla 4-2: Áreas de trabajo.....	27
Tabla 4-3: Función principal.....	28
Tabla 4-4: Diseño que se basa para realizar las actividades	29
Tabla 4-5: Procesos actuales de la Cooperativa.....	30
Tabla 4-6: Mejoras y actualizaciones de los procesos	31
Tabla 4-7: Consideración de la colaboración interna de la Cooperativa.....	32
Tabla 4-8: Desafíos y dificultades en las funciones en la Cooperativa.....	33
Tabla 4-9: Capacitación para llevar a cabo las funciones	34
Tabla 4-10: Desafíos que enfrentan los trabajadores con el nuevo segmento 3	35
Tabla 4-11: Impacto del riesgo operativo y riesgo de mercado en el segmento 3	36
Tabla 4-12: Sugerencias y comentarios para mejorar	37
Tabla 5-1: Marco legal de las COAC.....	44
Tabla 5-2: Análisis PESTEL.....	50
Tabla 5-3: Análisis de factores internos y externos de la Cooperativa.....	54
Tabla 5-4: Estructuración de la misión propuesta.....	55
Tabla 5-5: Estructuración de la visión propuesta.....	55
Tabla 5-6: Valores organizacionales de la Cooperativa.....	56
Tabla 5-7: Principios cooperativos	57
Tabla 5-8: Ficha de especificaciones del proceso gerencial	61
Tabla 5-9: Especificaciones del proceso de auditoría interna y externa	63
Tabla 5-10: Especificaciones del proceso legal	65
Tabla 5-11: Especificaciones del proceso de contabilidad y tesorería.....	67
Tabla 5-12: Especificaciones del proceso de sistemas.....	69
Tabla 5-13: Especificaciones del proceso de gestión de crédito de consumo y microcrédito ...	71
Tabla 5-14: Especificaciones del proceso de inversiones a plazo.....	73
Tabla 5-15: Especificaciones del proceso de gestión de cuenta de ahorro	75
Tabla 5-16: Ficha de evaluación de indicadores	77
Tabla 5-17: Matriz de Gestión de Riesgos.....	78

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 4-1: Genero de los trabajadores.....	26
Ilustración 4-2: Áreas de trabajo	27
Ilustración 4-3: Función principal de la Cooperativa	28
Ilustración 4-4: Diseño que se basa para realizar las actividades.....	29
Ilustración 4-5: Procesos actuales de la Cooperativa	30
Ilustración 4-6: Mejoras y actualizaciones de los procesos.....	31
Ilustración 4-7: Consideración de la colaboración interna de la Cooperativa	32
Ilustración 4-8: Desafíos y dificultades en las funciones en la Cooperativa	33
Ilustración 4-9: Capacitación para llevar a cabo las funciones	34
Ilustración 4-10: Desafíos que enfrentan los trabajadores con el nuevo segmento 3	35
Ilustración 4-11: Impacto del riesgo operativo y riesgo de mercado en el segmento 3	36
Ilustración 4-12: Sugerencias y comentarios para mejorar	37
Ilustración 5-1: Logo Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio Riobamba” ...	46
Ilustración 5-2: Organigrama estructural de la COAC.....	48
Ilustración 5-3: Organigrama funcional de la COAC.....	49
Ilustración 5-4: Cinco Fuerzas de Porter	52
Ilustración 5-5: Mapa de procesos de la cooperativa.	59
Ilustración 5-6: Flujograma del proceso de gestión gerencial.....	62
Ilustración 5-7: Flujograma del proceso de gestión de auditoría interna y externa.....	64
Ilustración 5-8: Flujograma del proceso legal	66
Ilustración 5-9: Flujograma de la gestión financiera.....	68
Ilustración 5-10: Flujograma del proceso de sistemas	70
Ilustración 5-11: Flujograma del proceso de gestión de crédito de consumo y microcrédito ...	72
Ilustración 5-12: Flujograma del proceso de inversiones a plazo	74
Ilustración 5-13: Flujograma del proceso.....	76

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA

ANEXO B: ENTREVISTA A LA PARTE ADMINISTRATIVA

ANEXO C: EVIDENCIA DE ENTREVISTA

ANEXO D: EVIDENCIA DE ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA

RESUMEN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio Riobamba” Ltda., no cuenta con procesos acorde al segmento 3, por lo tanto, se pretende implementar procesos Administrativos - Financieros para seguir cumpliendo con sus actividades diarias acorde a la Ley. El objetivo de la presente investigación fue “Rediseñar los procesos Administrativos-Financieros para la cooperativa de ahorro y crédito “Cámara de Comercio de Riobamba” Ltda. mediante una investigación interna adecuando los procesos de la cooperativa a un segmento 3”. La metodología utilizada tuvo un enfoque cualitativo, se utilizó un diseño no experimental ya que no hubo manipulación de ninguna variable y su desarrollo tuvo un tiempo determinado; la población en estudio fueron los trabajadores de la cooperativa, siendo fundamental una investigación de manera exploratoria, descriptiva y explicativa para obtener la información respectiva a través de métodos, técnicas e instrumentos entre las cuales se realizó una entrevista dirigida a la parte administrativa y la encuesta aplicada a todos los trabajadores de la cooperativa. Mediante esta metodología se pudo determinar que los procesos Administrativos-Financieros de la cooperativa no están acorde a su segmento y los trabajadores desconocen que actividades están acorde a su área, además en relación con la información recolectada se detectó que no todos estudian los manuales para poder realizar sus actividades; con el análisis respectivo concluye que los procesos Administrativos- Financieros si necesitan un rediseño para facilitar el trabajo en la cooperativa y realizar las actividades de forma ordenada, y se recomienda implementar los procesos propuestos para desarrollo y crecimiento de la cooperativa.

Palabras clave: <REDISEÑO>, <PROCESOS ADMINISTRATIVOS>, <PROCESOS FINANCIEROS>, <JERARQUIA>, <ACTIVOS>, <SEGMENTACIÓN>.

0765-DBRA-UPT-2024



ABSTRACT

The Savings and Credit Cooperative "Cámara de Comercio Riobamba" Ltda., does not have processes according to segment 3, therefore, it is necessary to implement Administrative-Financial processes to continue complying with its daily activities according to the Law. The objective of this research was to "Redesign the administrative-financial processes for the savings and credit cooperative "Cámara de Comercio de Riobamba" Ltda. through an internal investigation, adapting the cooperative's processes to segment 3". The methodology used had a qualitative approach, a non-experimental design was used since there was no manipulation of any variable and its development had a determined time; the population in study were the workers of the cooperative, being fundamental an investigation of exploratory, descriptive and explanatory way to obtain the respective information through methods, techniques and instruments among which an interview directed to the administrative part and the survey applied to all the workers of the cooperative were carried out. Through this methodology it was possible to determine that the Administrative-Financial processes of the cooperative are not according to its segment and workers do not know what activities are according to their area, also in relation to the information collected was detected that not all study the manuals to perform their activities; with the respective analysis concludes that the Administrative-Financial processes if they need a redesign to facilitate the work in the cooperative and perform activities in an orderly manner, and it is recommended to implement the proposed processes for development and growth of the cooperative.

Keywords: <REDESIGN>, <ADMINISTRATIVE PROCESSES>, <FINANCIAL PROCESSES>, <HIERARCHY>, <ACTIVES>, <SEGMENTATION>.



LIC. VIVIANA YANEZ.MSC
0201571411

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio- Riobamba” Ltda. Actualmente utiliza procesos administrativos y financieros desactualizados debido a que ascendió del segmento 4 al segmento 3 cumpliendo todo lo requerido por parte de la SEPS, por tal razón necesita un rediseño que contengan procesos administrativos y financieros acondicionados a la segmentación 3, la cual ayudará a la utilización eficiente y eficaz de los recursos cumpliendo todos los procesos internos administrativos y financieros necesarios acorde a la ley.

En la presente investigación se trabajará en el área Administrativa-Financiera de la COAC “Cámara de Comercio Riobamba” Ltda. donde se evidenciará la situación actual de la cooperativa y establecer la importancia y beneficios de rediseñar los procesos de acuerdo el segmento que se encuentra, también se utiliza una fundamentación teórica y legal que sustente al problema planteado, también se proporcionará una alternativa de rediseño para los procesos Administrativos-Financieros donde se estable las formas en las que se pueden llevar a cabo los procesos con su respectivo organigrama del área administrativa y flujogramas de los procesos en la COAC “Cámara de Comercio Riobamba” Ltda.

Por último, se determinará las conclusiones y recomendaciones más destacadas que se recopilará con el desarrollo de la investigación para la apreciación de gerencia.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Según el (Banco Mundial, 2023) aquellas entidades financieras que se caracterizan por llevar procesos dentro de los límites de la ética, equilibrados y superan las adversidades y competencia del mercado son los que aportan significativamente a la economía de la sociedad, su estabilidad, generación de empleo y mejora de los índices de pobreza, pues estas instituciones trabajan por fortalecer el sistema financiero y establecer protocolos de intervención en situaciones de crisis. En este sentido, la estabilidad financiera a nivel global es un factor esencial para mejorar la tasa de empleabilidad y crecimiento económico. Asimismo, propicia un ambiente de confianza en la sociedad, lo cual impulsa el surgimiento de nuevos inversores. En este aspecto, son las instituciones bancarias y mercados de capital sólidos los que facilitan y promueven el movimiento eficaz y seguro de activos hacia un fin productivo, cuyos resultados aportaran no solo al inversos sino a las entidades gubernamentales mediante la recaudación de capital.

En el Ecuador de acuerdo con la SEPS las cooperativas de ahorro y crédito están divididas en 5 segmentos que se definen en función del tamaño financiero de las instituciones, y atienden a una proporción relevante de población importante para efectos de inclusión financiera, estas cooperativas de ahorro y crédito tiene alta presencia a lo largo del país, particularmente en zonas rurales y en zonas de alta pobreza, la mayoría de las instituciones están especializadas en el microcrédito y, aproximadamente, una de cada cinco instituciones trabaja con población indígena, las instituciones de la SEPS enfrentan un proceso de consolidación producto de cambios regulatorios y fortalecimiento de los procesos de supervisión. (Banco Mundial, 2020)

Por otra parte, las COAC juegan un rol clave en el ámbito económico-social al contribuir a la sociedad con el flujo de fondos que a su vez aporta significativamente a la población, pudiendo señalar que se encuentran implícitos a cada parte del sector económico. Así pues, en vista de las limitaciones de gestión del sector público, privado y el mercado en general para cubrir los requerimientos de la sociedad, estas entidades han dado lugar al denominado tercer sector, como una nueva manera de organización social. Constituyéndose, así como un innovador modelo empresarial con una visión amplia para involucrar y direccionar las metas económicas, corporativas y sociales, en pro del crecimiento de la sociedad. Cabe destacar la importancia y el aporte de las COAC para el desarrollo rural; gracias a sus principios y compromiso social han

contribuido al aumento de empleabilidad, estabilidad de diversos mercados y mejora de las condiciones de vida en general en el sector. En el Ecuador la actuación de las cooperativas ha sido significativa a lo largo de los años pues mediante la otorgación de microcréditos contribuyen al desarrollo económico de varios sectores y familias (Comercio, 2019).

Según la SEPS en (Ley Orgánica De Economía Popular Y Solidaria Del Sistema Financiero, 2011) Art. 101 nombra que las cooperativas de ahorro y crédito son ubicadas en segmentos esto con el propósito para crear sus políticas y regulación de forma directa y clara según sus características:

- a) Participación en el Sector;
- b) Volumen de operaciones que desarrollen;
- c) Cantidad de socios;
- d) Localización y coordenadas geográficas de establecimiento a nivel nacional
- e) Monto de activos;
- f) Patrimonio; y,
- g) Productos y servicios financieros.

Un punto importante para mejorar los procesos en las cooperativas nos dice que hay que tomar en cuenta los principios y basándose en estos se puede realizar cambios.

Según la SEPS en (Ley Orgánica De Economía Popular Y Solidaria Del Sistema Financiero, 2011) Art. 4 nombra a los principios a las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

En el (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2018) Art. 447 sobre el Capital social y la división de las COAC, esta será definida a través de la intervención de la Junta encargada de los estatutos legales y financieros, de modo que dichas cooperativas serán segmentada y catalogadas de acuerdo a la decisión final de la junta. En este sentido, la categoría que maneje un volumen de activos mayor corresponde al primer segmento juntos con las entidades que manejen más de 80'000.000,00

USD. El monto de activos se deberá actualizar cada año por la Junta tomando en cuenta las variaciones del índice de precios al consumidor.

En el fallo No. 521-2019-F de la primera sección de los lineamientos para la categorización de las entidades bancarias, específicamente en el capítulo 38 del SEPS en el apartado sobre sector financiero del primer libro, se detalla los lineamientos para la clasificación de las entidades en base al monto de efectivo que manejan (Resolución No. 521-2019-F, 2019).

Según la, (Junta de Política y Regulación Financiera, 2017) en el Art. 1 las diferentes organizaciones del SEPS en base a la clase y cantidad de activos que maneje, puede encontrarse en las siguientes categorías:

- **Segmento 1** Mayor a \$ 80'000.000,00
- **Segmento 2** Mayor a \$ 20'000.000,00 hasta \$ 80'000.000,00
- **Segmento 3** Mayor a \$ 5'000.000,00 hasta \$ 20'000.000,00
- **Segmento 4** Mayor a \$ 1'000.000,00 hasta \$ 5'000.000,00
- **Segmento 5** Hasta \$ 1'000.000,00; incluye también a los bancos y cajas comunales y de ahorro.

En el segundo artículo, sobre las categorías 3, 4 y 5 ya clasificada previamente, estas pueden subclasificarse en base al nexo existente con su entorno. Se podrá determinar que existe un vínculo territorial sí al menos la mitad de sus recursos son dirigidos a las comunidades que se encuentra en la misma zona del establecimiento. Por ejemplo, para el segmento 3 se establece como territorio a una sola provincia, a un cantón para la categoría 4 y 1 parroquia para la quinta categoría.

Por ejemplo, la COAC “Cámara de Comercio de Riobamba” Ltda., correspondiente a la cuarta categoría, ascendió al tercer nivel a finalizar el año 2022, pues cumplió con los lineamientos estipulados en la normativa para segmentación de cooperativas en base al volumen de activos que manejan. En este sentido, esta cooperativa supero los \$5'000.000,00 de dólares trabajando en Riobamba-Chimborazo, con la nueva categoría adquirida esta se somete a las nuevas obligaciones y responsabilidades, y a una nueva localización. Además, estos cambios implican el rediseño de sus procesos dentro del área Administrativa-Financiera como también llegar a un desenvolvimiento mutuo para que exista mejor productividad.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Rediseñar los procesos Administrativos-Financieros para la cooperativa de ahorro y crédito “Cámara de Comercio de Riobamba” Ltda. mediante una investigación interna adecuando los procesos de la cooperativa a un segmento 3.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer la situación actual de la cooperativa de tal manera que se pueda establecer una fundamentación teórica de fuentes confiables que ayuden a indagar los procesos Administrativos-Financieros de la cooperativa.
- Adecuar las normativas, leyes y resoluciones de la SEPS a los procesos Administrativos-Financieros de la cooperativa a fin de beneficiarse en su segmento 3.
- Elaborar un rediseño de los procesos Administrativos-Financieros mediante la representación gráfica de flujogramas de los procesos que ayuden a la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades en la cooperativa.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación Teórica

La justificación teórica se fundamenta en el interés del investigador por abordar de manera profunda, clara y concisa las bases teóricas y conceptuales que surgen del problema de investigación con el propósito seguir la línea de investigación planteada de manera segura (Fernandez, 2020).

Esta investigación va a tener sustento de las normativas y leyes existentes; Ley Orgánica De la SEPS, Código Orgánico Monetario Y Financiero, Codificación De Resoluciones Monetarias, Financieras, De Valores Y Seguros y Resoluciones que tengan valides hasta la fecha actual, y demás leyes, normativas y reglamentos que sean necesarios, de la misma manera se tendrá sustento en fuentes confiables como libros, artículos, sitios web, tesis que sean de utilidad para la investigación a realizar.

1.3.2 Justificación Metodológica

Una justificación metodológica en un determinado estudio es oportuna en aquellos trabajos donde se plantea estrategias, actividades, métodos o técnicas nuevas pero que garanticen la eficacia y validez del estudio (Fernandez, 2020).

El rediseño y aplicación de los procesos para el área Administrativa-Financiera de la cooperativa de ahorro y crédito se realizará para lograr los objetivos de la investigación de forma ordenada y sistematizada, donde se utilizará como técnica de investigación cualitativa enfocada al análisis de las leyes, normativas y resoluciones de la Economía Popular y Solidaria que establecen lo adecuado para un segmento 3 en una cooperativa, de la misma manera un enfoque descriptivo, explicativo y exploratorio jerarquizando los procesos.

1.3.3 Justificación Práctica

Un determinado estudio requiere de justificación práctica cuando la ejecución de este contribuye a la solución de una problemática específica o requiere la implementación de actividades estratégicas que con su ejecución contribuye a la mejora o solución de una determinada situación (Fernandez, 2020).

La presente investigación se realizará porque la cooperativa de ahorro y crédito “Cámara de Comercio-Riobamba” Ltda. Necesita rediseñar los procesos que debe cumplir de acuerdo con el segmento 3 según lo establece las normativas, leyes y resoluciones de la Economía Popular y Solidaria del sistema nacional ecuatoriano.

1.4 Formulación del problema

¿De qué manera beneficiará el nuevo rediseño de los procesos internos Administrativos-Financieros a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio-Riobamba” Ltda. de acuerdo al segmento 3 que ascendió según lo establecido en las normativas de la SEPS?

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes Históricos

Para el desarrollo de la investigación se ha tomado como referencias distintos trabajos de titulación de estudios similares al tema a tratar sobre procesos Administrativos-Financieros.

En un trabajo realizado por Freire (2019), acerca de un Manual de proceso financieros para una determina institución de servicio se destaca la importancia de establecer procesos administrativos y documentarlos como un manual, pues estos constituyen una guía para que cualquier colaborador pueda llevar a cabo una actividad. Asimismo, estos documentos facilitan la asignación de responsabilidades y actividades de acuerdo con el cargo, además todo estará mejor organizado, pues las actividades se enfocan en el cumplimiento de los objetivos empresariales. De esta manera, un manual en el área financiera viabiliza la ejecución de actividades de manera secuencial y ordenada mejorando así el rendimiento y la eficacia de los procesos.

En base a lo último se puede destacar que en una organización es mejor tener planteado procesos administrativos y financieros para que los trabajadores tengan en que basarse para realizar sus actividades diarias y puedan cumplir con los objetivos requeridos por la organización a la que están prestando sus servicios.

En un estudio sobre la gestión procesos en una COAC, Samaniego (2019) expone la necesidad de una gestión adecuada de procesos de la COAC de estudio, pues este hecho acarrea una serie de inconvenientes relacionados con la identificación de los procesos necesarios dentro de la entidad y, por tanto, los objetivos de cada proceso, metas empresariales, visión y misión no llegan a cumplirse, reflejándose en la insatisfacción del cliente. Por lo que se requiere promover principalmente a la fuerza laboral a cumplir con sus funciones y actividades de la manera más acertada posible a fin de contribuir a la mejor continua y progresiva de los procesos de la entidad.

Se basa en la cooperativa a la que está dirigida esta investigación en la cual nos menciona que la cooperativa para el año 2019 no tenía establecido los procesos que deben tener en cuenta todos los trabajadores en la misma que se basara para el rediseño de los procesos según los procesos que se implementó con (Samaniego, 2019), como nos indica con la participación de todos los

trabajadores se lograra una mejora de los procesos ahora tomando en cuenta el segmento que se encuentra la Cooperativa.

Por otra parte, Totoy (2021) en su propuesta sobre un Manual de Procesos para una industria Textil, manifiesta que la fijación y estandarización de procesos en toda industria, especialmente en el departamento de producción es esencial para cumplir con los objetivos del proceso y obtener servicios o procesos de calidad. Pues permite ejecutar acciones y actividades de manera continua, sin interrupciones, plantea las pautas de acción en caso de inconveniente y permite que todo el personal, especialmente el nuevo conozca los elementos involucrados en un determinado proceso. Así pues, esta herramienta impulsa la mejora en temas de optimización de recursos y eficiencia de los procesos. Finalmente, destaca que, para Impulsar el desarrollo empresarial, los procesos requieren un control periódico en base a indicadores que permitan obtener datos objetivos y fiables del grado de éxito de cada proceso para una correcta toma de decisiones.

Para establecer procesos deben tener un vínculo con normas y criterios de carácter interno de tal manera en la cual se puede nombrar como repartir los recursos debidos en cada área de la organización, también tiempos en las que debe llevar a cabo cada actividad asignada que está bajo la responsabilidad de cada trabajador y la manera en la que se tiene que realizar la actividad, así, garantizando la productividad con indicaciones establecidas.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Cooperativas de ahorro y crédito

También denominadas COAC, son instituciones del sector privado integradas por un grupo o sociedad de individuos naturales o jurídicas que, deciden invertir y trabajar sin objetivos de enriquecimiento. Sus actividades se enfocan en el beneficio social en pro de la comunidad, especialmente de zonas rurales, estas funciones se llevan como representante de una empresa que tienen en común con otros integrantes conformado por la inversión económica y moral de cada miembro (Ley de cooperativas, Codificación, 2012).

Las COAC son instituciones financieras que se dedican al movimiento de dinero ayudando al sector rural prestando un servicio de captación y colocación de dinero.

2.2.2 Rediseño

Rediseñar la imagen de un producto implica refrescar, renovar o transformar la imagen actual de un diseño existente mediante un replanteamiento de objetivos estratégicos, ya sean mercadológicos o no que busquen mediante el impacto visual atraer el ojo del consumidor, y lograr resaltar frente a sus principales competidores, para finalmente generar una interacción más positiva que genere recompra y fidelidad a la marca (Sanchez, 2022).

Un rediseño para un bien o servicio es la modificación del mismo con un valor agregado acoplándole según la necesidad que se presente.

2.2.3 Proceso

Un proceso se define como la organización actividades, tareas o acciones específicas que deben llevarse a cabo de manera secuencial, es decir que cada actividad depende de la tarea previa. Un proceso puede involucrar a una o varias personas, su objetivo será la obtención de bien o servicio que cumpla con las expectativas del consumidor. Es decir, que el fin de todo proceso es la satisfacción del cliente como un valor agregado al reconocimiento de la gestión llevada a cabo (Samaniego, 2019).

Los procesos determinan las actividades, insumos, recursos y materiales específicos que requieran para su transformación agregando valor para la salida del producto, consiguiendo una optimización de los recursos de la empresa. (Cunalata, 2021)

Como ya hemos visto, el proceso administrativo es la serie de pasos que se deben de llevar a cabo para la elaboración de algo en este caso se debería enfocar a una empresa, esta misma debe planear, organizar, dirigir y controlar todos los aspectos, actos o tareas que realizara, para poder ser competente en todas sus funciones (Freire, 2019)

Un proceso es el conjunto de actividades que están vinculadas entre sí, el cual consta de entradas y salidas de cada proceso a ejecutar que se lleva a cabo para tener un producto final. Siempre satisfaciendo a las necesidades de los clientes

2.2.3.1 *Objetivo del Proceso*

Todo proceso tiene un conjunto de actividades interrelacionadas que busca cumplir una meta u objetivo ya sea de forma mensual, trimestral, semestral o anual en el tiempo definido, el cual debe ser medible en tiempo y porcentaje. (Vargas & Muyulema, 2020)

El objetivo de un proceso es cumplir las metas de la empresa u organización para el cual fue diseñado en un cierto periodo de tiempo en las cuales se debe basar en las estrategias de la empresa u organización.

2.2.3.2 *Identificación de los procesos*

La identificación de los procesos dentro de las organizaciones no es habitual realizarlo, siendo un aspecto clave para conseguir un progreso en las empresas que lo realizan, para ello se debe tener claro el concepto de proceso y poder identificarlo. (Cunalata, 2021)

Según (Guijarro, 2021) un proceso se lo reconoce cuando tiene claro las siguientes características:

- **Objeto:** Lo que se quiere lograr; tiene una conexión con el producto.
- **Responsable:** Persona que está encargada de la ejecución del proceso, con los recursos precisos para llegar al objetivo.
- **Alcance:** Compromiso del proceso, señalando el comienzo y el fin del proceso de la misma manera indicar como puede afectar al objetivo.
- **Insumos:** Recurso necesario como la materia prima (entradas) para convertir en un producto final (salidas), utilizando toda la información para realizar ajustes en el proceso si fuese necesario.
- **Productos:** Lo que llega al cliente mediante el proceso, respondiendo las necesidades de los clientes ya sea un bien o servicio.
- **Recursos:** Todos los recursos como mano de obra, maquinaria, tecnología que ayudan a la transformación de los insumos a productos.
- **Duración:** Al cliente le interesa mucho el tiempo que se demora en elaborar el producto desde su inicio hasta su fin.
- **Capacidad:** El tiempo que se demora en elaborar un producto cierto proceso teniendo en cuenta la calidad, cantidad de unidades.

Para establecer un proceso es necesario saber en dónde se lo va llevar a cabo, quien lo va a llevar a cabo, con qué recursos se puede lograr el proceso y en qué tiempo se puede ofrecer el producto o servicio a los clientes.

2.2.3.3 *Tipos de procesos*

Según (Samaniego, 2019) Los tipos de procesos son los siguientes:

Procesos de Apoyo: este tipo de procesos a pesar de no involucrar actividades de gran magnitud y de poca relevancia a breves rasgos, constituye el sostén y apoyo del resto de procesos que permiten obtener un determinado producto.

Procesos Claves: constituye el eslabón más próximo previo a la obtención de un resultado y por tanto, se conecta directamente con la satisfacción del cliente.

Procesos Estratégicos: Esta clase de proceso se vincula directamente con la búsqueda, planteamiento e implementación de actividades estratégicas, es decir que son importantes en la gestión empresarial y administrativa.

La identificación del tipo de proceso con las que se va a trabajar es importante para no mezclar procedimientos en procesos que no están acorde al área que se encuentran, todos los procesos buscan alcanzar los objetivos cumpliendo las estrategias trazadas, con ayuda de las necesidades requeridas por los clientes.

2.2.3.4 *Clasificación de los procesos*

- **Procesos Estratégicos:** Son aquellos procesos realizados por la dirección.
- **Procesos Operativos:** Son los procesos que se realiza el en área productiva.
- **Procesos de Soporte:** Son los que se lleva a cabo con toda la materia prima, maquinaria y demás recursos necesarios.

La clasificación de los procesos será indispensable para conocer claramente cada proceso diseñado a que proceso corresponde (estratégico, operativo, soporte), con ello se logrará determinar un orden y una secuencia predeterminada para la ejecución de las funciones o tareas en cada departamento. (Cunalata, 2021)

Según (Vargas & Muyulema, 2020) los procesos se clasifican en:

- Alcance de la Organización

Empresariales: Procesos en la totalidad de la organización.

Funcionales: Procesos correspondientes a cada área.

Unitarios: Procesos delegados a cada persona.

- Por el impacto al Cliente

Clave, básico o fundamentales: Impacto al cliente, las metas y objetivos por la que fue creada la empresa.

Soporte o apoyo: Productividad que se produce por los recursos. (materiales, humanos y financieros).

Procesos críticos o estratégicos: Buscan el desempeño de la organización.

Es importante conocer el área para el cual se va a proponer un proceso de tal manera conseguir las coordinaciones y lograr producir de manera controlada un producto o servicio en la empresa u organización.

2.2.3.5 *Factores del proceso*

Estos factores incluyen elementos esenciales para determinar la dirección y propósito de todo proceso, puede incluir el objetivo, meta, personal a cargo, recursos materiales y humanos; es necesario considerar todos estos elementos pues permiten determinar el camino óptimo para ejecutar los procedimientos requerido para obtener el producto u objeto de interés empresarial (Samaniego, 2019)

Los factores son importantes porque aportan al crecimiento económico, permite el desarrollo de aquellos recursos que van a intervenir durante la ejecución del proceso para realizar sus debidos procedimientos, satisfaciendo la demanda de las personas.

2.2.3.6 Elementos de un proceso

- **Entrada:** Bien o servicio de acuerdo con la necesidad.
- **Proceso:** Bien o servicio aceptado por el cliente.
- **Salida:** Cumplimiento de los estándares del cliente
- **Cliente:** Persona que se le suministra el bien o servicio.

Como se detalla previamente, todo proceso se constituye de cuatro fases o elementos principales; por un lado, la entrada justifica el surgimiento de un producto o servicio pues este nace de una necesidad o requerimiento. Por otro lado, le siguen el proceso, salida y finalmente el consumidor; con el proceso se recupera el resultado de las actividades correspondientes para brindar un bien, en la etapa de salida se buscan abordar las expectativas del mercado para obtener un producto que se mantenga en el mercado, finalmente, al llegar al cliente este constituye la persona o grupo social que se interesa o necesita el bien o servicio (Samaniego, 2019)

Como lo indican (Vargas & Muyulema, 2020) a modo general un proceso brinda una idea estructurada de las actividades básicas que requieren para cumplir con un objetivo o necesidad. Todo proceso se caracteriza por delimitar actividades, acciones y recursos necesarios para iniciar una actividad; esto tomando en consideración las necesidades identificadas en torno a una situación que se quiere solucionar y finaliza una vez que la necesidad ha sido satisfecha. Por lo que los elementos que conforman un proceso son:

- **Requerimientos del Cliente:** Lo solicitado o necesidad del cliente.
- **Entradas:** Lo adquirido (físico, humanos y técnicos)
- **Salidas:** La calidad mediante sus entradas.
- **Recursos:** Todo que sea necesario como medios y requisitos para llevar en ejecución el proceso.
- **Propietarios:** Persona que lleva el control de todo, buscando productividad.
- **Indicadores:** Forma en la que funcionará el proceso.
- **Cientes:** Los que reciben los beneficios voluntariamente sea interno o extorno.

Los elementos de los procesos se refieren a la satisfacción que se puede lograr con el bien o servicio prestado para el cliente teniendo en cuenta una entrada y salida que quiere decir la productividad que va a traer a la empresa u organización la adquisición de recursos como: maquinaria, mano de obra y tecnología.

2.2.3.7 *Levantamiento de Procesos*

Dentro de la gestión por procesos, esta etapa constituye una actividad de levantamiento de información que incluso permite determinar la situación actual de cada proceso y procedimientos. Se puede decir que esta actividad brinda una mirada general a la realidad que rodea a una organización, sus colaboradores, procesos, manejo de recursos y productos (Samaniego, 2019).

El levantamiento de procesos se los realiza mediante la situación de la empresa u organización, donde se va a poder captar como se lleva a cabo los procesos.

2.2.4 *Procesos Administrativos*

El proceso administrativo y el proceso financiero es un modelo desarrollado por Henri Fayol que ha sido identificado como la base principal de la práctica administrativa, otorgándole una mayor capacidad de abstracción y el potencial de generar conceptos teóricos cada vez más específicos para atender las necesidades de las empresas, así como el modo estandarizado de funciones de administrador. Los procesos administrativos son un gran problema para las empresas porque su labor se basa en buscar el mejor aprovechamiento de los recursos, tenga en cuenta que al integrar, formular y utilizar estos recursos se obtienen mejoras y cambios positivos cuando se realizan de la mejor manera posible. Además, es el conjunto de capacidad, conocimientos, actitudes que se obtienen y a la vez adquieren las personas con el transcurso del tiempo, es decir con la experiencia y la responsabilidad para capacitarse y aplicarlo a las distintas áreas de la empresa, para así lograr el mayor objetivo. (Hernández & Hernández, 2019)

Según (Freire, 2019) los elementos del proceso administrativos son los siguientes:

Planeación: La planeación es importante dentro de una empresa ya por de ello se puede tomar decisiones además de verificar cada uno de los objetivos planteados antes de ser ejecutados. Por ello planeación significa es de vital importancia dentro de la empresa.

Organización: Al hablar de organización significa que toda empresa debe tener un orden en cada uno de sus departamentos de esa manera se recopila información adecuada, organizada y veraz, es una estrategia general de la organización.

Dirección: Dirigir o liderar es un proceso de influir en un grupo de personas para alcanzar objetivos, lo que significa motivar a otras personas de manera eficaz comunicándose de forma precisa los esfuerzos para cumplir sus tareas y alcanzar sus metas establecidas.

Control: Las acciones realizadas en la empresa deben ser controladas con la finalidad de que se cumplan las actividades en el tiempo previsto y con los recursos estimados para su ejecución.

La administración financiera son etapas que ayudan a lograr metas en las organizaciones como lo son la planeación, organización, dirección y control son fundamentales ya que de estos se conforman la administración se basa para el desempeño eficaz y eficiente teniendo un vínculo entre sí con todos los recursos necesarios.

2.2.5 *Procesos financieros*

Como su nombre lo sugiere, este tipo de procesos involucran actividades vinculadas con el manejo de finanzas de una determinada entidad. En este sentido, dentro de la gestión empresarial el manejo financiero constituye una actividad de elevada significancia, cuyo propósito es manejar y controlar las actividades económicas que surgen de las inversiones a corto y largo plazo, gastos, ingresos y todo flujo de dinero para de esta manera ejercer una adecuada gestión de toma de decisiones y prever la existencia de riesgos. Dentro de estas actividades figuran las más básicas como el manejo y organización de documentación, y otras más exigentes como el control del flujo de capital, selección y control de inversiones a largo plazo, análisis de riesgos y la adquisición de nuevos fondos e inversores (Párraga, Pinargote, García, & Zamora, 2021).

Los procesos financieros buscan brindar ayuda a cada una de las decisiones financieras que se tome en la organización dándole una dirección y sentido de tal manera iniciar un diagnóstico de la situación financiera y las metas que se quiere alcanzar.

2.2.6 *Ficha de procesos*

Una ficha de procesos incluye toda la información respecto de las principales características del proceso, conforme al concepto. Se identificaron: el nombre, objetivo, responsable, justificación legal, entradas, salidas y necesidades de recursos, entre otras. En la figura que aparece a continuación se muestra el formato utilizado. (Alarcón, León, Alarcón, & González, 2017)

Tabla 2-1: Ficha de Proceso

NOMBRE DE LA ENTIDAD	
Nombre del proceso	
Responsable:	
Objetivo:	
Documentos:	
Registro:	
Subproceso:	
Entrada:	
Salida:	
Recursos:	
Riesgos:	

Realizado por: Toapanta M., 2023.

2.2.7 Normas Administrativas

Son conductas que se las debe cumplir de manera obligatoria y se preocupan por el bienestar y la competencia del derecho del trabajo y la seguridad social a través de normas administrativas de carácter laboral. (Criollo, 2022)

Las normas administrativas se las debe llevar a cabo de manera obligatoria ya que con eso se asegura la productividad de una organización o de donde sea necesario aplicar una administración precisa según las necesidades.

2.2.8 Actividades de control

La actividad de control es para prevenir errores, otras para identificar los errores dentro de las operaciones. Los controles tienen como misión anticiparse antes de que ocurran sucesos no deseados para el negocio. (Freire, 2019)

Las actividades se las debe ejecutar con sus debidos procesos para evitar equivocaciones y cumplir el objetivo requerido donde se tiene que llevar a cabo bajo un control constante necesario de tal manera poder medir el desempeño de toda la organización.

2.2.8.1 Control interno Administrativo

El control administrativo es relacionado a los procedimientos que existen dentro de una empresa con relación a la eficiencia operativa y a las políticas de Dirección que están indirectamente relacionados con el registro contable. Consiste en la distinción e identificación de los factores que concurren en los resultados de operación de una entidad para llegar al conocimiento de cada factor, con el objeto de determinar su contribución en el resultado de las operaciones realizadas. (Freire, 2019)

Tiene como objetivo el beneficio de la organización, que exista un control administrativo interno es dar a conocer procesos propios de la organización a todos sus colaboradores según la necesidad que esta tenga, corrigiendo las fallas por las cuales los resultados no son los esperados o en otras circunstancias mejorar lo requerido por el cliente con los procesos internos.

2.2.8.2 Control interno Financiero

Al analizar los tipos de control dentro de la empresa son importantes ya que cada uno de ellos debe ser analizado, planteados y ejecutados de manera ordenada para la realización de sus objetivos. El control financiero es todo aquello que tiene relación netamente a la actividad económica de la empresa, es decir, lo vinculado con las actividades de control y validación de documentación e informes (Freire, 2019).

2.2.9 Productividad

En el ámbito de la gestión por proceso, la productividad se puede definir como el estado de equilibrio entre las entradas y salidas del proceso, o el origen y el producto obtenido. Se dice que la

productividad es adecuada, se usan menos recursos y se recuperan más productos. En este sentido, la gestión por procesos se enfoca fundamentalmente en el manejo sostenible de recursos utilizados para maximizar el desempeño, calidad de servicios y disminuir los costos. Para ello, debe existir armonía entre el desempeño de la empresa, la capacidad y su demanda. La productividad de un proceso se puede estudiar en base a ciertos parámetros o indicadores de eficacia en los procesos. (Totoy, 2021).

La productividad indica el tiempo que corresponde crear cierta cantidad de productos o servicios con los recursos que se tiene con determinados procesos asignados a cada trabajador aumentando.

2.2.10 Organigrama

Un Organigrama consiste en una representación o esquematización descriptiva o gráfica del modo de organización o jerarquía interna del personal y departamento de conforman una organización, entidad o empresa (Brume, 2019).

De acuerdo con esta definición un organigrama es un gráfico representativo de la estructuración según el puesto del personal que labora en una empresa, las áreas de estas, departamento, subdepartamentos y funciones.

2.2.10.1 Organigrama estructural

El propósito de un organigrama estructural es representar gráficamente la estructura de proceso empresariales de una organización y las relaciones que existen entre las organizaciones. El organigrama describe de forma jerárquica todos los puestos de la organización, así como los puestos vacantes que no han sido cubiertos por diversas circunstancias. (Brume, 2019)

2.2.10.2 Organigrama funcional

Como su denominación lo indica, estos organigramas permiten describir las funciones de los departamentos o puestos de trabajo de una determina empresa u organización. Su función es describir en base a cada departamento, puesto o área las tareas fundamentales que se ejecutan. De esta manera se gestiona de manera eficaz los objetivos que debe cumplir cada departamento y en qué grado contribuye cada uno al desarrollo de la organización (Brume, 2019)

Un organigrama funcional es un complemento de un organigrama estructural ya que lleva de igual manera de forma jerárquica los puestos de trabajo existentes y por ocupar, pero este le complementa con una breve explicación de responsabilidad del puesto de trabajo.

2.2.11 Flujoograma

Un flujoograma consiste en una representación gráfica breve y secuencial de una serie de actividades o elementos, esta herramienta es utilizada para describir de manera dinámica el procedimiento de un determinado tema. A nivel empresarial permite analizar los procedimientos generales y específicos que fungen dentro de una industria. Al ofrecer una mirada sintetizada de las actividades de la empresa, permite analizar los puntos que requieren mejoras (Samaniego, 2019)

Por medio de los flujoogramas se podrá realizar la representación gráfica de las actividades que tiene cada proceso, esta herramienta es muy útil para documentar los procesos de una manera comprensible para aquellas personas que se integren a trabajar en la empresa. (Cunlata, 2021)

A la organización de las actividades de un proceso se le denomina diagramación, y esta actividad puede definirse como una estrategia de prevención y optimización de actividades pues previene los retrasos, la duplicidad de procesos y con ello se garantiza la mejora de procesos (Totoy, 2021).

Son diagramas o representaciones gráficas de una actividad que facilita su aplicación y entendimiento, cuentan con formas claras para cada proceso. (Freire, 2019)

Un flujoograma también conocido como diagrama de flujo es la representación de los procesos de forma gráfica explicando de qué manera se va a llevar a cabo las actividades con sus debidos procesos en determinada área de una empresa u organización.

2.2.11.1 Características de los flujoogramas

La selección de los símbolos depende del procedimiento que va a ponerse y del empleo que vaya a darse en las mismas, por tal motivo es fundamental que se empleen de forma correcta, al colocar un símbolo en un sitio inadecuado, cambia el sentido del Flujoograma. (Freire, 2019)

La característica de los flujoogramas es el de llevar símbolos en su grafica cada gráfico con un significado al que se lo debe usar para que sea de mejor entendimiento y sentido del flujoograma.

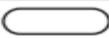
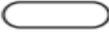
2.2.11.2 Simbología de un flujograma

Según (Freire, 2019) en un flujograma se utiliza distintos símbolos para indicar ciertos procesos, el siguiente cuadro nos muestra la simbología más usual; indicados a continuación:

Según el (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2022) En el diseño de los diagramas de flujo se utilizan diferentes tipos de simbología, según su finalidad, cada uno de los cuales corresponde a una norma internacional que establece un significado específico a cada símbolo.

La simbología en los flujogramas es muy importante ya que nos menciona la manera como se van a conectar los textos y el grado de importancia que van a tener según el símbolo que lleven.

Tabla 2-2: Simbología de un flujograma

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio/Fin	Indica el inicio del flujo.
	Actividad	Representa la realización de una operación o actividad que compone un proceso.
	Decisión	Indica un punto dentro del diagrama de flujo donde se pueden seguir varios caminos alternativos, si es necesario.
	Conector	Representa la continuidad del diagrama. Une dos actividades no consecutivas en una misma página. Dentro del conector se utilizan letras para llevar el consecutivo.
	Conector de página	Simboliza la continuidad del diagrama en otra página. Es la conexión con otra página diferente en la que continúa el diagrama. Dentro del conector se utilizan números para llevar el consecutivo.
	Líneas de flujo	Conectan los símbolos, indicando el orden en que se deben realizar las actividades.
	Fin	Indica el final del flujo.

Fuente: Instituto Interamericano de Cooperativas para la Agricultura, 2022.

Realizado por: Toapanta M., 2023.

2.2.12 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

El análisis FODA constituye una herramienta de planificación estratégica dentro de las organizaciones que proporciona un direccionamiento a través de la identificación de la misma, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en donde se establecen las fortalezas y

debilidades que constituyen factores internos y que su cambio únicamente es responsabilidad de la organización, así también las oportunidades y amenazas que componen aquellos factores externos a la organización, mismos que dependen de las tendencias del entorno para su cambio. (Oña & Vega, 2018)

Un análisis FODA se utiliza para comprender a una institución basándose en los factores tanto internos como externos que intervienen en la productividad en la actualidad de tal manera se puede conocer la situación por la cual está pasando la institución.

Tabla 2-3: Cuadro de análisis FODA

<i>MATRIZ FODA</i>	
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Realizado por: Toapanta M., 2023.

2.3 Idea a defender

El Rediseño de los procesos Administrativos-Financieros para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio-Riobamba” Ltda. Permitirá mejorar las actividades internas de la entidad a fin de presentar calidad en la prestación de sus servicios en un segmento 3.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de La Investigación

3.1.1 *Cualitativo*

Las investigaciones cualitativas se refieren al enfoque visto desde el tipo de investigación a realizar, el origen del saber que lo relacionan, la recopilación de datos, el análisis de los mismos y la forma de narrar los hechos encontrados. (Otero, 2018).

Se utiliza un enfoque cualitativo porque se necesita saber toda característica de los procesos que se llevan a cabo dentro del nuevo segmento que ascendió la cooperativa.

3.2 Nivel de investigación

A nivel general el plan de investigación integra de manera lógica los objetivos, metodologías y técnicas. Con esto se pretende encontrar una metodología para la validación de métodos para la posterior socialización, exposición y comparación de resultados. (Alesina, Bertoni, Mascheron, Moreira, & Picasso, 2020)

Es la razón mediante el cual se pretende descubrir, describir y solucionar un problema, mediante la ejecución de un conjunto de estudios desarrollados sucesivamente.

3.2.1 *Exploratorio*

El nivel de investigación de este trabajo es de tipo exploratorio, pues de acuerdo con la teoría estos permiten indagar sobre temas poco explorador y brindar las bases a futuras investigaciones. Un trabajo se define como exploratorio cuándo el tema ha sido estudiado de manera superficial previamente (Alesina, Bertoni, Mascheron, Moreira, & Picasso, 2020).

Por motivo de ascenso de segmento es necesario indagar cuales deben ser los procesos que se pueden aplicar en la cooperativa de ahorro y crédito según las normativas, leyes y resoluciones vigentes emitidas por la SEPS.

3.2.2 Descriptivo

Por su definición un estudio descriptivo tiene el propósito de identificar, informar y exponer las características fundamentales del objeto de estudio, que puede ser una persona, grupo, fenómeno o situaciones específicas. Además, se encargan de evaluar las variables que intervienen en el fenómeno de estudio, sus factores y dimensiones (Alesina, Bertoni, Mascheron, Moreira, & Picasso, 2020)

Se aplicarán estudios descriptivos ya que el objetivo es conocer cualidades o características a través de la entrevista que se aplicará para tener más conocimiento de los procesos de la cooperativa.

3.2.3 Explicativo

Un trabajo de nivel explicativo es aquel en donde se excede la descripción del problema observado con miras a una fundamentación teórica y metodológica más minuciosa. Además, de describir un hecho en este tipo de trabajo se pretende sustentar en bases teóricas los hallazgos y resultados obtenidos, es decir, se va a obtener un conocimiento amplio de por qué y cómo sucede un determinado evento. (Alesina, Bertoni, Mascheron, Moreira, & Picasso, 2020)

Se detallará en la manera que se llevara a cabo los rediseños de los procesos, también los beneficios que estos tendrán a largo plazo mientras la cooperativa se encuentren en el segmento 3.

3.3 Diseño

Un diseño está conformado por las actividades, pautas y lineamientos que el autor se plantea para responder al problema central planteando y cumplir con los objetivos de investigación. Estos deben ser seleccionados de manera adecuada, considerando las necesidades, recursos y limitaciones de cada proyecto (Arispe, Yangali, Guerrero, Lozana, & Acuña, 2020)

Según lo requerido en la presente investigación se necesita trabajar en cada puesto de trabajo que existe en el área administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito “Cámara de Comercio-Riobamba” Ltda. Dando así fiel cumplimiento de la institución como dicta la SEPS, en la presente investigación se utilizará un diseño no experimental debido a que no se manipulará ninguna variable.

3.4 Métodos

3.4.1 Método Inductivo

En el método inductivo luego de un proceso de razonamiento lógico adecuado permite obtener ideas generales, o plantear ciertas teorías a partir de hechos específicos. En palabras generales, con este método el investigador que cuenta con ideas específicas o conoce de eventos aleatorias, a partir de un manejo de información considerables puede producir generalizaciones o leyes (Arispe, Yangali, Guerrero, Lozana, & Acuña, 2020).

En la presente investigación se utilizará el método inductivo ya que conociendo la problemática y varios puntos clave, se conocerá el área con la que se va a tratar, y conociendo básicamente a la cooperativa se podrá comenzar la investigación oportunamente.

3.4.2 Método Deductivo

Contrario a lo descrito en el método deductivo, parte de información, teorías, leyes generales para que mediante un procesamiento de información adecuado se lleguen a conclusiones cortas, concisas y breves sobre un tema o fenómeno. (Arispe, Yangali, Guerrero, Lozana, & Acuña, 2020).

Dentro de este método se utiliza los reglamentos establecidos dentro de la SEPS para llegar a los aspectos principales e importantes dentro del área administrativa para cumplir con todo lo requerido por la SEPS.

3.5 Técnicas

3.5.1 Entrevista

Es un término que está vinculado al verbo entrevistar (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado). (Cevallos, Polo, Salgado, & Orbea, 2017)

Se realizará una entrevista al área administrativa para conocer cuáles son las necesidades de la cooperativa de acuerdo por lo solicitado de la SEPS, y saber cuáles son las peticiones que tiene la gerente como líder para la productividad de la cooperativa en el área administrativa.

3.5.2 Cuestionario

Generalmente, se compone de un conjunto de preguntas que permitirá obtener la información de manera estandarizada. (Bravo & Valenzuela, 2019)

En el presente trabajo se utilizará un cuestionario de cumplimiento para poder identificar las necesidades de la cooperativa en el área administrativa de acuerdo al nuevo segmento que logro ascender.

3.6 Instrumentos

3.6.1 Observación

Instrumento básico para producir descripciones de calidad. Dichos registros se producen sobre una realidad, desde la cual se define un objeto de estudio. (Martinez, 2019)

La observación se la llevara a cabo de manera directa en contacto con los trabajadores de tal forma recopilar más información pertinente para los respectivos análisis y propuesta.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretaciones de los resultados

Las encuestas fueron aplicadas en la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda. con el fin de conocer la opinión de todos los trabajadores sobre los procesos que se están llevando a cabo.

➤ ENCUESTA

DATOS GENERALES:

Genero

Tabla 4-1: Genero de los trabajadores

OPCIÓNES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Masculino	5	50%
Femenino	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., 2023.

Realizado por: Toapanta M., 2023.

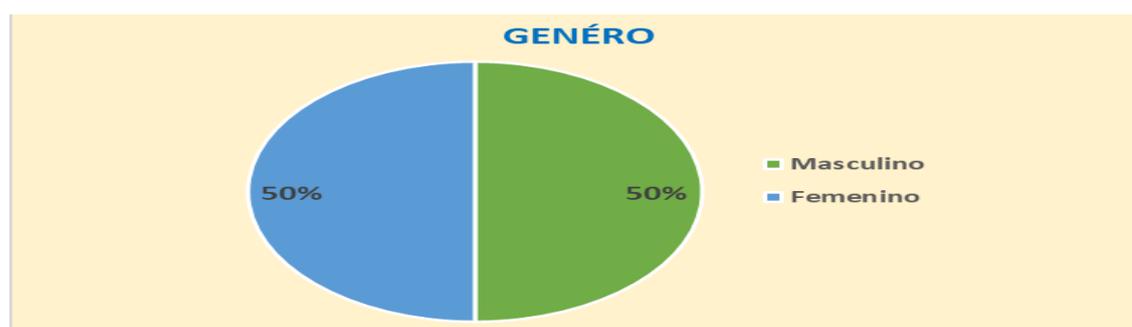


Ilustración 4-1: Genero de los trabajadores

Realizado por: Toapanta M., 2023.

Interpretación y Análisis

Se ha tomado en cuenta a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio-Riobamba” Ltda., para realizar la investigación la cual nos muestra que existe una igualdad de género teniendo un 50% para cada género.

Área de trabajo

Tabla 4-2: Áreas de trabajo

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Sistemas/Riesgos	1	10%
Contabilidad	1	10%
Crédito	3	30%
Inversiones	1	10%
Legal	1	10%
Operaciones	1	10%
Cajas	1	10%
Conserje	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., 2023.

Realizado por: Toapanta M., 2023.



Ilustración 4-2: Áreas de trabajo

Realizado por: Toapanta M., 2023.

Interpretación y Análisis

En la encuesta realizada tenemos como resultados los siguientes porcentajes, en el área de crédito un 30%, en Sistemas/Riesgos un 10%, Contabilidad un 10%, Legal 10%, Inversiones un 10%, Operaciones un 10%, Caja un 10%, Conserje un 10%; lo que quiere decir que la cooperativa tiene un mayor número de trabajadores en el área de crédito.

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la función principal de la cooperativa?

Tabla 4-3: Función principal

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Colocación y captación de dinero	8	80%
Creación de nuevos productos financieros	1	10%
Intermediación financiera	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., 2023.

Realizado por: Toapanta M., 2023.

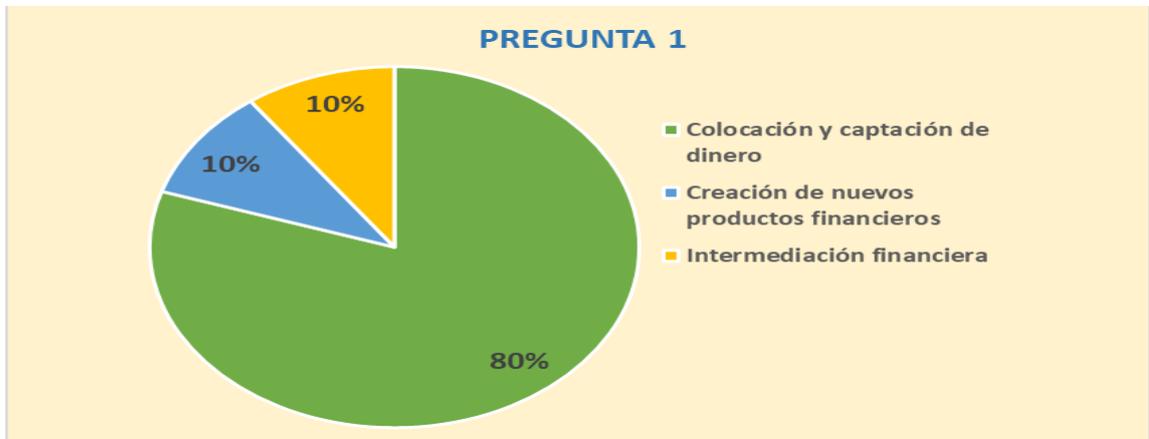


Ilustración 4-3: Función principal de la Cooperativa

Realizado por: Toapanta M., 2023.

Interpretación y Análisis

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada un 80% nos dice que la función principal de la cooperativa es la de colocación y captación de dinero y un 10% en las siguientes alternativas como los son en la creación de nuevos productos financieros con un 10% y la intermediación financiera con un 10%.

2. ¿Se basa en un diseño de procesos para realizar sus actividades diarias en la cooperativa?

Tabla 4-4: Diseño que se basa para realizar las actividades

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., 2023.

Realizado por: Toapanta M., 2023.

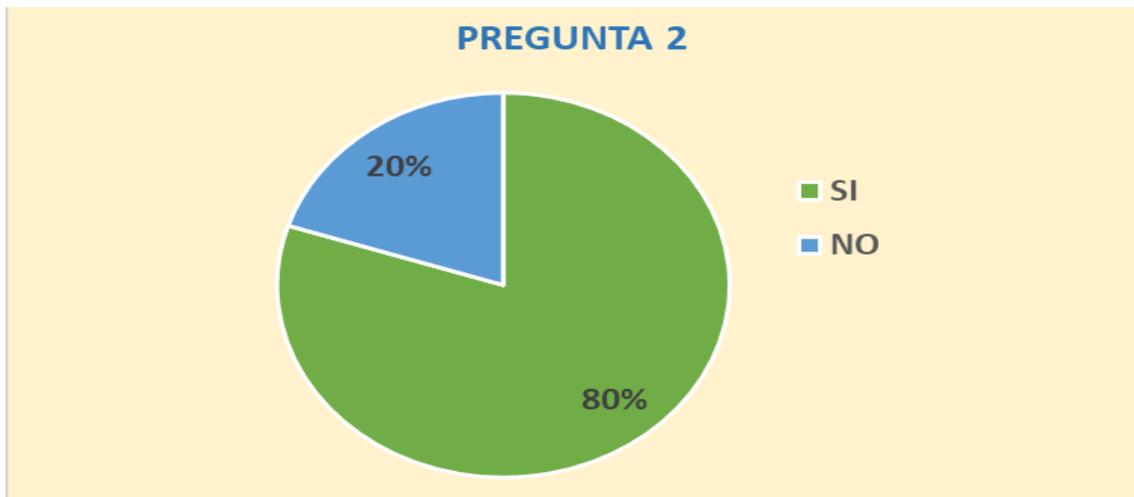


Ilustración 4-4: Diseño que se basa para realizar las actividades

Realizado por: Toapanta M., 2023.

Análisis e Interpretación

Según la Ilustración 4-4 nos dice que el 80% de los trabajadores tienen los procesos establecidos para realizar las actividades diarias que debe cumplir y un 20% nos dice que aún no tiene sus procesos bien establecidos.

3. ¿Cuáles son los procesos actuales que le resulta más rápidos y útiles para realizar sus tareas diarias?

Tabla 4-5: Procesos actuales de la Cooperativa

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Procesos de crédito y apertura de cuenta	3	30%
Depósitos y retiros	1	10%
Procesos con el sistema	1	10%
Todos los procesos	3	30%
Ninguno	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., 2023.

Realizado por: Toapanta M., 2023.



Ilustración 4-5: Procesos actuales de la Cooperativa

Realizado por: Toapanta M., 2023.

Análisis e Interpretación

Como podemos observar la cooperativa tiene un alto porcentaje con el 30% en los procesos de crédito y aperturas de cuentas, de la misma manera llega a un 30% a que todos los procesos son rápidos y útiles para llevar a cabo las actividades en la cooperativa, seguido de un 20% indicando que ningún proceso se lo realiza de manera eficiente, además un 10% en depósitos y retiros, asimismo con un 10% que los procesos son más eficientes con el nuevo sistema que utilizan.

4. ¿Hay algún proceso específico que considere que necesita mejorar o actualizar?

Tabla 4-6: Mejoras y actualizaciones de los procesos

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Procesos administrativos-financieros	4	40%
Procesos con relación al sistema	2	20%
Procesos de crédito	3	30%
Procesos de retiro sin papeleta	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., 2023.

Realizado por: Toapanta M., 2023.

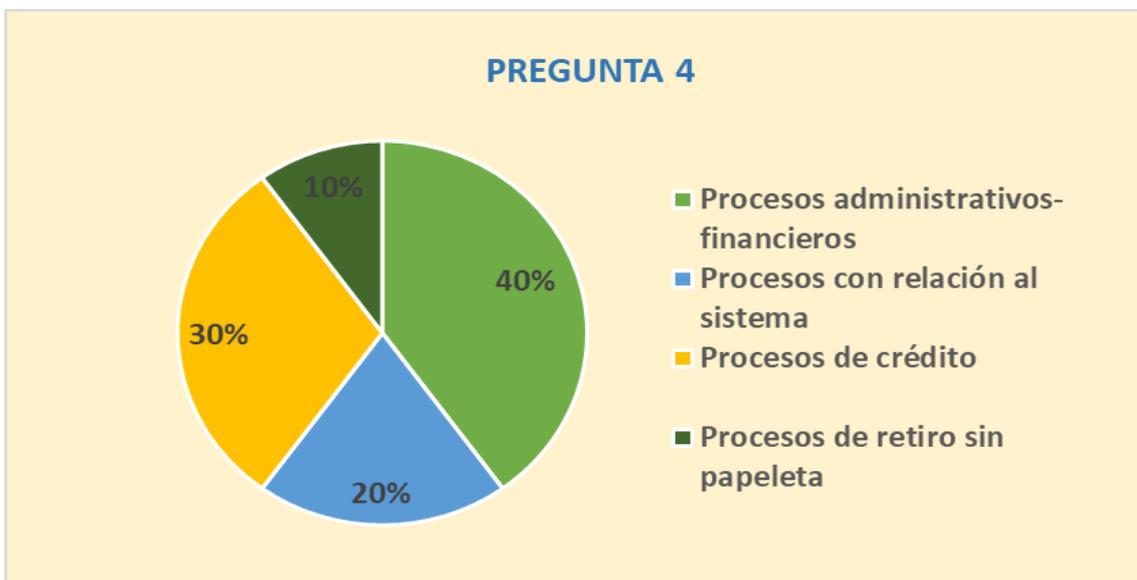


Ilustración 4-6: Mejoras y actualizaciones de los procesos

Realizado por: Toapanta M., 2023.

Análisis e Interpretación

De los 10 trabajadores encuestados el 40% nos dicen que los procesos administrativos-financieros si necesitan ser mejorados o actualizados, seguido del 30% que se necesita mejorar los procesos en crédito de la misma manera tenemos con un 20% necesita actualizar los procesos que se realizan mediante el sistema que ocupa la cooperativa, y por último con un 10% se nos dicen que es necesario mejorar los procesos que se realizan para retiro de efectivo sin papeleta, el 100% nos dicen que sí necesitan que se realice mejoras y actualizaciones los procesos en la cooperativa en cada área de trabajo.

5. ¿Considera que la cooperativa brinda un entorno propicio para la colaboración entre equipos y departamentos?

Tabla 4-7: Consideración de la colaboración interna de la Cooperativa

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI Totalmente	2	20%
Si Parcialmente	6	60%
No	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., 2023.

Realizado por: Toapanta M., 2023.

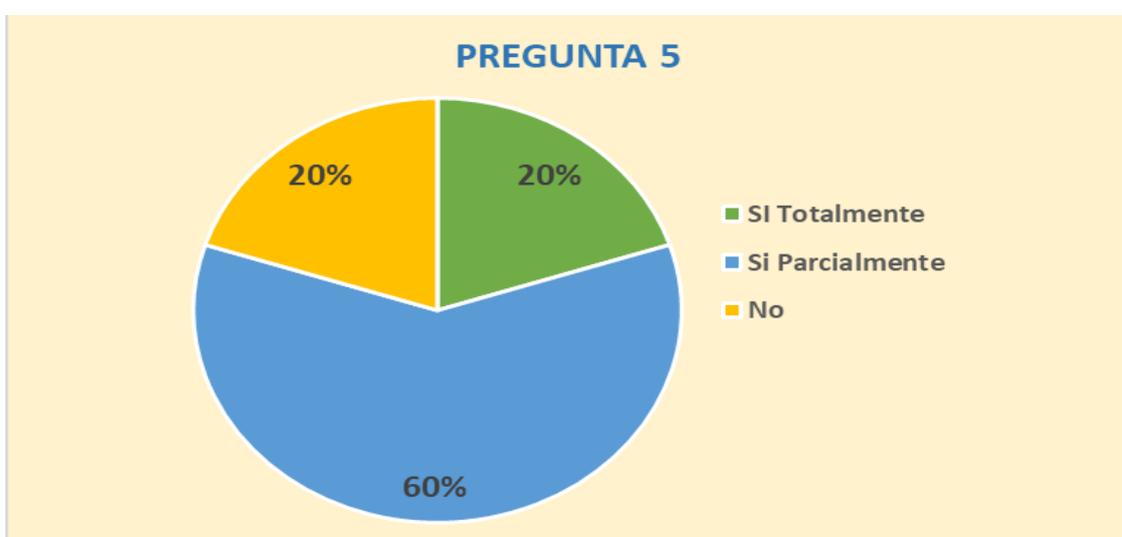


Ilustración 4-7: Consideración de la colaboración interna de la Cooperativa

Realizado por: Toapanta M., 2023.

Análisis e Interpretación

Con relación al entorno que se brinda en la cooperativa el 60% sí tiene parcialmente un entorno propicio; con un 20% nos indican que sí tiene totalmente y además un 20% no tiene este entorno propicio para la colaboración entre equipos de trabajo.

6. ¿Cuáles son los principales desafíos o dificultades que enfrenta al ejecutar sus funciones en la cooperativa?

Tabla 4-8: Desafíos y dificultades en las funciones en la Cooperativa

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Falta de claridad en los procesos existentes	6	60%
Falta de recursos o herramientas adecuadas	2	20%
Problemas de comunicación interna	2	20%
Otros, especificar cual	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., 2023.

Realizado por: Toapanta M., 2023.

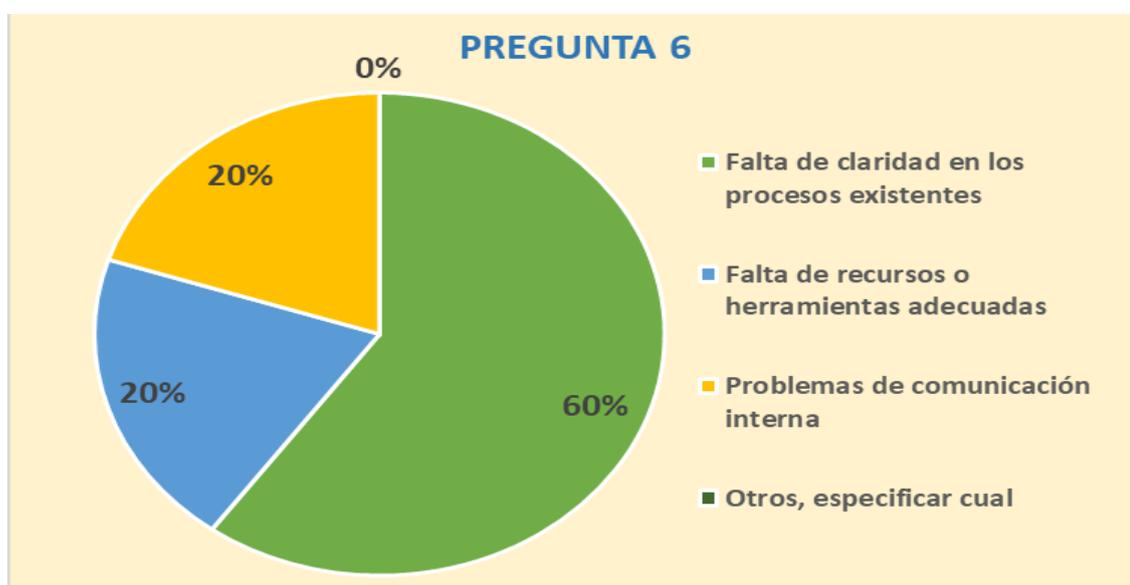


Ilustración 4-8: Desafíos y dificultades en las funciones en la Cooperativa

Realizado por: Toapanta M., 2023.

Análisis e Interpretación

Se nota que en los desafíos y dificultades que enfrentan los trabajadores individualmente primero es la falta de claridad en los procesos internos que llega a un 60% siendo la más alta, mientras que la falta de recursos o herramientas adecuadas llega a un 20%, seguido de que existen problemas de comunicación con un 20%, quiere decir que hay un porcentaje alto el cual nos indica que los procesos necesitan una modificación para poder trabajar acorde al segmento 3.

7. ¿Ha recibido una capacitación adecuada para ejecutar sus funciones y utilizar los procesos existentes?

Tabla 4-9: Capacitación para llevar a cabo las funciones

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Sí, la capacitación recibida es suficiente	2	20%
No, necesitaría más capacitación en ciertos aspectos	3	30%
No, no he recibido ninguna capacitación hasta el momento	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., 2023.

Realizado por: Toapanta M., 2023.



Ilustración 4-9: Capacitación para llevar a cabo las funciones

Realizado por: Toapanta M., 2023.

Análisis e Interpretación

Con el 50% de los resultados los trabajadores nos dicen que no han tenido una capacitación, seguido de un 30% que nos dicen que solo necesitan una capacitación en ciertos aspectos y un 20% que no necesita una capacitación para desempeñarse en sus puestos de trabajo; donde puede existir una ineficiencia laboral.

8. ¿Con el ascenso al nuevo segmento de la cooperativa que desafíos cree usted que puede enfrentar en su puesto de trabajo?

Tabla 4-10: Desafíos que enfrentan los trabajadores con el nuevo segmento 3

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nuevas normativas de la SEPS	4	40%
Competitividad en el mercado con nuevas metas y objetivos	3	30%
Más carga laboral y rapidez en los procesos	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., 2023.

Realizado por: Toapanta M., 2023.

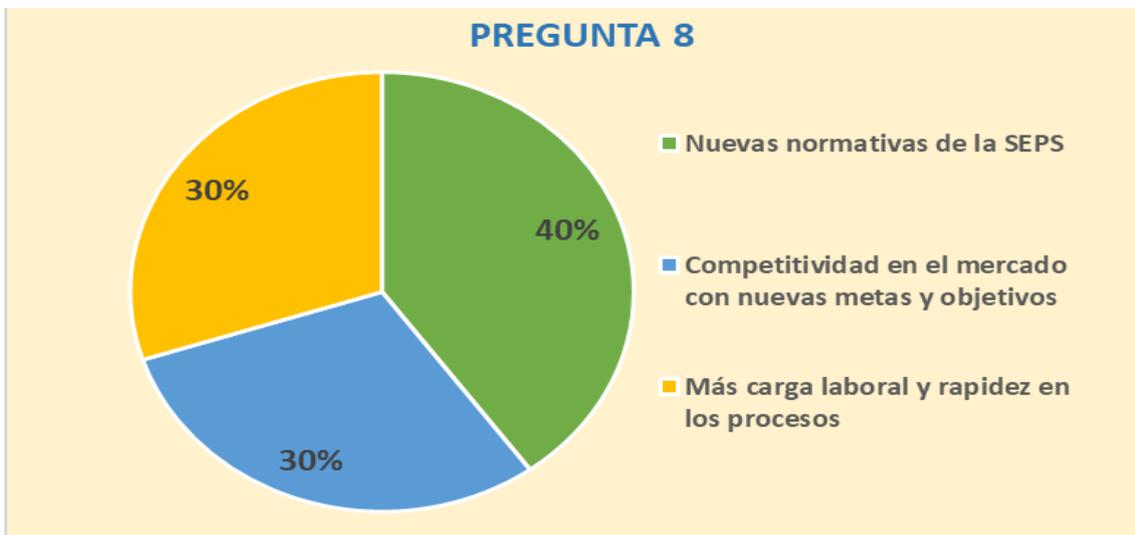


Ilustración 4-10: Desafíos que enfrentan los trabajadores con el nuevo segmento 3

Realizado por: Toapanta M., 2023.

Análisis e Interpretación

Con los resultados que nos enseñan podemos apreciar que los desafíos que más enfrentan en general los trabajadores con el nuevo segmento son las nuevas normativas de la SEPS con un 40% y un 30% la competitividad con nuevas metas y objetivos, también con un 30% nos dicen que tienen más carga laboral y rapidez en los procesos que tienen que llevar a cabo internamente.

9. ¿Qué impacto tiene el riesgo operativo y el riesgo de mercado al momento de subir de segmento?

Tabla 4-11: Impacto del riesgo operativo y riesgo de mercado en el segmento 3

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Demostración de solvencia y liquidez	2	20%
Más captación y colocación de dinero	3	30%
Competitividad con nuevas metas y objetivos	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., 2023.

Realizado por: Toapanta M., 2023.

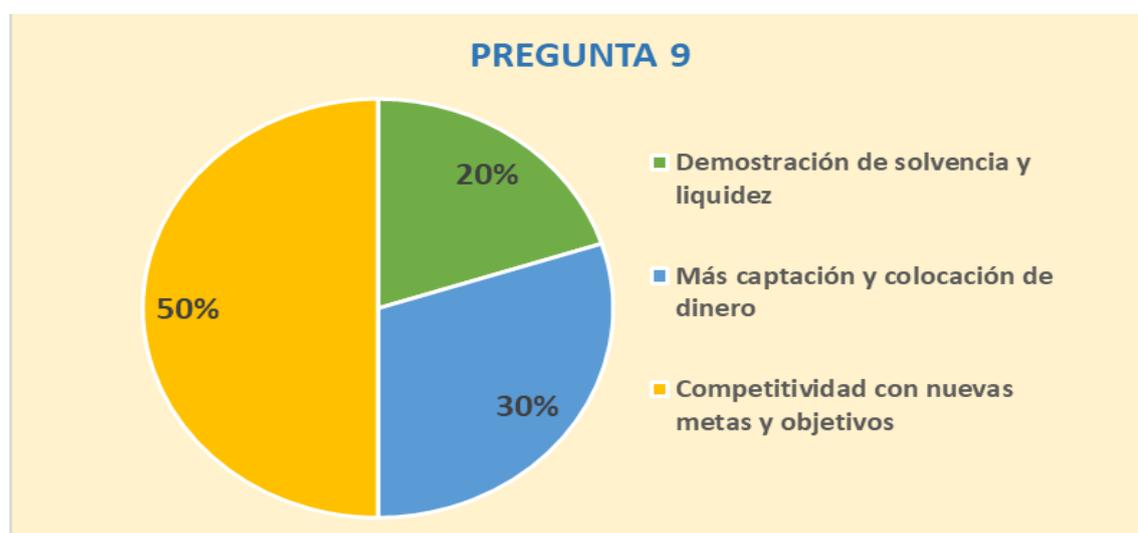


Ilustración 4-11: Impacto del riesgo operativo y riesgo de mercado en el segmento 3

Realizado por: Toapanta M., 2023.

Análisis e Interpretación

Como podemos apreciar el riesgo operativo y el riesgo de mercado tiene un impacto en la cooperativa para su segmento 3; con un 50% demostrando que tiene solvencia y liquidez y con un 30% los trabajadores pueden tener más captación y colocación de dinero y por último con un 20% demostrando competitividad en el mercado con nuevas metas y objetivos para su nuevo segmento.

10. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional sobre los procesos existentes o posibles mejoras que se podrían implementar?

Tabla 4-12: Sugerencias y comentarios para mejorar

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Mejoramiento de los manuales de procesos	3	30%
Mejoramiento del sistema	3	30%
Mejoramiento del control interno	3	30%
Basarse más en las normativas de la SEPS	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., 2023.

Realizado por: Toapanta M., 2023.

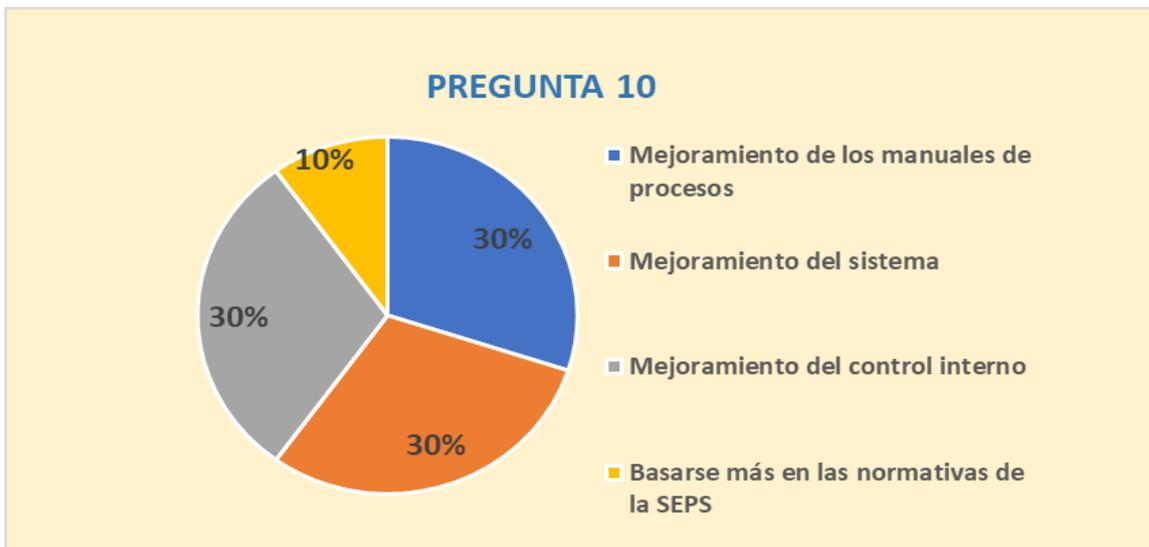


Ilustración 4-12: Sugerencias y comentarios para mejorar

Realizado por: Toapanta M., 2023.

Análisis e Interpretación

Con los resultados que nos muestra la Ilustración 4-12 las sugerencias de mejoramiento que nos indican los trabajadores son principalmente mejorar los manuales de procesos con un 30%, de igual manera el sistema con el cual trabajan en un 30%, asimismo mejorar el control interno con un 30% y por último con el 10% nos indica que se debe basarse más en las normativas de la SEPS.

➤ ENTREVISTA

PREGUNTAS

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>1. ¿Cuál es su visión para la cooperativa ahora que ha ascendido de segmento y cómo espera que mejoren los procesos operativos?</p>	<p>Una de las metas que se propuso cuando ingresamos hacer parte de la directiva de autoridades a través del consejo de administración y de la presidencia que la cooperativa siga consolidando su patrimonio técnico siga aumentando su liquidez y siga aumentando todo lo que tenga que ver en el área económica financiera para que la cooperativa al subir al segmento 4 que nosotros lo abordamos cuando iniciamos nuestro trabajo cuando fuimos electos y trabajo que se ha hecho operativamente con el personal y especialmente con gerencia se ha logrado subir un escaneo más dentro de la calificación dentro del sistema cooperativo del segmento 4 al segmento 3 esto implica nuevas metas nuevos retos ya que la cooperativa brinda al subir de segmento fortaleza financiera y el público y los socios lo van a ver de buena manera al aparecer y dar a conocer su fortaleza financiera.</p>
<p>2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la cooperativa en términos de sus procesos operativos actuales?</p>	<p>Bueno al subir de segmento 4 al segmento 3 hay una variedad de adecuaciones que habido que hacer en la cooperativa a cuanto ya al manejo operativo mismo en cuanto a su estructura orgánica funcional en cuanto a su sistema operativo que se maneja dentro de la cooperativa como un segmento 4 ahora adecuarlo a un segmento 3 en el sistema tecnológico en los instrumentos que se utiliza para la atención a los socios, la atención a los clientes entonces es interesante de que vayamos acoplando todo lo que tiene que ver en asunto informático y en asunto operativo acomodando a lo que es en segmento 3 para brindar la atención que requiere los socios y los clientes.</p>
<p>3. ¿Cuáles son los objetivos clave que desea lograr en la mejora y renovación de los procesos operativos?</p>	<p>Bueno hay que mejorarlo porque si es bien cierto se venía operando con un sistema operativo antiguo, un sistema operativo que no está acorde a la modernidad a la realidad que vive el sistema cooperativo esto nos ha llevado y nos lleva a un trabajo que no lo hemos concluido que estamos en camino estamos en proceso de ir actualizando todo lo que corresponde a normativa, normativa interna ya lo que corresponde a estatus a reglamento interno ya lo</p>

	<p>hemos ejecutado pero hay que ir actualizando lo que corresponde a manuales en cada una de las áreas y al principalmente el manual orgánico funcional donde las funciones se determinan mediante procesos y ese es uno de los caminos que ya estamos trabajando.</p>
<p>4. ¿Cuáles son las áreas específicas en las que considera que se pueden hacer mejoras inmediatas?</p>	<p>Bueno el sistema cooperativo de acuerdo a la técnica moderna que estamos es el área tecnológica la que debe desarrollarse digamos al cien por ciento acorde a la modernidad acorde a la vida económica que se tienen con las otras cooperativas es decir el mercado que nos desarrollamos es bastante competitivo debemos estar acorde a esa dinámica de competencia y es necesario que vayamos fortaleciendo esta área sin descuidar también la área de captaciones y la área de crédito que es muy importante ya que esa es la parte medular de vida de toda institución financiera lo que corresponde a captaciones y a crédito.</p>
<p>5. ¿Cómo planea abordar los desafíos y obstáculos que podrían surgir durante el proceso de mejora y renovación?</p>	<p>Creando nuevas propuestas de captación de socios en cuanto al ahorro brindando motivaciones para que el público vea en la cooperativa un buen espacio para ahorrar de igual forma para invertir al subir de segmento hemos demostrado una solidez financiera y eso nos permite dentro del mercado económico de la ciudad que venga nuevos clientes y puedan incluirse dentro lo que es las inversiones que maneja la cooperativa estas áreas son las más importantes que creo que se deberían considerar.</p>
<p>6. ¿Qué papel desempeñará la tecnología en la mejora de los procesos operativos de la cooperativa?</p>	<p>Bueno la tecnología es uno de los principales pilares sin descartar lo que corresponde a captaciones y ha crédito y ahorros también pero la tecnología es la que dinamiza el trabajo tanto de captación de crédito y de ahorros ya es esta línea la que nos permite llegar con mayor agilidad, rapidez y oportunidad a los socios y a los clientes eso es lo que busca el ciudadano cuando entra en una institución financiera que la atención sea ágil, oportuna, veras, efectiva a través del sistema tecnológico es una de las líneas en las que se puede responder en su debida forma.</p>
<p>7. ¿Considera que es necesario capacitar al personal actual para adaptarse a los cambios en los procesos</p>	<p>Es necesario es algo indispensable que la capacitación a los funcionarios, empleados y también quienes somos parte de directivos debe haber una capacitación constante una capacitación permanente porque la dinámica del movimiento financiero es a diario y debemos ir conociendo y capacitándonos en todo lo que</p>

<p>operativos? Si es así, ¿cómo planea implementar la capacitación?</p>	<p>tiene que ver la normativa posicionamiento de espacios financieros, atención al público y todo lo relacionado al sistema cooperativo también la normativa va cambiando y hay que irnos acoplando y es necesario conocer y capacitarnos en aquello.</p> <p>Bueno dentro del consejo de vigilancia hemos establecido una normativa para que haya este tipo de capacitaciones al personal y a los directivos hemos creado una comisión de educación quien será la encargada de hacer un plan de capacitación para todo lo que va del presente año.</p>
<p>8. ¿Qué medidas se tomarán para asegurar que los cambios implementados en los procesos operativos sean sostenibles y continúen brindando beneficios a largo plazo?</p>	<p>Bueno para ir conociendo el avance de la cooperativa se lo hará mediante indicadores y resultados y los resultados nos visualizaran el avance de la cooperativa y veremos también los errores que se vayan detectando para irlos corrigiendo.</p>
<p>9. ¿Cómo se medirán y evaluarán los resultados de las mejoras implementadas en los procesos operativos?</p>	<p>Bueno como lo decía anteriormente con indicadores de gestión es decir se podrán metas que se tendrá que ir cumpliendo de acuerdo a los periodos de tiempo que se establece y en base a esos resultados se harán las evaluaciones correspondientes.</p>
<p>10. ¿Cuál es su enfoque para mantener una comunicación efectiva y una colaboración sólida con los diferentes departamentos y equipos involucrados en los procesos operativos?</p>	<p>Bueno el dialogo y el acercamiento a cada uno de los funcionarios y empleados es lo más importante ya que a partir de aquello surge el pronunciamiento surge requerimiento y son quienes son los que están más en contacto con los socios son los funcionarios ellos nos transmitirán a nosotros como autoridades a través de la presidencia y el consejo de administración para ir canalizando las respuestas que se deba dar a cada una de estas inquietudes entonces el dialogo y la participación activa de los empleaos en cada una de las decisiones que se vayan tomando es un rol protagónico y principal dentro de la gestión.</p>

<p>11. ¿Existen regulaciones o requisitos legales específicos que deban tenerse en cuenta al renovar y mejorar los procesos operativos de la cooperativa?</p>	<p>Es importantísimo el que haya una normativa jurídica acorde a la realidad y adecuada, de acuerdo a la vida propia de la institución por aquello estamos trabajando reformulación en nuevos manuales de crédito de inversiones de atención al público de orgánico funcional de riegos de todo lo que se requiere para un buen manejo operativo de la cooperativo entonces el asunto legal jurídico es muy importante de que se vaya implementando y eso lo hacemos con la participación de todos los autores socios, funcionarios y directivos.</p>
<p>12. ¿Se tiene conocimiento donde se encuentra las normativas de la SEPS para basarse para realizar sus procesos?</p>	<p>Claro la SEPS tiene sus normativas nacionales que la principal es la constitución, luego tenemos la ley de economía popular y solidaria su reglamento el código orgánico de finanzas públicas y hay luego se desprende las regulaciones tanto de la junta monetaria y control financiero de la subsecretaria de economía popular y solidaria son regulaciones que se van acoplando lo que es el reglamento interno los estatutos de la institución y de ahí se van desprendiendo lo que son manuales y ya fases operativas de todo el aparato que corresponde la cooperativa sean en crédito en captaciones en atención al público en atención en caja en archivos en el área informática en gerencia en definitiva en todas las áreas que corresponde al trabajo propio de la cooperativa.</p>
<p>13. ¿Cómo espera que la mejora de los procesos operativos impacte en la satisfacción de los socios y en el crecimiento de la cooperativa en general?</p>	<p>Esperamos que ese funcionamiento haga que la cooperativa crezca en socios, crezca en inversiones, crezca en modelo de gestión acorde a la dinámica moderna de competencia entre cooperativas aquí en la localidad tenemos alrededor más de 50 instituciones cooperativistas que trabajan en esta línea de intermediación financiera es una competencia bastante bárbara, bastante interesante que tenemos y hacia allá tenemos que apuntar o las nuevas líneas de trabajo que se establece de mejorar la captación de recursos de inversiones y también de ingreso de socios que se va a determinar en el trabajo crediticio que es la base fundamental para el mantenimiento y avance financiero de la cooperativa.</p>
<p>14. ¿Cuál es su estrategia para comunicar y obtener el apoyo de los empleados y socios de la</p>	<p>Es el acercamiento y el dialogo personalizado con cada uno de ellos donde conocemos y vemos las necesidades que se requiere cada una de las áreas de gestión y así también con los socios sus requerimientos en cuanto a sus necesidades de crédito de ahorros pues esto nos permite ir analizando y enlazando tanto de</p>

<p>cooperativa durante el proceso de mejora y renovación de los procesos operativos?</p>	<p>funcionarios como de socios para ir dando a la cooperativa nuevas guías nuevas luces del camino que se deben seguir para ir en concordancia del avance en el sistema cooperativo no solamente hemos subido de segmento sino pues porque no seguir avanzando más y ojala podamos ya no hablar de segmento 3 sino de segmento 2 donde daremos mayor fortaleza al sistema financiero tanto de la ciudad y de la cooperativa y de nuestros socios.</p>
<p>15. ¿Tiene alguna experiencia previa en la implementación exitosa de mejoras en los procesos operativos en otras organizaciones o cooperativas? Si es así, ¿qué aprendizajes puede aplicar en este caso?</p>	<p>Bueno habido la oportunidad de ser parte de otras cooperativas en el área directiva también esto nos ha motivado que tengamos un conocimiento no al cien por ciento pero si un conocimiento de experiencias de otras organizaciones crediticias financieras del sistema cooperativo en las que hemos ido viendo esas experiencias y tratando de acoplarlas a la realidad que nos permitan el avance y desarrollo de la cooperativa y eso es bastante interesante y claro no todo lo conocemos algo habido de experiencia y eso lo hemos tratado de aplicar en medida de las posibilidades de nuestra cooperativa.</p>
<p>16. ¿Hay algo más que le gustaría agregar o discutir con respecto a la mejora y renovación de los procesos operativos de la cooperativa?</p>	<p>Bueno la cooperativa al cambiarse del sitio de trabajo de un espacio incomodo estrecho el pasar a un espacio grande amplio cómodo con infraestructura moderna con tecnología que se la está puliendo en su debida forma pero que hemos avanzado a lo que se teníamos antes a una tecnología demasiado caduca y que ahora ya lo hemos avanzado y eso no implica que podamos ir desarrollando lo que es la informática cada día hay renovaciones hay cambios y eso hay que irle acoplando a al diario vivir y necesidades propias de la cooperativa este espacio nuevo es bastante acogedor s bastante dinámico quizá habrá que ir implementando más sistemas de estrategias de atención y captación de nuevos clientes de nuevos socios para ellos habrá que implementar nuevos sistemas de marketing publicitario de modelos y de incentivos para los socios y de los nuevos clientes que quieran ingresar a la cooperativa a través de incentivos y a través de motivaciones que se las tendrá que ir trabajando esa es una de las líneas que está pendiente y que es lo que nosotros vamos a proponer en el consejo de administración.</p>

Fuente: Entrevista al presidente de la COAC Cámara de Comercio Riobamba, 2023.

Realizado por: Toapanta M., 2023.

4.2 Análisis de resultados

Con los datos obtenidos en las encuestas realizadas consideramos que existe una igualdad de género que conforma el equipo de trabajo de la cooperativa ocupando las 8 áreas de trabajo que existen actualmente, sin perder nunca su objetivo principal que es ser un intermediario financiero en la colocación y captación de dinero.

Con las preguntas 2, 4, 6, 7 nos dan una respuesta a la idea a defender que nos decía si el rediseño de los procesos Administrativos - Financieros para la Cooperativa permitirá mejorar las actividades internas de la entidad a fin de presentar calidad en la prestación de sus servicios en un segmento 3, con las respuestas conseguidas por parte de los trabajadores decimos que es necesario dar a conocer de forma más concisa los procesos que se debe llevar a cabo ya que no todos los trabajadores tienen conocimiento de la existencia de los mismos y de las 10 personas que se encuentran laborando en la cooperativa todas piden que se mejore o que se actualice los procesos para tener mayor productividad y eficiencia y un 60%; nos dicen que no tienen claros los procesos a seguir por lo que es necesario una capacitación dando a conocer el orden y la forma que se debe llevar a cabo las actividades diarias de cada uno de los trabajadores, entonces una modificación de los procesos si ayudaría a que exista mejor calidad en la prestación de los servicios de la cooperativa y que tenga mayor competencia con la captación y colocación con nuevas normativas. De la misma manera esto se puede conseguir con un control interno y basarse en resoluciones y normativas dictadas por la SEPS.

Con la entrevista realizada se fortalece más la investigación que se está llevando a cabo ya que nos dice que todo el sistema operativo necesita una actualización donde las funciones se determinan mediante procesos, es el motivo de la necesidad de la cooperativa, también dice que los procesos se los deben ejecutar de manera ágil, oportuna, veraz, efectiva, de la misma manera conseguir una dinamización de las actividades con unos procesos correctos que se verán mediante los resultados que vaya teniendo en la cooperativa empezando a trabajar con la comunicación entre todas las áreas existentes para que pueda funcionar conociendo las necesidades que existe en cada área para poder gestionarlas mediante los procesos acorde a la realidad, por otro lado el cambio de ubicación de la cooperativa va ayudar mucho a que se pueda realizar los procesos de manera eficiente mediante la renovación planeada.

CAPITULO V

5. PROPUESTA

5.1 Tema

Rediseño de los procesos administrativos y financieros de la Cooperativa Cámara de Comercio Riobamba LTDA.

5.2 Objetivos

- Definir el marco legal con base en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Establecer los factores del entorno de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., que se relacionan con las actividades institucionales.
- Diseñar un modelo gráfico con el fin de llevar las actividades seguidos de un orden justo y responsable en el área que se debe llevar a cabo.

5.3 Marco legal

Tabla 5-1: Marco legal de las COAC

Documento	Descripción
Constitución de la República del Ecuador	<p>Art 309: El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.</p> <p>Art 311: El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado,</p>

	en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.
Código Orgánico Monetario y Financiero	Art 445: Naturaleza y objetivos. Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria	Art 2: Ámbito. _se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Resolución No. 521-2019-F	Art 1: Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos, dependiendo los activos: <ul style="list-style-type: none"> • Segmento 1: Mayor a 80´000.000,00 • Segmento 2: Mayor a 20´000.000,00 hasta 80´000.000,00 • Segmento 3: Mayor a 5´000.000,00 hasta 20´000.000,00 • Segmento 4: Mayor a 1´000.000,00 hasta 5´000.000,00 • Segmento 5: Hasta 1´000.000,00

Fuente: Marco legal de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2023.

Realizado por: Toapanta M., 2023.

5.4 Desarrollo

REDISEÑO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS



Ilustración 5-1: Logo Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio Riobamba”

Fuente: COAC Cámara de Comercio Riobamba, 2023.

5.4.1 Caracterización de la Cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

La COAC se encuentra legalmente constituida con la misión de prestar sus productos y servicios financieros, como persona jurídica, basada en la ley y principios de la SEPS.

La cooperativa tiene como objetivo la captación y colocación de dinero para ayudar al bienestar social generando oportunidades con la motivación de los servicios que presta a toda la comunidad que conforma la economía popular y solidaria que es la comunidad en la que se centra el cooperativismo.

Es una cooperativa que simpatiza con el mejoramiento de vida de todos sus socios, siempre teniendo en cuenta la eficiencia, transparencia y calidad de los procesos que se llevan a cabo para llegar a la satisfacción de las necesidades que tienen los socios.

5.4.2 Reseña histórica

La COAC “Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.”, inició sus actividades el 25 de abril del 1989, el Ministerio de Previsión Social declara su existencia legal otorgándole personería jurídica mediante el Acuerdo Ministerial N°438, luego de ello es inscrita en el Registro General de Cooperativas el 26 de abril de 1989 con número de orden 88-DNC-89.

En cuanto a sus instalaciones físicas, cuenta con sus oficinas en la ciudad de Riobamba específicamente en las calles Primera Constituyente entre Miguel Ángel León y Vargas Torres. Es una cooperativa que cuenta con una trayectoria de más de 32 años en la región Sierra central ecuatoriana, está enfocada en brindar servicios principalmente a los comerciantes de la ciudad y

apoyarlos en la creación de nuevos emprendimientos, especialmente a la clase social económica media baja y media.

Actualmente, es una institución financiera basada en principios básicos de cooperación y con su amplia trayectoria ha potenciado valores de solidez e integridad tanto en clientes como en socios, todos estos factores le han permitido ser una entidad fuerte y transparente.

5.4.3 Estructura organizacional

Debe existir una jerarquía interna para una productividad idónea donde se ha considerado la segmentación 3 de la cooperativa; por tal razón se toma en consideración los puestos de trabajo existentes y los que se pueden llegar a cubrir. La selección del personal idóneo es de importancia ya que se la realiza con el objetivo de lograr una eficiencia y productividad en el desempeño de las funciones encargadas a los trabajadores.

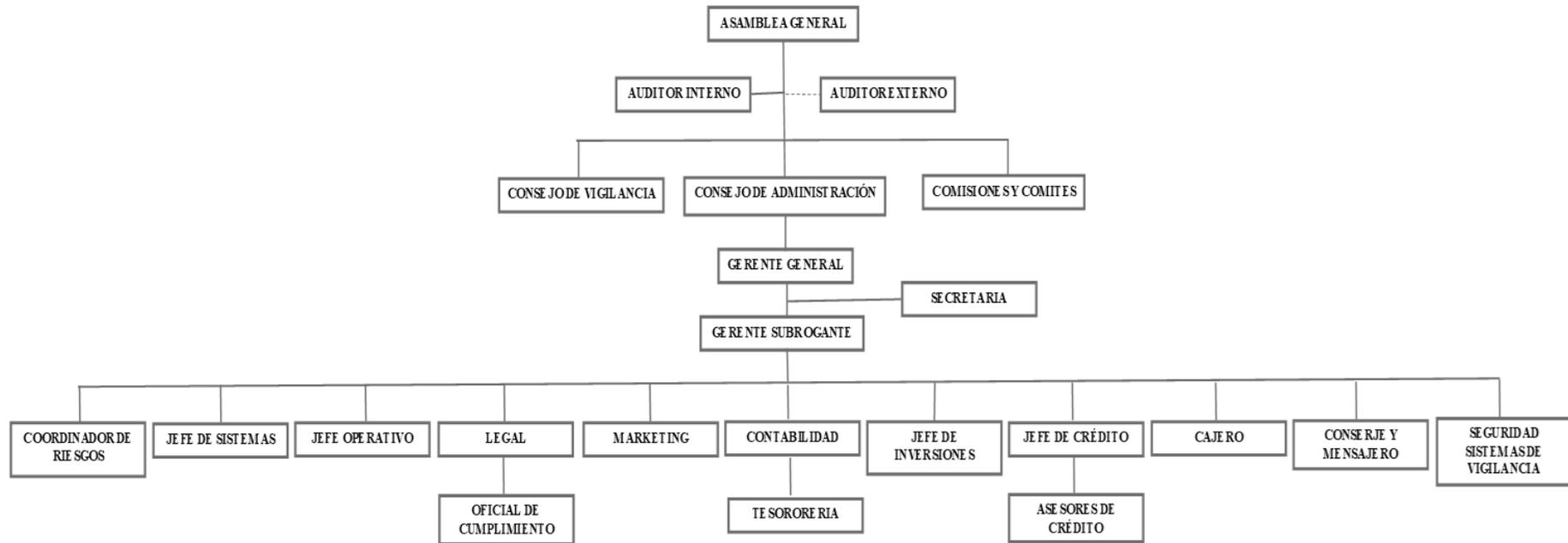


Ilustración 5-2: Organigrama estructural de la COAC

Realizado por: Toapanta M., 2023.

- Organigrama funcional

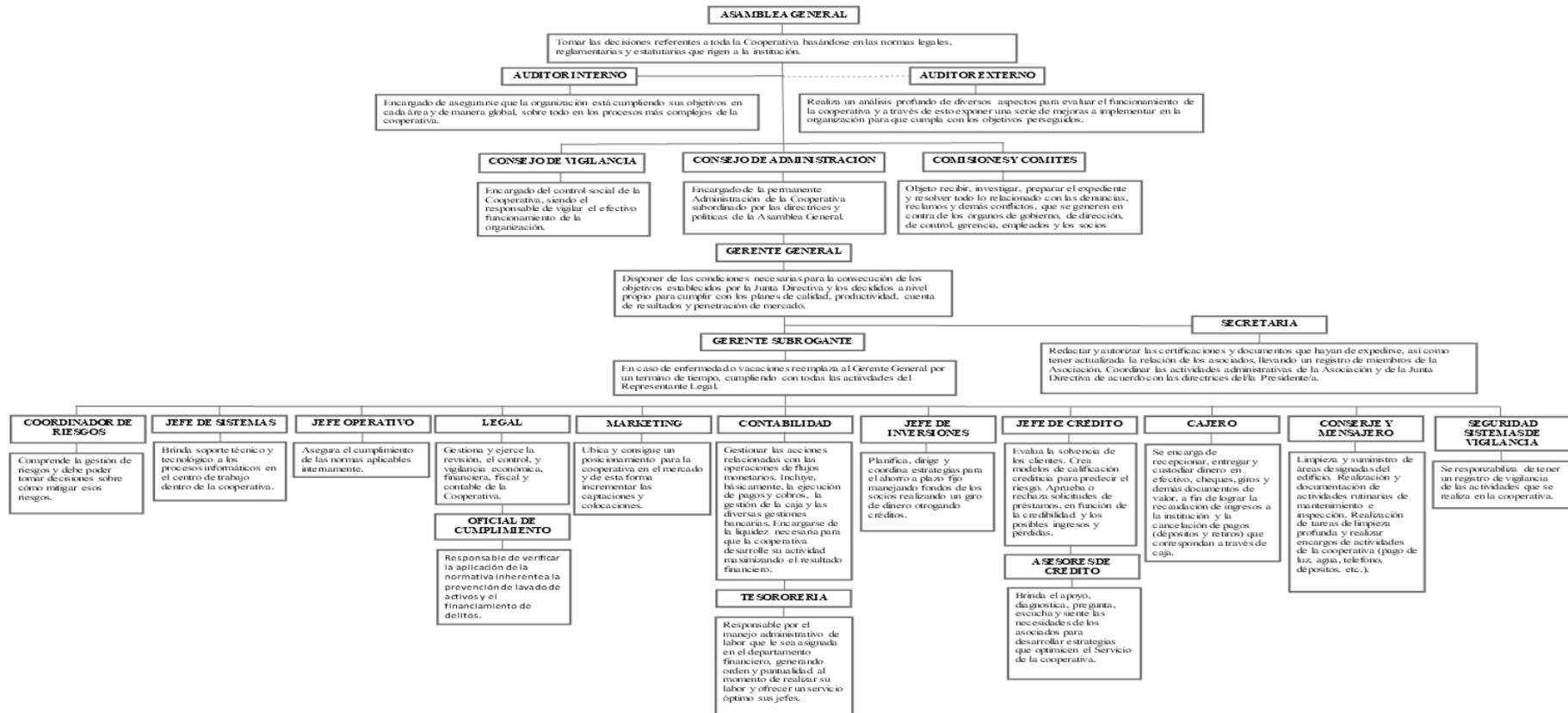


Ilustración 5-3: Organigrama funcional de la COAC

Realizado por: Toapanta M., 2023.

5.4.4 Estudio del contexto de la organización

A continuación, se realiza un análisis de los factores externos con ayuda de un análisis PESTEL con relación a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en donde identificamos aspectos positivos y negativos, también se realiza un análisis con las cinco fuerzas de Porter el cual nos ayuda a saber sobre el mercado donde trabaja la cooperativa esto con el fin de poder establecer y completar los factores externos y factores internos que favorezcan o debiliten a la cooperativa.

- **Análisis PESTEL**

Tabla 5-2: Análisis PESTEL

Análisis PESTEL					
Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
(+) Gobierno	(-) Inflación	(+) Calidad en la adquisición de los clientes	(-) Adaptación tecnológica	(+) Productos financieros bajo la política de SARAS	(+) Permisos, autorizaciones de funcionamiento
(+) Legislaciones Nacionales	(-) Tasa de interés	(+) Población en aumento	(+) Oportunidades en el mercado	(-) Riesgos naturales	(+) Trabajo bajo todas las entidades de control que se encuentre
(-) Crisis Política	(-) Tasa de Empleo y Desempleo	(+) Nivel de educación	(+) Avances en el mercado		(+) Leyes laborales
(+) Políticas Ambientales	(-) Impuestos	(-) Pánico financiero	(-) Ciclo de vida de la tecnología		(+) Protección de datos
(+) Políticas Monetarias		(-) Aspectos éticos			
(-) Corrupción		(+) Presupuestos de los hogares			

Realizado por: Toapanta M., 2023.

En el análisis PESTEL, en sus factores políticos tenemos; las políticas de legislación que tiene el país las cuales influyen de forma positiva a la cooperativa ya que contratar a las personas con un contrato que me sustente los derechos tanto del trabajador como del empleador sin tener interés de por medio ayuda a que exista una equidad entre las partes interesadas; la crisis política puede influir de forma negativa para la participación de las personas en la cooperativa por que afectaría directamente a la economía de las familias en el país lo cual impediría el crecimiento de la cartera de la cooperativa; las políticas ambientales ayudan a proteger y cuidar el medio ambiente por el cual el sistema financiero aquí también entra los factores ecológicos creando nuevos productos financieros como lo son los denominados créditos verdes que ayudan a que las personas busquen

alternativas para trabajar ganando beneficios y a la vez conservando el medio ambiente; en los factores económicos tenemos la inflación y la tasa de interés en la cual decimos que una subida de precios en los servicios afectaría a la tasa de interés de forma negativa ya que al tener una tasa de interés alta no le volvería competitivo en el mercado financiero ya que existen otras entidades financieras con tasas de interés menores; la tasa de desempleo y empleo influye mucho en la cooperativa porque afecta a los ingresos diarios y el deterioro a la calidad de vida de las personas en general; en los factores sociales tenemos la calidad de adquisición de los clientes que actúa de forma positiva ya que se trabaja con estrategias para el acercamiento a todas las personas para que conformen parte de la cooperativa adquiriendo cualquier producto financiero; el nivel de estudio en las personas ayuda mucho para que las personas creen una seguridad para trabajar con las instituciones financieras que existen en el país; la población en aumento ayuda mucho para la captación y colocación de dinero ya que surgen cada vez más necesidades diarias; el pánico financiero puede afectar de forma negativa ya que puede llevar a la liquidez de la cooperativa por retiros incontrolables de dinero en todas las entidades financieras; en los aspectos tecnológicos tenemos la adaptación a la tecnología lo cual se debe realizar de manera constante para mantenerse actualizados siempre de tal manera no perder oportunidades de desarrollo; avances en el mercado con la tecnología se puede llegar a tener un reconocimiento en toda el área que se desea trabajar; en los aspectos legales tenemos que todas las instituciones deben trabajar bajo toda clase de permisos para poder llevar a cabo todas las actividades económicas que se dediquen con normalidad bajo las condiciones y leyes de todas las entidades que se deben regir con cuentas claras en todos los ámbitos y con protección para toda la información que se maneje internamente.

- **Cinco fuerzas de PORTER**

CINCO FUERZAS DE PORTER

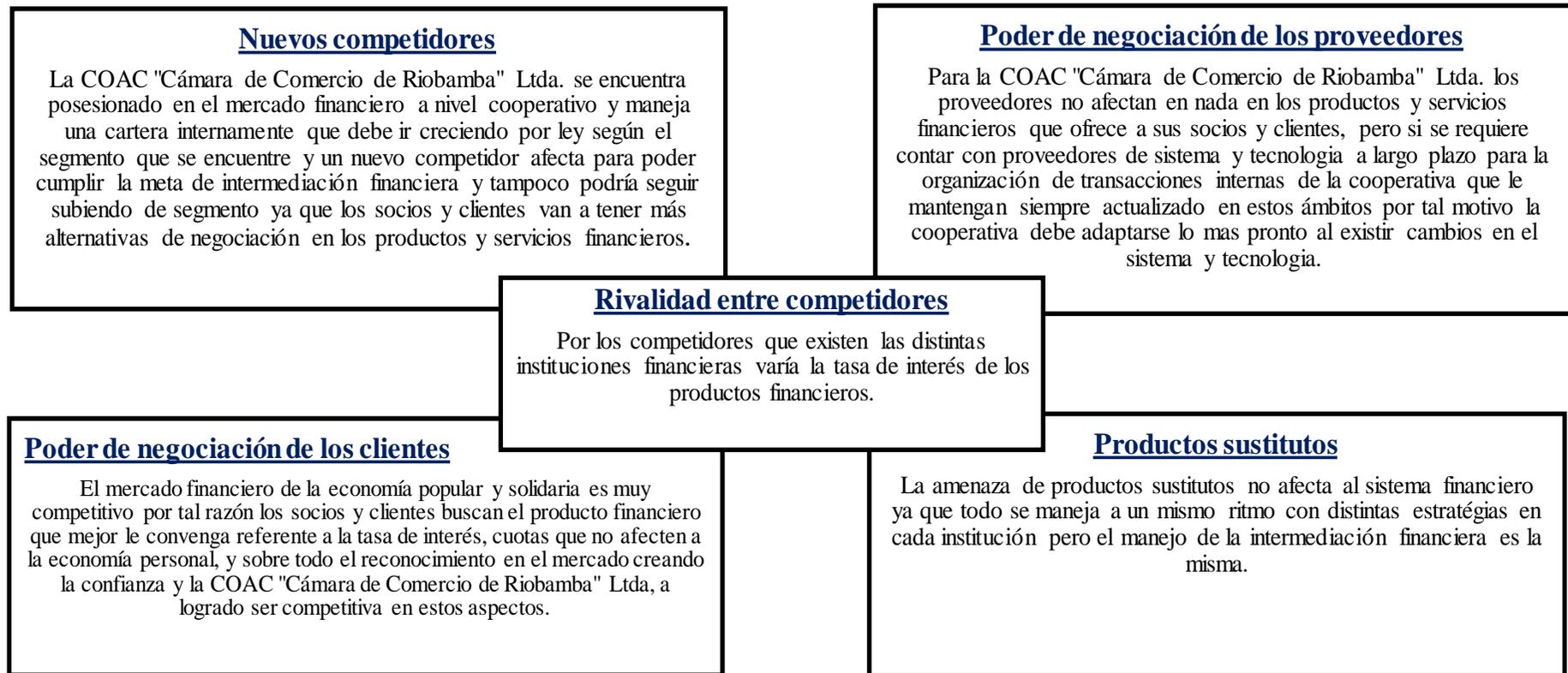


Ilustración 5-4: Cinco Fuerzas de Porter

Realizado por: Toapanta M., 2023.

El análisis FODA se lo realiza con el fin de que todos sus debilidades y amenazas en un futuro se puedan convertir en oportunidades y fortalezas, los cuales se presentan en la operación de las actividades de la institución y pueden impulsar el desarrollo como también limitar al crecimiento, en los factores internos como las fortalezas se tiene el reconocimiento que a logrado la cooperativa a nivel provincial conociendo partes estratégicas en las que puede trabajar posesionándose bien en el mercado demostrando tener liquidez y ser sostenible creciendo en su capital y una infraestructura adecuada trabajando siempre con calidad para llegar a las personas; las debilidades al subir de segmento la cooperativa tiene que adaptarse a nuevos cambios en normativas, tecnología, nuevas metas y una reestructura de su trabajo en su totalidad; en los factores externos hablamos de las oportunidades que se abren como lo es la capacidad de captar y colocar en nuevos socios con nueva tecnología llegando a un expansión mas competitiva y logrando adaptarse a un segmento 3, en amenazas tenemos la competencia que es constante también el desempleo es una amenaza ya que sin empleo las personas no tendrían un ingreso con que cubrir las obligaciones que pueden adquirir en la cooperativa, la inflación puede provocar la subida de la tasa de interés dando oportunidad de la salida de los socios de la cooperativa.

- **Análisis FODA**

Tabla 5-3: Análisis de factores internos y externos de la Cooperativa

<i>Matriz FODA para el segmento 3 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio-Riobamba” Ltda.</i>	
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconocimiento de la entidad financiera a nivel de la provincia. ➤ Conocimiento del mercado amplio ➤ Infraestructura adecuada para el segmento 3. ➤ Crecimiento del capital de la cooperativa para mayor captación y colocación de dinero. ➤ Comunicación directa con los clientes mediante las plataformas tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptación a nuevas normativas, supervisión y control. ➤ Deficiencia del manejo del nuevo sistema. ➤ Deficiencia en las estrategias digitales. ➤ Ausencia de capacitación a los trabajadores. ➤ Incremento de morosidad en créditos al aumento de socios en un segmento 3. ➤ Requiere un rediseño de procesos administrativos y financieros bien estructurados en base al segmento 3.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Captar nuevos socios con el uso de tecnología. ➤ Alcanzar mejores reconocimientos a nivel provincial gracias a su nuevo segmento. ➤ Mejor posición en el mercado con el nombre de la cooperativa. ➤ Expansión de la cooperativa a nivel provincial. ➤ Desarrollo en el sector cooperativista en el segmento 3. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia. ➤ Inflación del país. ➤ Desempleo ➤ Lavado de activos

Realizado por: Toapanta M., 2023.

5.4.5 *Direccionamiento estratégico*

- **Misión**

Tabla 5-4: Estructuración de la misión propuesta

Elementos claves	Definición	Misión
Naturaleza del negocio	Desarrollo y bienestar socioeconómico	Somos una institución financiera que fomenta el desarrollo y bienestar socioeconómico de nuestros asociados, brindando servicios de calidad y contando con personal comprometido bajo los principios cooperativos y solidarios.
Motivo para existir	Intermediación financiera	
Clientes, ¿Para quién?	Asociados	
Mercado al que sirve	Riobamba	
Factor diferenciador ¿qué nos hará diferentes?	Servicios de calidad y rentables	
Recursos, ¿con qué recursos desempeñarán las funciones?	Personal comprometido	
Principios y valores	Cooperativos Solidarios	

Realizado por: Toapanta M., 2023.

- **Visión**

Tabla 5-5: Estructuración de la visión propuesta

Elementos claves	Definición	Visión
¿Qué quiero hacer?	Ser reconocida por el prestigio en excelencia al brindar servicios financieros	Ser una cooperativa líder en la prestación de servicios financieros a nivel provincial, fortalecidos con el avance tecnológico y expandiendo la cobertura a los diferentes sectores productivos.
¿A dónde quiero llegar?	A ser una cooperativa líder en el sector financiero	
Ámbito del mercado	Nivel provincial	
Servicio	Financiero	
Valores	Confianza	
Principio organizacional	Cooperación	
¿En qué tiempo se puede realizar?	En 5 años	

Realizado por: Toapanta M., 2023.

- **Valores Organizacionales**

Tabla 5-6: Valores organizacionales de la Cooperativa

VALORES	
 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO <i>CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA</i></p>	
Valor	Descripción
Confianza - Acogida y reconocimiento de los socios y clientes para invertir y ahorrar.	Reconocimiento que puede alcanzar la cooperativa para que sus socios y clientes puedan llegar de forma libre y segura, confiando en el cuidado de su capital.
Credibilidad - Confianza de la cooperativa hacia sus socios.	Confianza que se le brinda al socio al momento de adquirir la obligación crediticia por parte del socio con la cooperativa.
Solidaridad – Ayuda mutua.	Conseguir una relación laboral en la cual haya confianza y socialización respetuosa sin perder nunca el escenario donde se encuentran.
Responsabilidad – Eficiencia, eficacia y productividad con las actividades encomendadas.	El objetivo es el crecimiento y desarrollo de la cooperativa, consiguiendo trabajadores que brinden sus conocimientos y estrategias para el cumplimiento de este objetivo, al motivar el ahorro e inversión a los socios con un plan acorde a sus necesidades.
Igualdad - Mismos derechos y obligaciones.	Todo el personal interno debe gozar de derechos acorde lo dicte la ley y obligaciones acorde a lo que fue contratado, sin la existencia de favoritismo alguno.
Equidad – Trabajo de manera justa, equilibrada y reconocimiento a mejores esfuerzos.	Establecer actividades acordes al área donde se encuentra cada trabajador y deberes y responsabilidades extras que pueden llevar a cabo afines de su trabajo y reconocimientos a la eficiencia a su labor.

Honestidad – Información real, cuidado de las herramientas de trabajo.	Actuar de forma sincera, discreta e íntegra con toda la información y sistema que se maneja internamente en la cooperativa.
Transparencia – Información clara y precisa tanto externo como interno.	Brinda a sus socios y clientes toda la información necesaria para que pueda existir una confianza y credibilidad.

Realizado por: Toapanta M., 2023.

- **Principios cooperativos**

Tabla 5-7: Principios cooperativos

PRINCIPIOS	
 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO <i>CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA</i></p>	
Principio	Descripción
Gobierno cooperativo	Aquellos representantes que fueron seleccionados de manera democrática para que se dirija y se controle las cooperativas.
Participación económica de sus socios	Los socios utilizan a sus representantes para controlar el capital que maneja la cooperativa de manera democrática.
Autonomía e independencia	Las cooperativas son organizaciones deliberadas y controladas por sus representantes, los que son seleccionados de manera democrática de entre sus socios, a la vez es para todas aquellas personas que requieren utilizar sus servicios y aceptar obligaciones como socios.
Educación, formación e información	Las cooperativas deben constar de una educación y entrenamiento para todos aquellos que conforman la institución (socios, dirigentes, gerentes y empleados) con la finalidad de que ayuden al desarrollo eficaz de las cooperativas.

Cooperación entre cooperativas	Las cooperativas se ocupan de sus socios más eficazmente, ofreciendo servicios de mejor calidad.
Interés por la comunidad	Las cooperativas están específicamente para beneficiar a sus socios y directivos, relacionándose con las personas, permaneciendo con los productos y servicios financieros entre ellos, con el propósito que las cooperativas puedan aportar con la comunidad.

Realizado por: Toapanta M., 2023.

5.4.6 Mapa de procesos

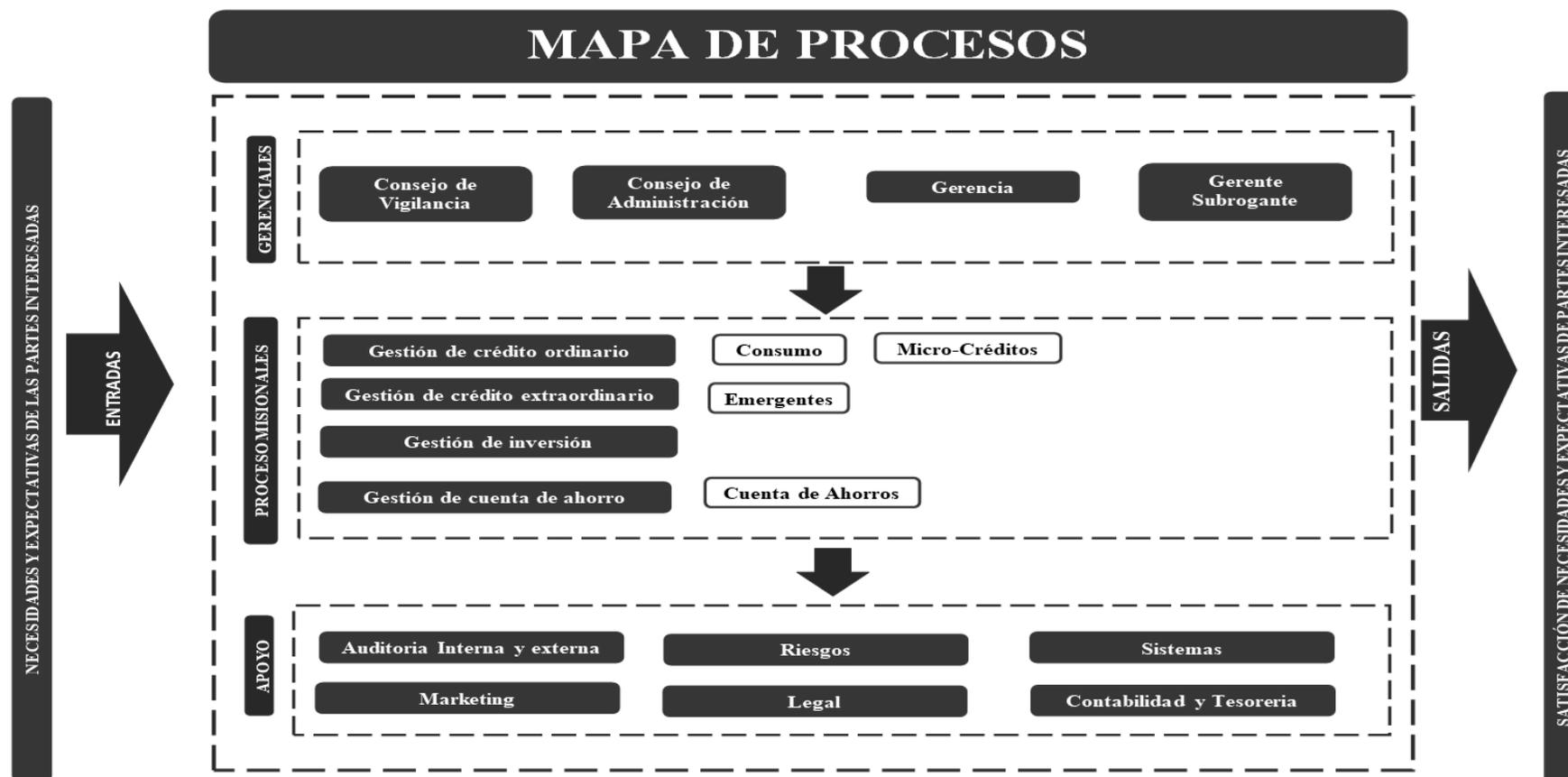


Ilustración 5-5: Mapa de procesos de la cooperativa.

Realizado por: Toapanta M., 2023.

5.4.6.1 Fichas de procesos

La necesidad de realizar una actualización de los procesos internos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio-Riobamba” Ltda., surge en el ascenso del segmento 4 a un segmento 3 de la misma manera implementar los procesos con los nuevos puestos de trabajo que surgen partiendo de lo que ya se tiene, con la intención de cumplir los requisitos que le pide la SEPS cumpliendo con todas las leyes, normativas y resoluciones vigentes.

Fichas de Procesos Administrativos y Financieros

- Gestión gerencial

Tabla 5-8: Ficha de especificaciones del proceso gerencial

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA” LTDA.	
	
Nombre del proceso	Gestión Gerencial
Responsable:	Gerente General
Objetivo:	Dirigir la cooperativa a corto, mediano y largo plazo para el cumplimiento de las metas institucionales.
Documentos:	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de las actividades de los departamentos • Autorización de la toma de decisiones • Ejecución de las estrategias planteadas • Hojas de distribución de actividades
Registro:	Sistema de la cooperativa
Subproceso:	Toma de decisiones
Entrada:	Informes Reportes
Salida:	Autorizaciones
gRecursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Sistema de la cooperativa • Equipo de computo • Suministros de oficina
Riesgos:	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de la disposición por parte de los departamentos. • Implementación inadecuada de las decisiones • Afectaría a los indicadores estratégicos que ayudan a la simplicidad, adecuación, validez en el tiempo, participación de los usuarios y oportunidades.

Realizado por: Toapanta M., 2023.

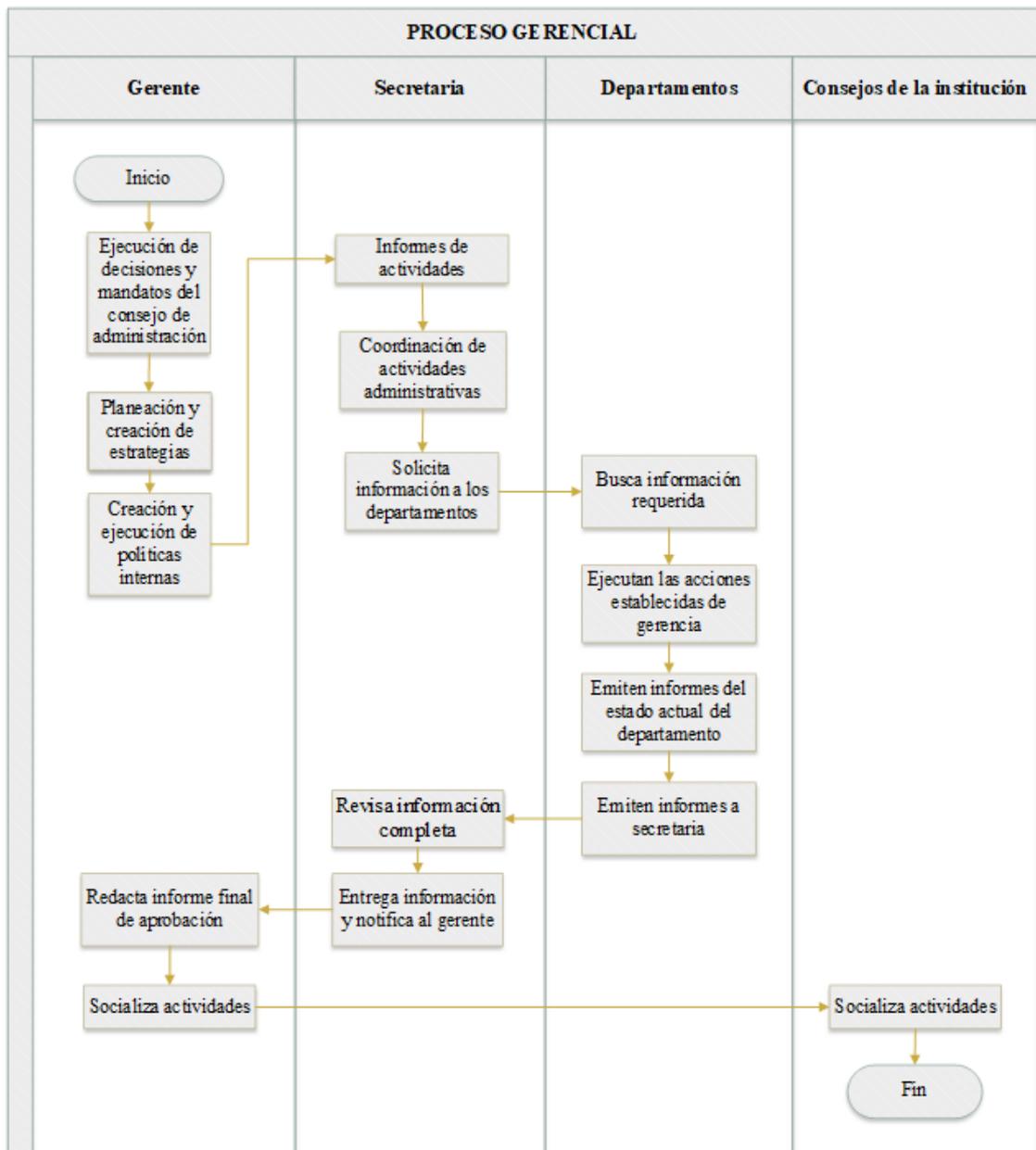


Ilustración 5-6: Flujograma del proceso de gestión gerencial

Realizado por: Toapanta M., 2023.

- Gestión de auditoría interna y externa

Tabla 5-9: Especificaciones del proceso de auditoría interna y externa

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA” LTDA.	
	
Nombre del proceso	Gestión de auditoría interna y externa
Responsable:	Auditor interno y externo
Objetivo:	Obtener evidencias respecto al funcionamiento del sistema de gestión de la calidad para determinar el cumplimiento de las normas.
Documentos:	<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros según lo requieran • Pagos de nóminas del personal • Informes de los estados de créditos
Registro:	Sistema de la cooperativa Sistemas de la SEPS
Subproceso:	Evaluación de los ingresos y egresos de la cooperativa
Entrada:	Informes Reportes Estados de cuenta Identificación de los departamentos a auditar
Salida:	Informe final de la auditoría
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Sistema de la cooperativa • Equipo de oficina • Suministros de oficina
Riesgos:	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación con información alterada • Extravío de documentos de registros

Realizado por: Toapanta M., 2023.

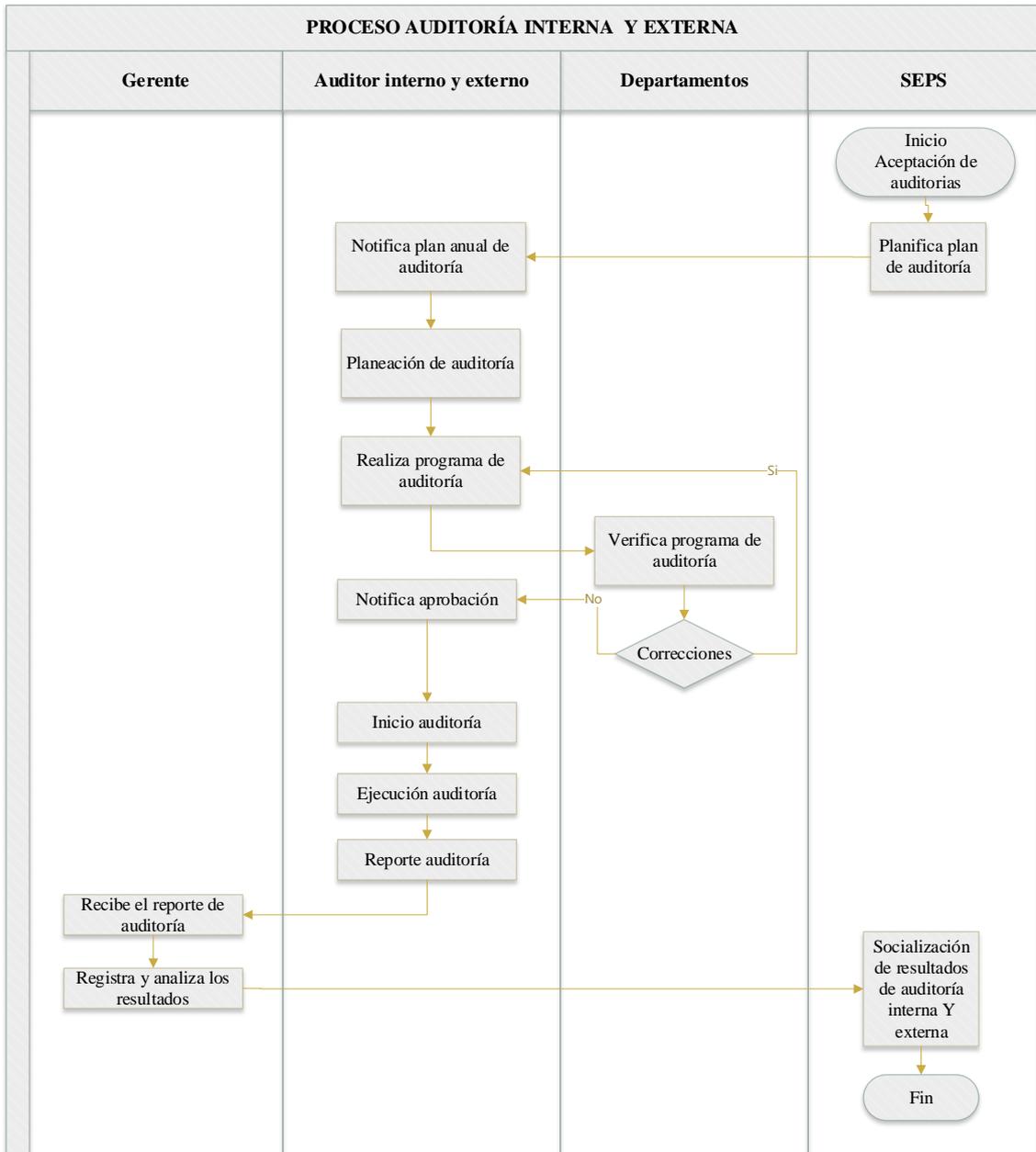


Ilustración 5-7: Flujograma del proceso de gestión de auditoría interna y externa

Realizado por: Toapanta M., 2023.

- Proceso legal

Tabla 5-10: Especificaciones del proceso legal

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA” LTDA.	
	
Nombre del proceso	Proceso legal
Responsable:	Abogado
Objetivo:	Brindar asesoramiento jurídico a la cooperativa en los procesos de crédito que se efectúan con los usuarios y control en la renegociación de los créditos.
Documentos:	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de los créditos • Documentos de renegociación de créditos
Registro:	Sistema de la cooperativa
Subproceso:	Asesoramiento a la institución sobre términos legales
Entrada:	Informes Reportes
Salida:	Resoluciones legales de los créditos Resoluciones legales de la institución
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Sistema de la cooperativa • Equipo de computo • Suministros de oficina
Riesgos:	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de disposiciones legales por parte de los usuarios. • No tomar en cuenta la normativa aplicada en los acuerdos de los créditos.

Realizado por: Toapanta M., 2023.

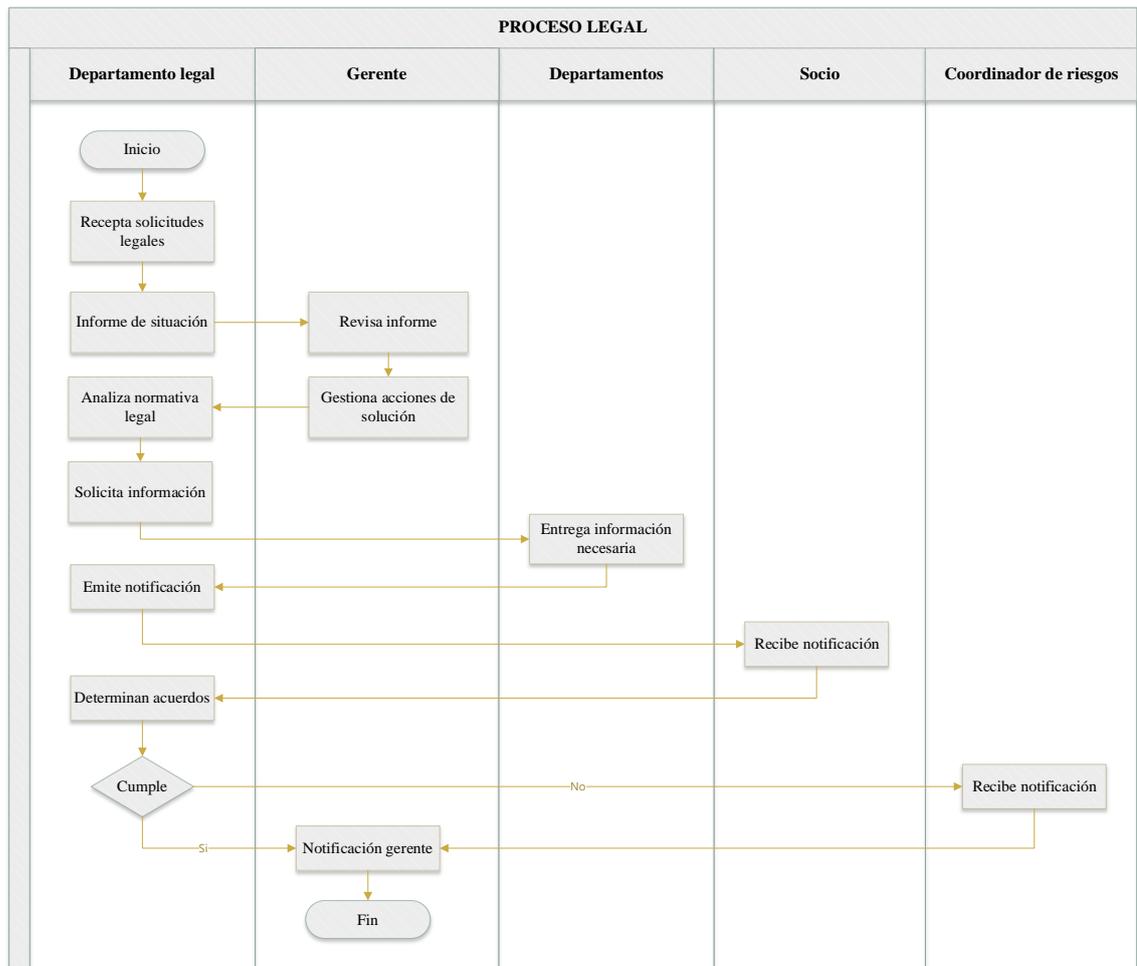


Ilustración 5-8: Flujograma del proceso legal

Realizado por: Toapanta M., 2023.

- Gestión financiera

Tabla 5-11: Especificaciones del proceso de contabilidad y tesorería

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA” LTDA.	
	
Nombre del proceso	Gestión financiera
Responsable:	Contador-Tesorero
Objetivo:	Generar información acertada sobre la situación financiera, el resultado de sus operaciones para la toma de decisiones
Documentos:	<ul style="list-style-type: none"> • Facturas de compra • Recibos • Pagos Servicios • Declaraciones de impuesto • Anexos tributarios
Registro:	Sistema de la cooperativa Sistema de la COSEDE Sistema SRI Sistema de SEPS
Subproceso:	Verificación de documentación
Entrada:	Estados Financieros y comprobantes
Salida:	Libro diario Libro mayor Balances de comprobación
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Sistema de la cooperativa • Equipo de computo • Suministros de oficina
Riesgos:	<ul style="list-style-type: none"> • Perdida de documentación • Equivocación en el registro de las cuentas

Realizado por: Toapanta M., 2023.

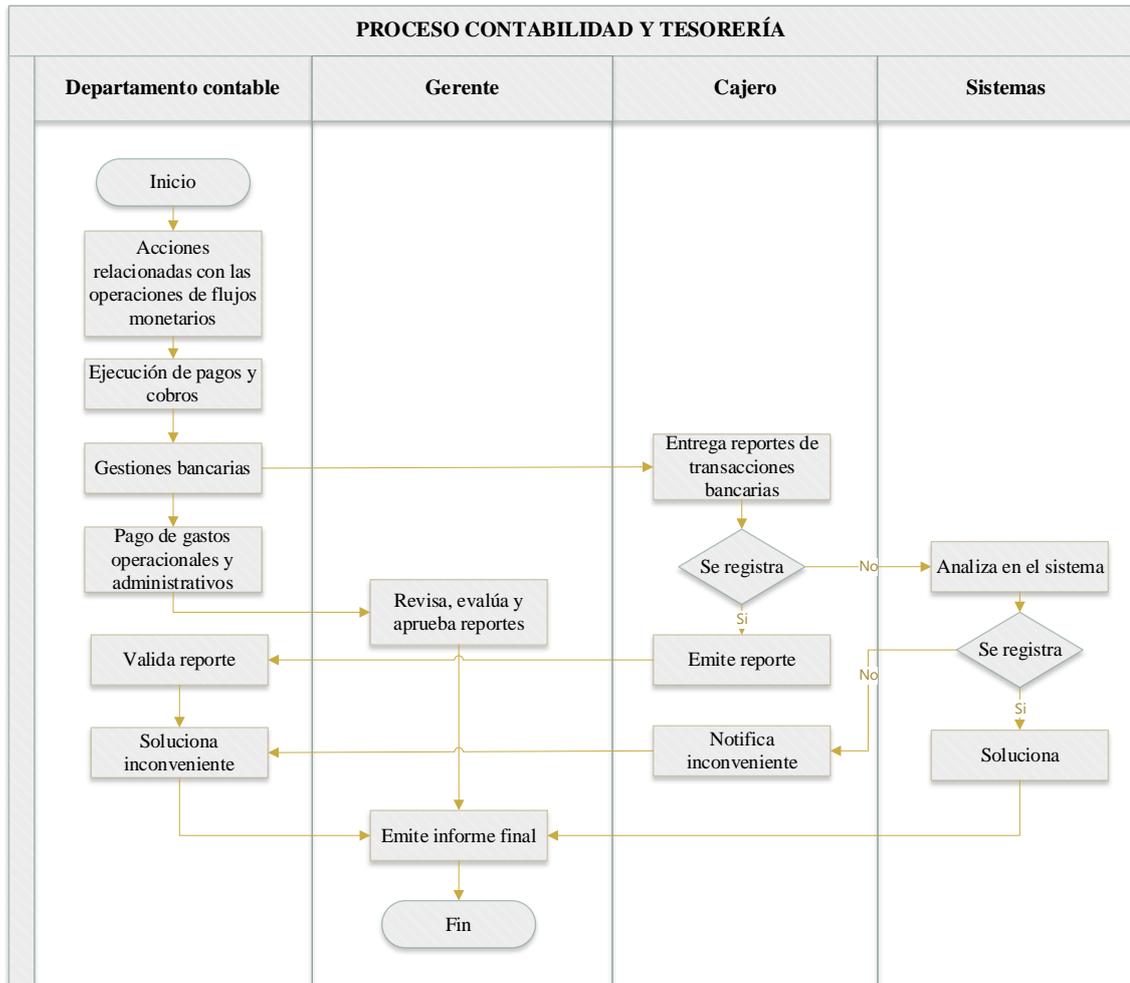


Ilustración 5-9: Flujograma de la gestión financiera

Realizado por: Toapanta M., 2023.

- Proceso de sistemas

Tabla 5-12: Especificaciones del proceso de sistemas

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA” LTDA.	
	
Nombre del proceso	Proceso sistemas
Responsable:	Área de sistemas
Objetivo:	Atender las solicitudes de soporte técnico y de servicios para mantener operando sus equipos y sistemas de la institución.
Documentos:	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes del estado de los equipos • Plan de mantenimiento de los equipos • Actualizaciones del sistema operativo de la institución • Plan de protección del sistema de la institución
Registro:	Sistema informático de la cooperativa
Subproceso:	Protección del sistema
Entrada:	Formato de requerimiento Solicitud de servicio a través del sistema de mesa de ayuda Asignación de bienes informáticos Devolución de bienes informáticos
Salida:	Sistema informático liberado Formato de evaluación de servicio Formato de orden de servicio mantenimiento Formatos de recibo de bienes
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Sistema de la cooperativa • Equipo de computo • Suministros de oficina
Riesgos:	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de funcionamiento en los equipos de la cooperativa • Pérdida de datos por escaso mantenimiento a los equipos

Realizado por: Toapanta M., 2023.

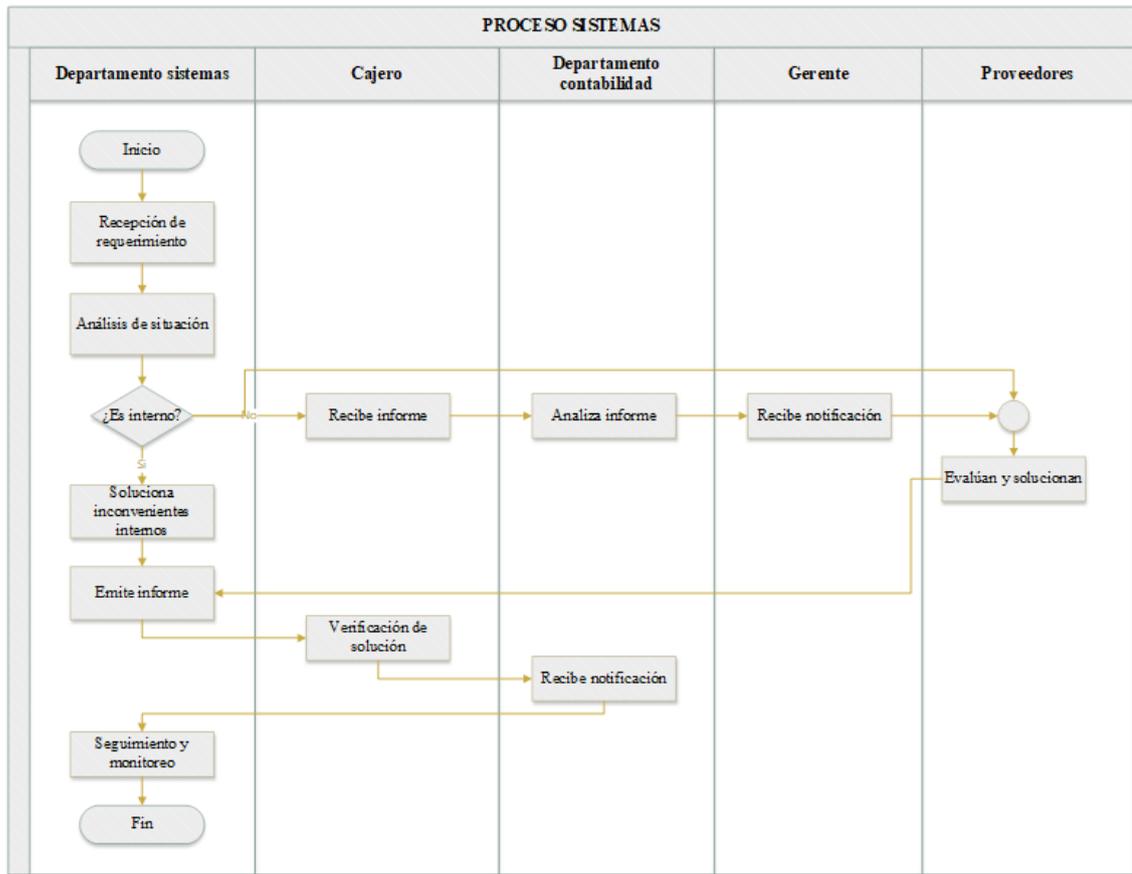


Ilustración 5-10: Flujograma del proceso de sistemas

Realizado por: Toapanta M., 2023.

- Proceso de gestión de crédito ordinario – consumo y microcrédito

Tabla 5-13: Especificaciones del proceso de gestión de crédito de consumo y microcrédito

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA” LTDA.	
	
Nombre del proceso	Crédito de consumo y microcrédito
Responsable:	Asesor de crédito
Objetivo:	Facilitar de prestación de capital a socios, satisfaciendo la necesidad del mismo.
Documentos:	<ul style="list-style-type: none"> • Información personal de los socios. • Autorización revisión paginas judiciales (Consejo de la judicatura y SUPA). • Anexos internos de la cooperativa.
Registro:	Sistema de la cooperativa
Subproceso:	Atención al requerimiento solicitado
Entrada:	Requerimiento del crédito al asesor
Salida:	Liquidación del crédito
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Sistema de la cooperativa • Equipo de computo • Vehículo de la cooperativa o transporte privado • Suministros de oficina
Riesgos:	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de la obligación por parte del socio • Fallecimiento del socio • Migración del socio • Incumplimiento de pago • Pérdida de pagaré • Pérdida de carpetas • Afecta al indicador de cartera

Realizado por: Toapanta M., 2023.

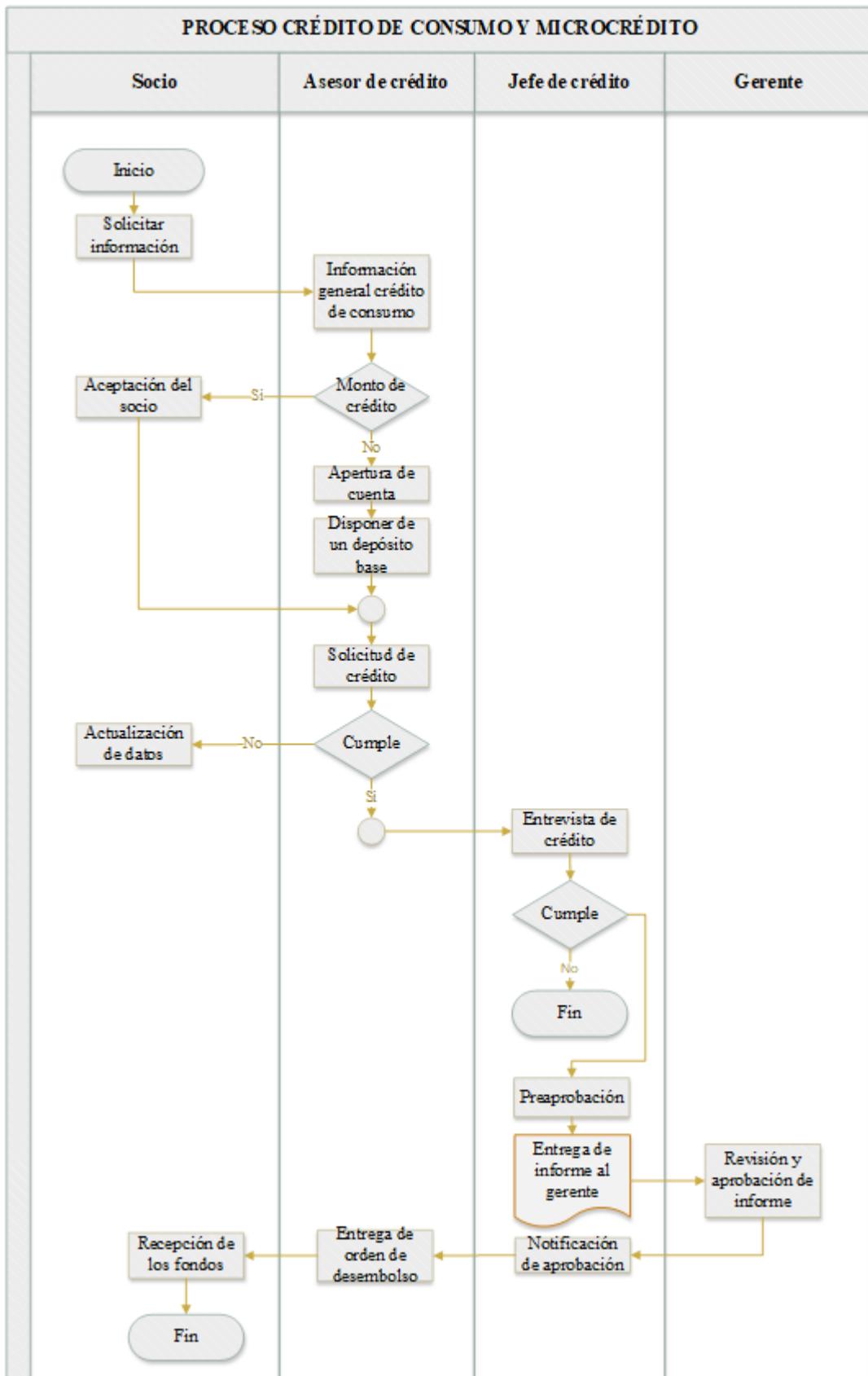


Ilustración 5-11: Flujograma del proceso de gestión de crédito de consumo y microcrédito

Realizado por: Toapanta M., 2023.

- Proceso de gestión de inversión - inversiones a plazo

Tabla 5-14: Especificaciones del proceso de inversiones a plazo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA” LTDA.	
	
Nombre del proceso	Inversiones a plazo
Responsable:	Jefe de inversión
Objetivo:	Captar el capital de los socios para el giro del negocio.
Documentos:	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación personal del socio.
Registro:	Sistema de la cooperativa
Subproceso:	Convencimiento de la inversión al socio
Entrada:	Inversión del socio
Salida:	Colocación del dinero o fin de la póliza
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Sistema de la cooperativa • Equipo de computo • Suministros de oficina
Riesgos:	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro del capital • Pérdida del socio

Realizado por: Toapanta M., 2023.

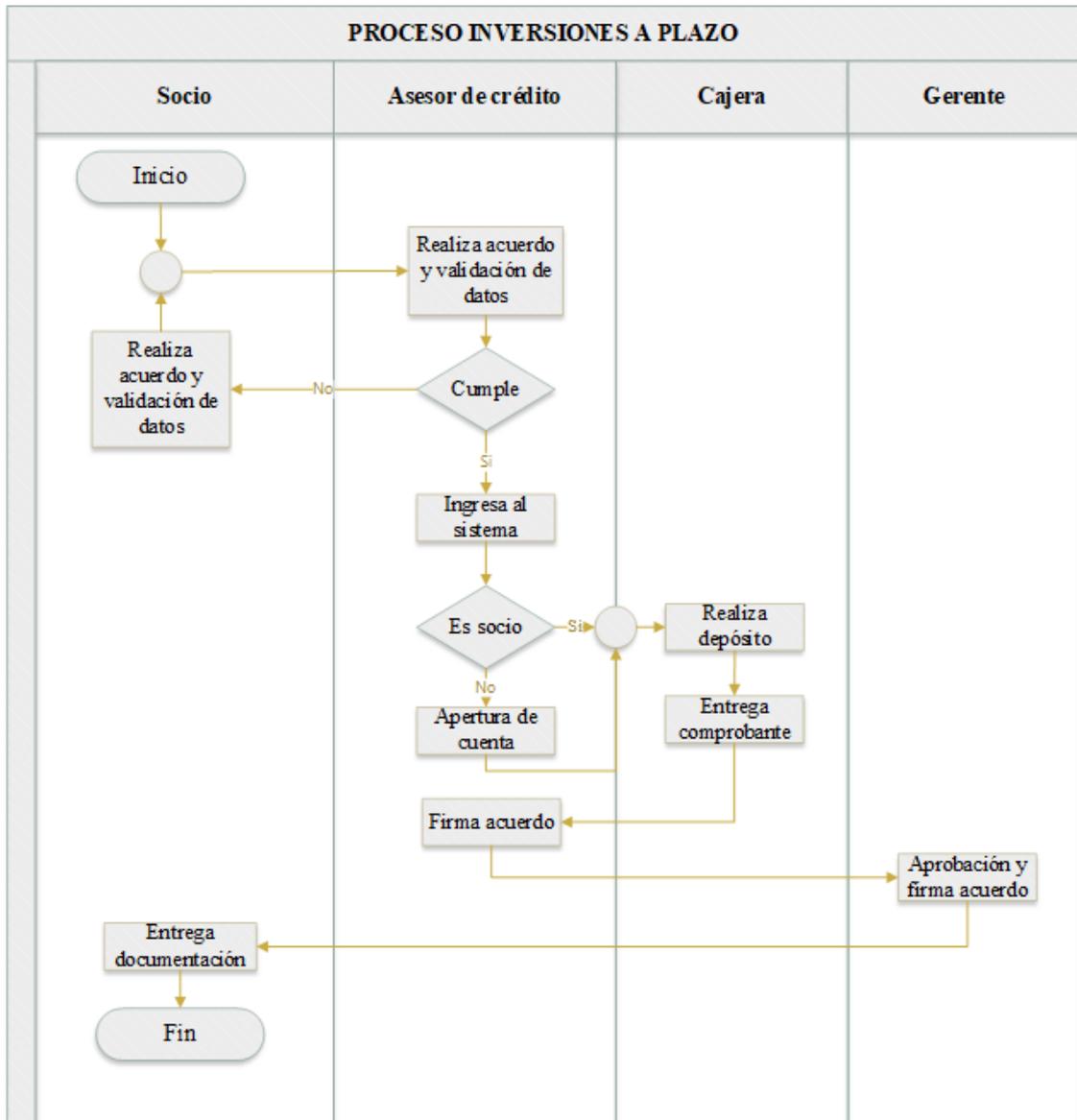


Ilustración 5-12: Flujograma del proceso de inversiones a plazo

Realizado por: Toapanta M., 2023.

- Proceso de gestión de cuenta de ahorro – cuenta de ahorros

Tabla 5-15: Especificaciones del proceso de gestión de cuenta de ahorro

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA” LTDA.	
	
Nombre del proceso	Apertura de cuenta
Responsable:	Asesores de crédito
Objetivo:	Impulsar el ahorro del capital que disponen los clientes
Documentos:	<ul style="list-style-type: none"> • Información y documentos personales del cliente.
Registro:	Sistema de la cooperativa
Subproceso:	Apertura de cuenta de Ahorros
Entrada:	Depósito de dinero
Salida:	Disposición del dinero.
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Sistema de la cooperativa • Equipo de computo • Suministros de oficina
Riesgos:	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de cuenta.

Realizado por: Toapanta M., 2023.

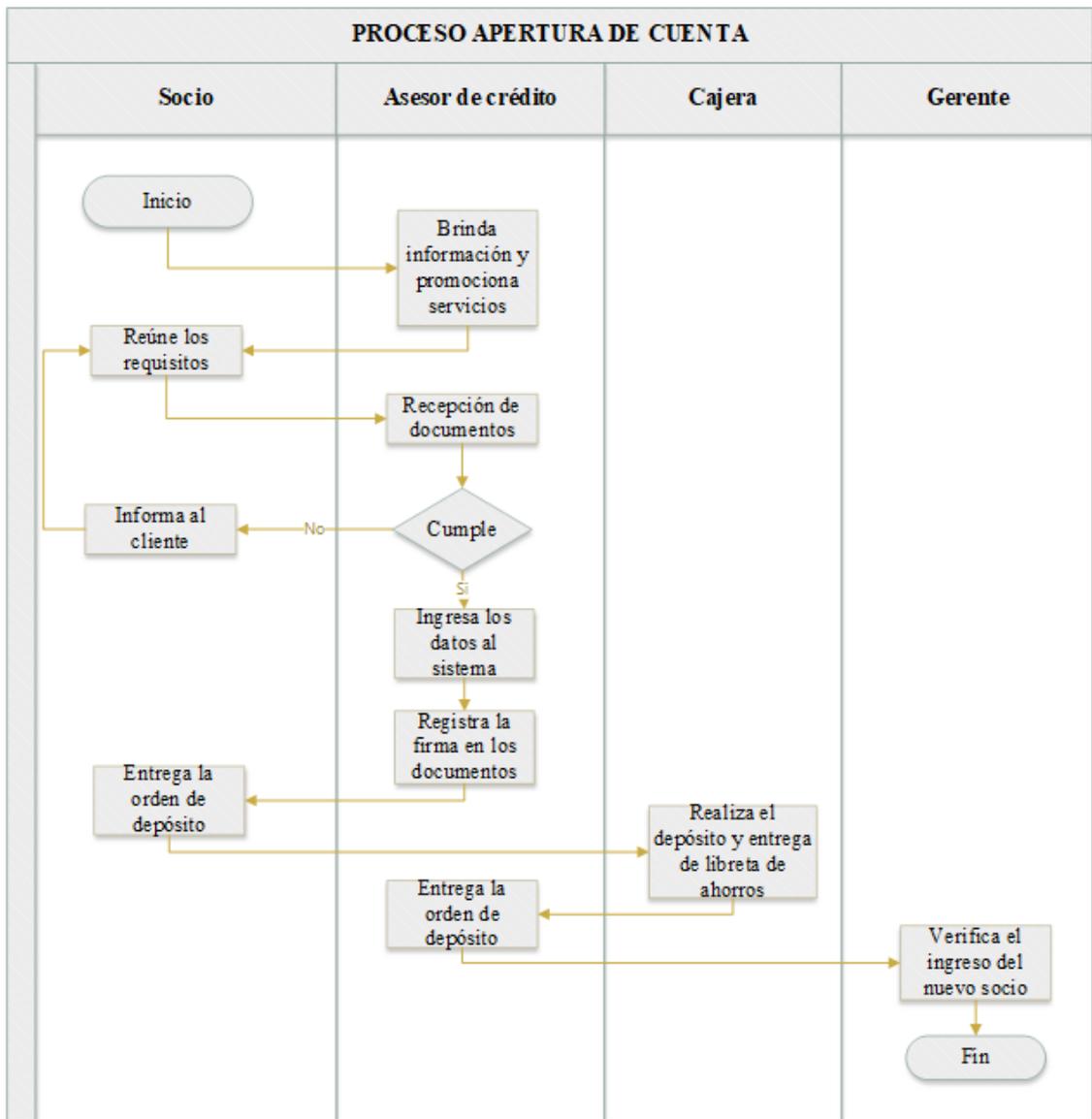


Ilustración 5-13: Flujo del proceso

Realizado por: Toapanta M., 2023.

A continuación, se propone indicadores de eficiencia, eficacia y productividad con los cuales se trata de valorar cada una de las actividades realizadas relacionadas con el proceso y obtener los resultados alcanzados conjuntamente con el tiempo de ejecución que se ha planificado para el proceso.

- **Eficiencia**

$$\% \text{ de eficiencia del proceso} = \frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de actividades del proceso}} * 100$$

- **Eficacia**

$$\% \text{ eficacia del proceso} = \frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Resultados previstos}} * 100$$

- **Productividad**

$$\% \text{ de productividad del proceso} = \frac{\text{Tiempo de ejecución del proceso}}{\text{Tiempo planificado para el proceso}} * 100$$

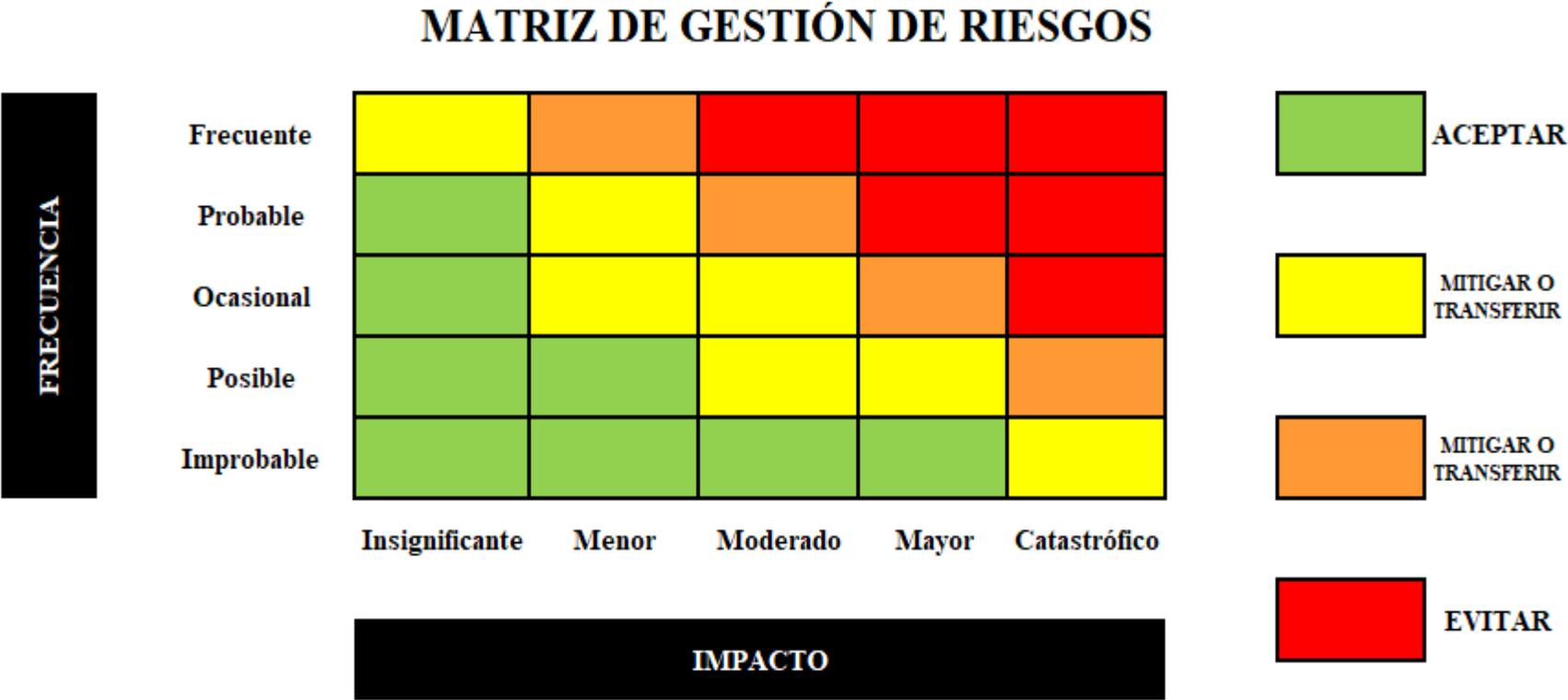
Tabla 5-16: Ficha de evaluación de indicadores

EVALUACIÓN DE INDICADORES			
NOMBRE DEL PROCESO:		EVALUADOR:	
FECHA INICIO:		FECHA FIN:	
% DE EFICIENCIA DEL PROCESO			
% DE EFICACIA DEL PROCESO			
% DE PRODUCTIVIDAD DEL PROCESO			
ANÁLISIS			

Realizado por: Toapanta M., 2023.

Proponemos una matriz de gestión de riesgos para identificar los riesgos en los procesos de la cooperativa según se vayan presentando con sus diferentes factores que lo pueden producir el cual queda planteado para cuando se presente el riesgo se pueda saber que tan grave puede ser si es aceptable, si se puede mitigar o transferir o evitarlo.

Tabla 5-17: Matriz de Gestión de Riesgos



Realizado por: Toapanta M., 2023.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES

- Un rediseño de los procesos que se logró con una investigación para la cooperativa fue importante ya que enfocó sus esfuerzos en entender las necesidades actuales y futuras internamente para satisfacer sus expectativas, de igual manera; implica desencadenarse de una serie de errores en las diferentes áreas existentes de la cooperativa, que al final repercute de manera negativa en el socio y cliente, de tal manera se da a conocer la importancia de la implementación de un rediseño de los procesos.
- La presente investigación permitió conocer la necesidad de los procesos internos de la cooperativa entendiendo las normativas, leyes y resoluciones por tal motivo decimos que el rediseño de los procesos que se llevó a cabo es una herramienta importante en la cooperativa porque tiene su enfoque donde se permite estructurar organizacionalmente los procesos de tal manera llegar así a detallar el orden que se debe realizar cada proceso, a fin de, obtener acciones de mejora continua, en cuanto a la productividad interna.
- Finalmente, como resultado se propuso un organigrama donde se muestre todos los puestos de trabajo que debe tener la cooperativa tanto como existentes como los nuevos puestos de trabajo que se abren con la nueva segmentación, también se consiguió la elaboración de los flujogramas de los puestos existentes para poder obtener un orden en las actividades que se llevan a cabo, con la ayuda de los trabajadores de la cooperativa se pudo realizar la elaboración de un rediseño de los procesos. Así mismo el aporte de los colaboradores permitió darle un enfoque metodológico y lógico al modelo y procedimientos administrativos y financieros propuesto, con la finalidad, de que se comprenda bien su futura adopción e implementación en el caso de que el presente trabajo sea aceptado para que se ejecute.

6.1 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la cooperativa considerar como punto clave dentro de la organización, aplicar el rediseño de procesos propuesto, con el propósito de potenciar el desempeño organizacional de sus integrantes en todos los niveles jerárquicos, de esta manera, se pudieran mejorar los resultados de productividad y la optimización de los recursos que se emplean en cada proceso para satisfacer a los socios y clientes.
- También es recomendable aplicar el rediseño de los procesos propuesto ya que se pueden eliminar actividades que no añaden valor o que no están acorde al área que se encuentra, reduciendo retrasos en todas las actividades teniendo en cuenta que estas también están basadas en lo que dice la Ley.
- Se recomienda una adaptación rápida, para incorporar los debidos cambios en los procesos que promuevan alcanzar mejoras en el rendimiento, tales como eficiencia, eficacia y productividad que es necesario para una segmentación 3 y que la cooperativa siga creciendo con las actividades en las áreas correspondientes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alarcón, G., León, D., Alarcón, P., & González, M. (2017). Aplicación del enfoque de procesos en el área financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado de: https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/07/gestion-epoch.html#google_vignette
2. Alesina, L., Bertoni, M., Mascheron, P., Moreira, N., & Picasso, F. (2020). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Recuperado de: https://perio.unlp.edu.ar/catedras/mis/wp-content/uploads/sites/126/2020/04/p.2_batthianny_k._cabreram._cap_5__metodologia_de_la_investigacion....pdf
3. Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozana, O., & Acuña, L. (2020). *La investigación científica*. Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA.pdf>
4. Banco Mundial. (2020). *Diagnóstico de Inclusión Financiera*. Recuperado de: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/463891608200305640/pdf/Ecuador-Diagnostico-de-Inclusion-Financiera.pdf>
5. Banco Mundial. (2023). *Sector Financiero*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/topic/financialesector/overview>
6. Bravo, T., & Valenzuela, S. (2019). *Desarrollo de instrumentos de evaluación: cuestionarios*. Recuperado de: <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P2A355.pdf>
7. Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Recuperado de: <https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
8. Cevallos, A., Polo, E., Salgado, D., & Orbea, M. (2017). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado de: <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/498/3/metodolog%C3%ADa.pdf>
9. Código Orgánico Monetario y Financiero. (2018). *Capital social y segmentación*. Recuperado de: <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2018/08/COMF.pdf>
10. Comercio, E. (2019). *La importancia de las sociedades cooperativas*. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/cartas/importancia-sociedades-cooperativas-cartas-opinion.html>
11. Criollo, Z. (2022). *Propuesta de un Sistema de Control Administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA., del Cantón Ambato*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba). Recuperado de: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/17891/1/12T01577.pdf>
12. Cunalata, A. D. (2021). *Propuesta de Diseño de Procesos y Procedimientos en la Empresa Curtiembre Aldás de la Ciudad de Ambato*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica

- de Chimborazo, Riobamba). Recuperado de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15067/1/12T01409.pdf>
13. Fernandez, H. (2020). *Justificación metodológica*. Recuperado de:
<file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/207-Texto%20del%20art%C3%ADculo-713-2-10-20200717.pdf>
14. Freire, M. (2019). *Manual de Procesos y Procedimientos Administrativos y Financieros para la Estación de Servicio "Simón Bolívar" Año 2019*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Puyo). Recuperado de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13727/1/72T01351.pdf>
15. 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, Riobamba). Recuperado de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15079/1/12T01418.pdf>
16. Hernández, J., & Hernández, S. (2019). *Etapas del Proceso Administrativo*. Recuperado de:
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/article/view/3704/9512>
17. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2022). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo de los procesos institucionales*. Recuperado de:
<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/21020/Gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20diagramas%20de%20flujo%20de%20los%20procesos%20institucionales.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
18. Junta de Política y Regulación Financiera. (2017). *Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros*. Recuperado de:
<https://www.bce.fin.ec/images/junta/Codificacion-LibroI.pdf>
19. Ley de cooperativas, Codificación. (2012). *Ley de cooperativas*. Recuperado de:
https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf
20. Ley Orgánica De Economía Popular Y Solidaria Del Sistema Financiero. (2011). *Segmentación*. Recuperado de: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_econ.pdf
21. Martínez, L. (2019). *La Observación*. Recuperado de: <https://www.ugel01.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/1-La-Observaci%C3%B3n-y-el-Diario-de-campo-07-01-19.pdf>
22. Mundial, B. (2023). *Sector Financiero*. Recuperado de:
<https://www.bancomundial.org/es/topic/financialesector/overview>
23. Mundial, G. B. (2020). *Diagnóstico de Inclusión Financiera*. Recuperado de:
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/463891608200305640/pdf/Ecuador-Diagnostico-de-Inclusion-Financiera.pdf>

24. Oña, A., & Vega, R. (2018). *Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década*. Recuperado de: https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf
25. Otero, A. (2018). *Enfoque de Investigación*. Recuperado de: https://clasev.com/pluginfile.php/21199/mod_resource/content/1/Enfoques%20de%20Investigaci%C3%B3n.pdf
26. Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (25 de julio de 2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 24.
27. Resolución No. 521-2019-F. (2019). *La junta de Política y Regulación Financiera*. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/521-2019-F.pdf>
28. Samaniego, D. M. (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, Riobamba). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/13551/1/12T01330.pdf>
29. Sanchez, G. (2022). *Diseñar o Rediseñar*. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/dise%C3%B1ar-o-redise%C3%B1ar-gabriel-s%C3%A1nchez-cort%C3%A9s#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20dise%C3%B1o%2C%20podr%C3%ADamos,actualizaci%C3%B3n%20de%20una%20soluci%C3%B3n%20ya>
30. Totoy, B. (2021). *Manual de Procesos para el área de Producción de la Empresa NEW BLESSINGS CORPORATION TEXTIL Ubicada en la Ciudad de Riobamba - Provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/15133/1/12T01443.pdf>
31. Vargas, D., & Muyulema, S. (2020). *“Levantamiento de Procesos y Procedimientos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: en el Ámbito del Vicerrectorado Académico”*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/14178/1/12T01368.pdf>

0765-DBRA-UPT-2024



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS



**ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO-RIOBAMBA" LTDA.**

Estimado/a trabajador/a,

Agradecemos su participación en esta encuesta, la cual tiene como objetivo recopilar información sobre los procesos que necesitas implementar para ejecutar tus funciones de manera efectiva en La cooperativa. Sus respuestas serán de gran ayuda para identificar las necesidades individuales y colectivas, y así mejorar nuestra operación en general.

Datos Generales:

Genero Área de trabajo
Femenino Masculino

Por favor, responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la función principal de la cooperativa?

2. ¿Se basa en diseño de proceso para realizar sus actividades diarias en la cooperativa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta fue **SI** especifique cual

3. ¿Cuáles son los procesos actuales que le resulta más rápidos y útiles para realizar sus tareas diarias?

4. ¿Hay algún proceso específico que considere que necesita mejorar o actualizaciones?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta fue **SI** especifique cual



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS



5. ¿Considera que la cooperativa brinda un entorno propicio para la colaboración entre equipos y departamentos?

Si parcialmente	
Si Totalmente	
No	

6. ¿Cuáles son los principales desafíos o dificultades que enfrenta al ejecutar sus funciones en la cooperativa?

Falta de claridad en los procesos existentes.	
Falta de recursos o herramientas adecuadas.	
Problemas de comunicación interna.	
Otros, especificar cuál	

7. ¿Ha recibido una capacitación adecuada para ejecutar sus funciones y utilizar los procesos existentes?

Si, la capacitación recibida es suficiente.	
No, necesitaría más capacitación en ciertos aspectos.	
No, no he recibido ninguna capacitación hasta el momento.	

8. ¿Con el ascenso al nuevo segmento de la cooperativa que desafíos cree usted que puede enfrentar en su puesto de trabajo?

9. ¿Qué impacto tiene el riesgo operativo y el riesgo de mercado al momento de subir de segmento?

10. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional sobre los procesos existentes o posibles mejoras que se podrían implementar?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



epoch

Carrera de
Finanzas

Estadística Ecuador
Paralelepípedo Sur km 1½
Código Postal: 10064933

Teléfono: 593 (03) 3948-200
Ext. 2000 - 2002

epoch.edu.ec

ANEXO B: ENTREVISTA A LA PARTE ADMINISTRATIVA



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS



ENTREVISTA DIRIGIDA A LA PARTE ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO- RIOBAMBA" LTDA.

Objetivo

Recoger información relacionada al funcionamiento de los procesos existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cámara de Comercio" Ltda.

PREGUNTAS |

1. ¿Cuál es su visión para la cooperativa ahora que ha ascendido de segmento y cómo espera que mejoren los procesos operativos?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la cooperativa en términos de sus procesos operativos actuales?
3. ¿Cuáles son los objetivos clave que desea lograr en la mejora y renovación de los procesos operativos?
4. ¿Cuáles son las áreas específicas en las que considera que se pueden hacer mejoras inmediatas?
5. ¿Cómo planea abordar los desafíos y obstáculos que podrían surgir durante el proceso de mejora y renovación?
6. ¿Qué papel desempeñará la tecnología en la mejora de los procesos operativos de la cooperativa?
7. ¿Considera que es necesario capacitar al personal actual para adaptarse a los cambios en los procesos operativos? Si es así, ¿cómo planea implementar la capacitación?
8. ¿Qué medidas se tomarán para asegurar que los cambios implementados en los procesos operativos sean sostenibles y continúen brindando beneficios a largo plazo?
9. ¿Cómo se medirán y evaluarán los resultados de las mejoras implementadas en los procesos operativos?
10. ¿Cuál es su enfoque para mantener una comunicación efectiva y una colaboración sólida con los diferentes departamentos y equipos involucrados en los procesos operativos?





ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS



11. ¿Existen regulaciones o requisitos legales específicos que deban tenerse en cuenta al renovar y mejorar los procesos operativos de la cooperativa?
12. ¿Cómo espera que la mejora de los procesos operativos impacte en la satisfacción de los socios y en el crecimiento de la cooperativa en general?
13. ¿Cuál es su estrategia para comunicar y obtener el apoyo de los empleados y socios de la cooperativa durante el proceso de mejora y renovación de los procesos operativos?
14. ¿Tiene alguna experiencia previa en la implementación exitosa de mejoras en los procesos operativos en otras organizaciones o cooperativas? Si es así, ¿qué aprendizajes puede aplicar en este caso?
15. ¿Hay algo más que le gustaría agregar o discutir con respecto a la mejora y renovación de los procesos operativos de la cooperativa?



esPOCH

Carrera de
Finanzas

Instituto Superior
Politécnico Sur del Ecuador
Código Postal: 0606033

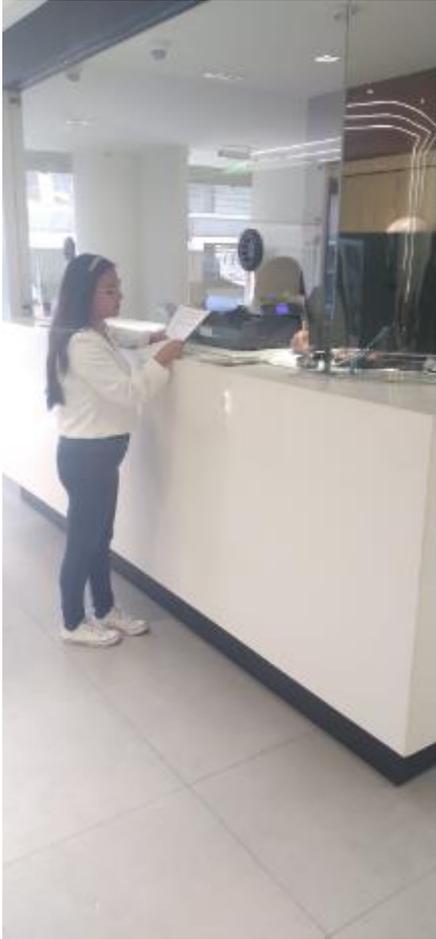
Teléfono: 593 (03) 2998-200
Ext. 2000 – 2002

esPOCH.edu.ec

ANEXO C: EVIDENCIA DE ENTREVISTA



ANEXO D: EVIDENCIA DE ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA





ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA
NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO

Fecha de entrega: 05/07/2024

INFORMACIÓN DEL AUTOR
Nombres – Apellidos: Michelle Guadalupe Toupanta Arequipa
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Finanzas
Título a optar: Licenciada en Finanzas
 Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte Director del Trabajo de Titulación
 Ing. Pedro Pablo Bravo Molina Asesor del Trabajo de Titulación