

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAYER**

#### **PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL**

**BYRON REMIGIO RODAS REYES**  
rodasreyes@hotmail.com

**DIRECTOR: ING. PEDRO BUITRON**  
pbuitron@hotmail.com

**2010**

## DECLARACIÓN

Yo, Byron Remigio Rodas Reyes, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

-----

**Byron Remigio Rodas Reyes**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Byron Remigio Rodas Reyes, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Pedro Buitrón**  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Un muy sentido agradecimiento a Dios por su amor y guía en todos estos años de carrera universitaria, y a todas las personas que colaboraron en la elaboración de este Proyecto, en especial al Ingeniero Pedro Buitrón, director del mismo, por su valioso aporte y observaciones que han sido incorporadas para la certeza del presente trabajo y a María Elena Aconda, Gerente de la Cooperativa Bayer, sin cuya predisposición y gentileza no hubiese sido posible su realización.

**DEDICATORIA**

*A mi padre y a mi madre, quienes me inculcaron principios,  
y enseñaron a ser libre.*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Para el desarrollo de un Direccionamiento estratégico, diseño y estandarización de los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer, ha sido necesario analizar y comprender su estructura y funcionamiento organizacional, establecer un marco de referencia que permita formular con claridad lo que se quiere lograr y determinar una metodología que facilite la consecución de los objetivos. De esta manera, el presente trabajo se ha dividido en 4 capítulos.

El Capítulo I denominado: INTRODUCCION, se creó con la finalidad de realizar un estudio sistémico de los principales elementos y características organizacionales que en la actualidad conforman la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Bayer, a mas del análisis de la situación problemática en la que se desenvuelve la misma.

En el segundo capítulo se expone el Marco Teórico dentro del cual se desarrolla una amplia gama de conceptos, clasificaciones e ideas relacionados con el tema de estudio, para a través de su aplicación tener una clara visión de los resultados que se espera obtener a lo largo del proyecto.

El Capítulo III, de Aplicación, se desarrollan de manera práctica los puntos tratados anteriormente en el Marco Teórico, se inicia con una propuesta para el Direccionamiento Estratégico realizando el plan estratégico de la organización y un análisis sobre el entorno interno y externo de la compañía. A través de este estudio y con la posterior identificación, diseño y levantamiento de la información

se diseñaron los diferentes procesos operativos, se estandarizaron y con el apoyo de este Manual de Procesos la Cooperativa deberá estar vinculada a los cambios que se den con la finalidad de establecer la mejora en todas sus actividades.

Finalmente, el Capítulo IV está integrado por un conjunto de consecuentes Conclusiones y Recomendaciones como resultado de planteamientos y proyecciones establecidas previamente en el Plan del Proyecto y recopiladas a lo largo del desarrollo del trabajo de investigación.

## PRESENTACIÓN

En la actualidad con los nuevos enfoques de gestión organizacional como es el de la gerencia o administración basada en procesos, la misma que parte de la premisa de que todas las organizaciones están conformadas por procesos, el presente trabajo esta dirigido a desarrollar un “DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAYER”.

Lo que se persigue a través del presente estudio es dar un nuevo enfoque al trabajo tradicional, trazando un Plan Estratégico y ofreciendo procesos orientados a asegurar niveles de eficiencia, eficacia, productividad, de mayor confiabilidad, menor costo, alta calidad y optimizadores de recursos, utilizando las distintas herramientas de Gestión.

El proyecto ha sido aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer, como una propuesta para iniciar una administración basada en procesos y así obtener una ventaja competitiva en cuanto a la calidad de los procesos y a la satisfacción de sus clientes.



# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.**

#### **1.1.1 HISTORIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EMPLEADOS BAYER S.A.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Empleados Bayer S.A.; se constituyó jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial No2178 del 9 de agosto de 1988 en inscrita en el Registro General de Cooperativas, con el número 4601 del mismo mes y año.

La Dirección Nacional de Cooperativas una vez revisados los archivos y expedientes certificó que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer del Ecuador, nombre que tenía en ese período, no presento actividad alguna siendo reactivada con fecha 27 de junio del 2007.

Con fecha 6 de septiembre del 2002, la Dirección Nacional de Cooperativas aprobó la reforma de estatutos.

En los Estatutos de la Cooperativa se especifican puntos propios y característicos de la misma entre los cuales se destacan:

El nombre actual de la entidad es Cooperativa de Ahorro y Crédito Empleados Bayer S.A y su domicilio principal es la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

Para ser socio de la cooperativa debe cumplir entre otras las siguientes condiciones:

- ❖ Ser colaborador de Bayer mediante Nombramiento o Poder General
- ❖ Ser empleado de Bayer mediante contrato de trabajo.

Característica por la cual la Cooperativa adopta la naturaleza de “cerrada” e impide seguir siendo socia a una persona que deje de pertenecer a la empresa Bayer.

Determina además la libertad para aportar cualquier suma de dinero tanto para ahorros como para certificados de aportación.

La Cooperativa Bayer proyecta una imagen institucional muy alta dentro de sus socios, quienes constituyen su principal fuente de financiamiento, los socios de esta Cooperativa prefieren ahorrar en esta organización por el alto interés que les paga así como prefieren obtener préstamos en esta institución por que la tasa de interés es menor que en el mercado financiero e inclusive sin ningún costo institucional y por la facilidad y la rapidez en la entrega.

### **1.1.2 CARACTERÍSTICAS ESCENCIALES DE LA COOPERATIVA**

Se empieza por mostrar los requisitos para que los clientes - socios de la cooperativa- puedan acceder a los servicios prestados por la misma.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empleados Bayer S.A., los clientes o socios son los empleados de la empresa Bayer, ésta es la condición para poder ser socio de la Cooperativa y gozar de todos los beneficios, al momento de dejar de ser empleados de Bayer pierden inmediatamente su calidad.

Bayer es una compañía multinacional cuya escala salarial está dentro del promedio salarial de empresas con el mismo volumen de ventas y activos, particularidad que les permite a los empleados, en su calidad de socios, tener un alto poder adquisitivo al momento de solicitar un crédito o depositar en ahorros, sin embargo el que sea una cooperativa de carácter cerrado limita considerablemente el mercado de colocación de créditos por tal motivo la cooperativa debe revisar periódicamente sus políticas de créditos para permitir a sus socios de menor poder adquisitivo acceder a préstamos de mayor monto cuidando siempre que sus deudas no rebasen los ingresos mínimos que requieren las personas para cubrir sus necesidades básicas.

#### **1.1.2.1 Proveedores**

Cuando piensa en los proveedores de una cooperativa, casi siempre vienen a su mente firmas que proporcionan material y equipo; pero el término de proveedores también comprende a quienes proporcionan servicios financieros, bancos, compañías de seguros, fondos de pensiones, software, asesoría entre otras que son necesarios para asegurar una óptima funcionalidad. Adicionalmente a estos, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empleados Bayer S.A. con el propósito de ofrecer beneficios a sus socios también requiere de proveedores de servicios como casas comerciales, hoteles, seguros, la finalidad es obtener el mejor proveedor en calidad y precio.

#### **1.1.2.2 Competidores**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Empleados Bayer S.A. brinda a sus socios enormes ventajas en lo que se refiere a concesión de créditos y a la captación de ahorros; cobrando y pagando, respectivamente, tasas de

interés mucho mejores que las que ofrece la banca normal, con procedimientos más sencillos y en menor tiempo.

Por lo antes expuesto se puede decir que no cuenta con competencia directa, pero si indirectamente se ve acosada por las propuestas de los bancos, cooperativas de ahorro y crédito que manejan mayores capitales de dinero en el mercado, aun así ante esto los socios prefieren en todo momento depositar y obtener crédito en su cooperativa que le ofrece grandes ventajas.

Sin embargo, las políticas de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito presentan limitantes al momento de otorgar sus créditos, el monto máximo, el tiempo máximo de plazo, los años de servicio en Bayer por un eventual despido y sobre todo la capacidad de pago del socio, que al ser empleado de Bayer, sus descuentos se los hace mediante rol de pagos y en base a su sueldo, por lo que a mayor sueldo mayor capacidad de pago.

Estas limitaciones podrían ocasionar que ciertos socios que no cumplen con los requerimientos o que simplemente busquen créditos más amplios se dirijan hacia la banca tradicional a solicitarlos.

Otro de las competencias para la cooperativa son los créditos que otorga el IESS que presentan condiciones muy convenientes lo que ocasiona que muchos socios soliciten también a esa institución los créditos.

En lo que respecta al objetivo principal de la Cooperativa, es decir la concesión de créditos, la Cooperativa de Ahorro y Créditos Empleados Bayer S.A., presenta condiciones muy favorables para sus socios como:

Tasa de interés del 8.75 % sin ningún cargo adicional por comisiones ni gastos administrativos únicamente un porcentaje por seguro de desgravamen, interés que está muy por debajo del promedio de la banca tradicional. En lo que respecta a ahorros la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empleados Bayer paga a sus socios una tasa del 6%.

Uno de los fines de la Cooperativa es que la utilidad se vea reflejada en el transcurso del año en los diferentes beneficios con las mejores condiciones que esta pueda ofrecer a sus socios. Es por esto que mantiene las siguientes tasas de interés de sus respectivos productos:

- ❖ Interés en Ahorro : 6% anual
- ❖ Interés en Certificados de Aportación: hasta un 6% anual
- ❖ Interés en Préstamos: 8.75 % anual sobre saldos
- ❖ Interés en Ahorro Adicional: Promedio entre tasas de interés que la cooperativa obtenga por inversiones.

### **1.1.2.3 Capacidad Comercial**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Empleados Bayer S.A. tiene como objetivo principal el otorgar créditos a sus socios con el fin de promover su desarrollo personal. De igual manera, con el propósito de proporcionar otros beneficios a los socios, la Cooperativa ha establecido convenios comerciales con distintas organizaciones tales como:

- ❖ Hoteles a nivel Nacional
- ❖ Seguro Dental
- ❖ Seguro Excequial
- ❖ Ópticas
- ❖ Librerías

- ❖ Textiles
- ❖ Ropa
- ❖ Gimnasios

Con estas casas comerciales, la Cooperativa realiza negociaciones de tal manera de que el socio se vea beneficiado en costos, calidad y atención.

Adicionalmente, la Cooperativa cuando dispone de liquidez realiza negociaciones en instituciones financieras obteniendo tasas de interés equilibradas entre rentabilidad y riesgo.

También cuenta con el apoyo de Instituciones propias del ramo como CEDECOOP, FECOAC Y SYSTECOOP de quienes obtiene servicios tales como capacitación, asesoría, mantenimiento, que ayudan al desarrollo de la organización

#### **1.1.2.4 Talento Humano**

Como ya se mencionó anteriormente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empleados Bayer S.A.; el gobierno, administración, contraloría y fiscalización se hace a través de la Asamblea General de Socios, del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, de la Gerencia y de las Comisiones Especiales.

La Asamblea General es la máxima autoridad de la cooperativa, y sus decisiones son obligatorias para todos los socios. En la actualidad cuenta con 166 socios entre Quito, Guayaquil y Cuenca cabe recalcar que todos los socios de la Cooperativa son empleados fijos de la Empresa Bayer.

El Consejo de Administración es el organismo directivo de la cooperativa, está conformado principalmente por los más altos ejecutivos de la Empresa, como su Gerente General, el Gerente de Bayer Corpscience, el Gerente de Recursos Humanos, el Contador General y demás personas que poseen estudios superiores y acumulada experiencia en sus distintas ramas, características que permiten un gran aporte a sus funciones como directivos.

El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia y demás empleados de la cooperativa.

El Gerente es el representante legal de la cooperativa y su administración responsable. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Empleados Bayer S.A.; la persona encargada de la Gerencia y de toda la administración de la Cooperativa es la Señorita María Elena Aconda, Licenciada en Administración de Empresas actualmente realizando la tesis para la obtención del Título de Ingeniera Comercial, la menciona Señorita trabaja en la Cooperativa desde el año 2002, fecha en la que fue reactivada.

Adicionalmente, la Cooperativa cuenta también con los Servicios por Honorarios de una contadora.

Con la finalidad de aumentar las capacidades del personal de la cooperativa, se designa un rubro para cursos de capacitación.

Sin embargo, se cree que por el alto desarrollo que ha tenido la Cooperativa se debe proyectar a una capacitación de carácter gerencial que le permita un mayor desarrollo de habilidades y competencias, que le permitan una mayor velocidad de respuesta a condiciones cambiantes,

toma de decisiones adecuadas, resolución de problemas operativos y demás.

También, debido al incremento de afiliados y del establecimientos de nuevos servicios, se ha producido un incremento de actividades, que exige personal adicional para abarcar todos los campos y poder desarrollarlos. Una sola persona podría descuidar aspectos importantes de la administración.

## **1.2 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.**

### **1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad todo tipo de organización independientemente de su tamaño y de su actividad o sector tienden a enfrentarse a situaciones más competitivas, en las que, se deben tomar muy en cuenta la satisfacción, tanto de los clientes externos como los clientes internos.

Luego de la reunión mantenida con la gerencia de la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAYER**, se determinaron algunas observaciones como son: que la misma se ha estructurado sobre una base de áreas de trabajo, las mismas que dificultan la óptima realización de las actividades, debido a la existencia de tiempos muertos en su realización, desembocando en pérdidas en el uso efectivo de los recursos.

Asimismo, se puede observar en la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAYER** que no cuenta con una delimitación correcta de funciones y responsabilidades, organigrama, direccionamiento estratégico adecuado al tipo de empresa, mapa de procesos y documentos que permitan identificar con exactitud las actividades que se deben realizar para lograr un desenvolvimiento eficiente y



eficaz en la cooperativa, razón por la cual se permitió realizar el Proyecto de Tesis en mención, mediante una Carta de Auspicio emitida con fecha Noviembre del 2008.

El direccionamiento estratégico es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en el cual, se definen los objetivos, se identifican metas, se desarrollan estrategias y se localizan recursos para llevar a cabo dichas estrategias, que fomentaran un mejoramiento organizacional en la administración de la cooperativa.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAYER, no se encuentran identificados los procesos organizacionales, esto ocasiona desperdicio de recursos, lo cual afecta en el óptimo desarrollo de las actividades de la cooperativa, haciéndola menos competitiva.

La administración por procesos, dispone el establecimiento de un manual de procesos, por medio del cual, se puede definir; ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto? Y, ¿Por qué?; hay que realizar una tarea o actividad, para así evitar detalles innecesarios en los procesos y desarrollar un trabajo ordenado y adecuado; el mismo que nos ayudará a optimizar tiempo, recursos humanos y financieros, y mantener una calidad con niveles altos de seguridad e higiene en el trabajo. Debido a que muchas de las operaciones que se llevan a cabo no están documentadas, se pretende elaborar el proyecto de tesis propuesto.

Por tal motivo, es nuestra voluntad satisfacer esta necesidad de la Cooperativa y se planteó el establecimiento del direccionamiento estratégico, diseño y estandarización de los procesos, con el propósito de optimizar recursos y tiempos

en las actividades de la Cooperativa, de esta manera se puede obtener una reducción de costos, que beneficiará de forma significativa.

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

#### **1.3.1 FORMULACIÓN**

¿Cómo se favorecerá a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAYER, con el establecimiento del direccionamiento estratégico, diseño y estandarización de los procesos?

#### **1.3.2 SISTEMATIZACIÓN**

- ❖ ¿Qué ventaja competitiva nos proporcionará el contar con el direccionamiento estratégico adecuado al desenvolvimiento propio de la Empresa?
- ❖ ¿Qué actividades y/o tareas se pueden identificar en cada uno de las áreas que conforman la Empresa, y cómo se interrelacionan?
- ❖ ¿Cómo esquematizar los resultados obtenidos de manera que, se pueda administrar correctamente la información y los recursos utilizados?
- ❖ ¿Cómo abstraer el diseño de un modelo eficiente y eficaz de los procesos que permita optimizar recursos, tiempo y costos?
- ❖ ¿Cómo lograr la optimización de los procesos, a través de la estandarización de los mismos?

### **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.**

#### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Dar un Direccionamiento Estratégico, Diseñar y Estandarizar los procesos en la

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAYER, para contribuir a la mejora de las actividades en la misma.

#### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i. Analizar la situación inicial de la empresa.
- ii. Definir el Direccionamiento Estratégico.
- iii. Identificar y Definir los Procesos.
- iv. Diseñar el Mapa de Procesos.
- v. Estandarización de los Procesos de la Cooperativa.
- vi. Proponer Criterios de Mejora.

#### 1.5 HIPÓTESIS.

Considerando que, según lo establece Sampertegui, la investigación es causal cualitativa, entonces se plantea las siguientes hipótesis correlacionales que simplemente implican relación causa – efecto, sin considerar el tratamiento estadístico.

- ❖ Mediante la definición del Direccionamiento Estratégico de los Procesos de la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAYER** se logrará un mejor desempeño de la misma.
- ❖ La Estandarización de los Procesos de la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAYER** logrará eliminar la variabilidad de los procesos, asegurar los resultados esperados, optimizar el uso de los recursos, además de acondicionar el trabajo y los sistemas de manera que la mejora continua pueda ser introducida

- ❖ El establecimiento de los Indicadores de Gestión en la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAYER**, nos proporcionará la información necesaria para de esta forma mantener controles permanentes y periódicos de los procesos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

##### **2.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

###### **2.1.1.1 Planeación Estratégica**

La Planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

**Sallenave (1991)<sup>1</sup>**, afirma que *“La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”*.

**Peter Drucker<sup>2</sup>**, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que *“la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario”*. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

---

<sup>1</sup> Sallenave. 1991. [www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml) - 98k

<sup>2</sup> Drucker, Peter. *The Practice of Management*. 1954 Pág. 41

**Kenneth Andrews**<sup>3</sup>, ofreció una definición la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: *“La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es ó será”*.

### **2.1.2 PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL**

*“El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización la misma que puede ser empresarial, institucional, no gubernamental; reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo. Un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años”<sup>4</sup>.*

El plan estratégico marca las directrices y el comportamiento para que una organización alcance los objetivos propuestos.

Un plan estratégico es cuantitativo, mandatorio y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es mandatorio porque especifica las políticas y las líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

---

<sup>3</sup> Kenneth Andrews, “The Concept of Corporate Strategy”, McGraw-Hill School Education Group, 1971.

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico)

## **2.1.2.1 ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

### *2.1.2.1.1 Misión*

La misión organizacional se define como una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares. *“La misión resume la razón de ser de una organización, es la parte esencial para determinar objetivos y formular estrategias”<sup>5</sup>.*

La misión debe ser amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de varios objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad del personal. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización. Responde a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- ❖ Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la institución?
- ❖ Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en que forma deben ser entregados?
- ❖ Mercados: ¿Compite la institución geográficamente?
- ❖ Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- ❖ Preocupación por imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

### *2.1.2.1.2 Visión*

*“Visión es la definición de la razón de ser de la organización, es la declaración amplia y suficiente de donde se quiere que la organización este dentro de 3 o 5*

---

<sup>5</sup> Mintzberg, Henry; Brian, Q James; Voyer, John; El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos; Editorial Prentice Hall Primera Edición; México 1997

*años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro*<sup>6</sup>.

La visión de futuro señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.

Para la redacción de la visión se deben considerar los siguientes elementos:

- ❖ Dimensión de tiempo
- ❖ Integradora
- ❖ Amplia y detallada
- ❖ Positiva y alentadora
- ❖ Realista
- ❖ Incorpora valores e intereses comunes
- ❖ Usa un lenguaje noble, gráfico y metafórico
- ❖ Logra sinergismo
- ❖ Debe ser difundida interna y externamente

#### *2.1.2.1.3 Valores*

*“Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional”*<sup>7</sup>.

Toda institución tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, redefinidos y luego comunicados a toda la institución.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización que se conviertan en hábitos de pensamiento de los trabajadores.

---

<sup>6</sup> Mintzberg, Henry; Brian, Q.; James; Voyer, John; El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos; Editorial Prentice Hall. Primera Edición, México 1997

<sup>7</sup> Paredes Santos Alfredo; Manual de Planificación Estratégica

#### 2.1.2.1.4 *Objetivos Estratégicos, Estrategias y Políticas*

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la organización.

La estrategia es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones que se van a realizar. Las estrategias establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas o emergentes.

El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva, esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. *“Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten”*<sup>8</sup>. Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

#### 2.1.2.1.5 *Matriz EFE*

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva<sup>9</sup>.

Es una herramienta para determinar la posición estratégica externa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia

---

<sup>8</sup> Linda, Kasuga; Luis, Humberto, Franco; Folleto de planeación estratégica, Calidad y Excelencia

<sup>9</sup> <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>



relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignación dentro de un rango<sup>10</sup>.

La metodología para la elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos que son detallados a continuación:

- ❖ Se hace una lista entre diez o veinte factores críticos que determinan el éxito de la empresa identificados en el proceso de la auditoria externa.
- ❖ Se incluye tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y la industria. En esta lista se enumeran las oportunidades y las amenazas.
- ❖ Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 cuando no es importante a 1.0 cuando es muy importante. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.
- ❖ Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas aunque pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- ❖ Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
- ❖ Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos se basan en la industria.
- ❖ Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

---

<sup>10</sup> <http://planeamiento2006-unmsm.blogspot.com/2006/11/matriz-efe-efi.html>

- ❖ Se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

#### *2.1.2.1.6 Matriz EFI*

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI.

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La matriz EFI se desarrolla siguiendo cinco pasos que se detallan a continuación<sup>11</sup>:

- ❖ Se realiza una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Se usan entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades.
- ❖ Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso otorgado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

---

<sup>11</sup> <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

- ❖ Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
- ❖ Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- ❖ Se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

#### 2.1.2.1.7 Matriz FODA

*“Matriz FODA se define como el análisis de una organización y que factores externos afectan a la misma”<sup>12</sup>.*

FODA son las primeras letras de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Son los factores que se van a analizar.

La realización de la matriz FODA permite resolver dos preguntas importantes para la empresa:

- ❖ ¿Qué tenemos?
- ❖ ¿Dónde estamos?

Según el análisis de la matriz FODA en el ambiente interno tenemos las fortalezas, que se trabajará por aumentar y las debilidades, que tendrán que disminuir. En el ambiente externo tenemos las oportunidades, estas se refieren a las posibilidades que tienen la industria y las amenazas, las mismas que se tendrán que neutralizar.

La matriz FODA se utiliza como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el

---

<sup>12</sup> <http://uproadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>

cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para el conocimiento tanto interno como externo<sup>13</sup>.

A través de la realización de la Matriz FODA se identifican cuatro tipos de estrategias que se detallan a continuación<sup>14</sup>:

❖ **Estrategias FO**

Se usan las fortalezas internas de la empresa para tomar ventaja de las oportunidades externas.

❖ **Estrategias DO**

Se tiene que mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas.

❖ **Estrategias FA**

Se usan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

❖ **Estrategias DA**

Se utilizan tácticas defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno.

**Figura 2.1**

**Matriz FODA**

---

<sup>13</sup> <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

<sup>14</sup> [http://www.lamolina.edu.pe/Investigacion/investigacion/cursos\\_convocatorias/doc/FODA.ppt](http://www.lamolina.edu.pe/Investigacion/investigacion/cursos_convocatorias/doc/FODA.ppt)

MATRIZ FODA		
<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS "F"</b>	<b>DEBILIDADES "D"</b>
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
	5.	5.
	6.	6.
	7.	7.
	8.	8.
<b>OPORTUNIDADES "O"</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
1.	<b>Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades</b>	<b>Minimizar debilidades aprovechando oportunidades</b>
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
<b>AMENAZAS "A"</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
1.	<b>Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas</b>	<b>Minimizar las debilidades y evitar amenazas</b>
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

**Elaborado por:** Byron Rodas R.

#### 2.1.2.1.8 Matriz de Perfil Competitivo

La metodología para realizar la Matriz de Perfil Competitivo es la siguiente<sup>15</sup>:

1. La Matriz de Perfil Competitivo sirve para hacer un análisis de los factores claves del éxito. Se debe llenar con una lista de factores que deben ser considerados como una guía. Luego se escribe los nombres de los competidores que identifique como más cercanos.

Se debe tomar en cuenta que un competidor es el que está en el mismo segmento de mercado en el que la empresa se encuentre: ofrece los mismos productos a precios semejantes y los clientes potenciales se identifican de manera igual. Se tiene que incluir a nuestra empresa en la lista.

<sup>15</sup> [http://umgadmonc.files.wordpress.com/2008/06/leccion\\_no\\_41.pdf](http://umgadmonc.files.wordpress.com/2008/06/leccion_no_41.pdf)

2. Se determina los Factores Críticos para el Éxito de todas las empresas que se va analizar y se asigna un peso.
  
3. Se identifican a los competidores: muy fuertes (los que están cerca de la calificación 4) a los fuertes (los que están cerca de la calificación 3); los menos débiles (que están cerca de la calificación 2), y, los débiles (los que están cerca de la calificación 1).

Según el total ponderado se encuentra el competidor más fuerte.

#### *2.1.2.1.9 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)*

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es un instrumento importante en el Direccionamiento Estratégico. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEYEA se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

### Pasos para preparar una Matriz PEYEA:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de – 1 (mejor) –6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

**Cuadro 2.1** Ejemplos de factores que pueden estar en los ejes de la matriz PEYEA:

**Fuente:** H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy Pág. 155

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos

Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Escala de precios de productos competidores
Flujos de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgos implícitos del negocio	Elasticidad de la demanda
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Aprovechamiento de recursos
Conocimientos tecnológicos	Intensidad de capital
Control sobre los proveedores y distribuidores	Facilidad para entrar en el mercado Productividad, aprovechamiento de la capacidad

### 2.1.3 GESTIÓN POR PROCESOS

En los últimos años el mejoramiento continuo de los procesos ha tenido un auge importante a escala mundial, debido a la necesidad de evolucionar de las empresas por la apertura de mercados y la gran competitividad en el ámbito nacional e internacional.

Estudios hechos por autores como H. J. Harrington, William E. Trischler, Juan Villacís entre otros, plantean la importancia del desarrollo y mejoramiento de los procesos dentro de la organización, como una de las formas de lograr ventajas competitivas sostenibles.

El Doctor H. J. Harrington<sup>16</sup> en su libro **mejoramiento de los procesos de la empresa** manifiesta que *“las compañías realmente avanzadas, observaran que ya no podemos sobrevivir vertiendo más recursos de la empresa en un esfuerzo por*

<sup>16</sup> Harrington, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Mc Graw Hill, Bogotá. 1994.



*vencer a la competencia. Los procesos anticuados de la empresa, con lo que hemos convivido durante años, se deben reestructurar completamente y no simplemente automatizar. La automatización de un proceso inadecuado no solo garantiza que todas las veces hagamos mal nuestro trabajo sino que lo realicemos más rápido y con menos esfuerzo.”*

William E. Trischler<sup>17</sup> en su libro **mejora del valor añadido en los procesos** dice *“la mejor manera de aumentar la eficiencia, efectividad y flexibilidad de los procesos es adoptar una metodología bien organizada y aplicarla de forma continuada durante un largo periodo tiempo. Cualquiera de los métodos podría utilizarse para tal fin. Naturalmente cada método tiene sus ventajas e inconvenientes. “*

Harrington James<sup>18</sup>, **administración total del mejoramiento continuo**, manifiesta que el Diseño de Procesos enmarca:

En los aspectos relacionados al levantamiento y diseño de procesos, en la práctica, uno de los factores que merece especial atención es el correspondiente a la identificación de los procesos. Diversas tendencias y aplicaciones se sugieren; en nuestro medio, es frecuente que se adopte como criterio para la identificación de procesos, el denominado Modelo Estratégico que toma elementos sustantivos a los contenidos de la Misión y Visión Organizacionales, así como a los Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos para provocar la definición e identificación de los procesos que configurarán la estructura organizacional.

**Mejía Braulio**<sup>19</sup>, **gerencia de procesos**, manifiesta que *“el Manual de Procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminando en actividades que realizan un servicio, un departamento o toda la organización.”*

---

<sup>17</sup> TRISCHLER William, Mejorar el valor añadido en los procesos, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1998.

<sup>18</sup> Harrington, James. Administración Total del Mejoramiento Continuo, Mc Graw Hill, Bogotá. 1993.

<sup>19</sup> MEJIA García Braulio, Gerencia de Procesos, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000.

**Harrington James<sup>20</sup>, mejoramiento de los procesos de la empresa**, manifiesta que el mejoramiento de los procesos encuadra lo siguiente:

Modelado de Procesos: Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.

Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Que cambiar y como cambiar dependerá del enfoque específico del equipo del desarrollo del proceso y del de mejora del proceso.

**Mariño, Navarrete<sup>21</sup>, gerencia de procesos de la empresa**, nos dice:

*“La Gestión de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.”*

### **2.1.3.1 Características de la Gestión de Procesos<sup>22</sup>**

Tal vez sean los **objetivos** que pueden plantearse la principal característica de la Gestión de Procesos:

---

<sup>20</sup> Harrington, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Mc Graw Hill, Bogotá. 1994.

<sup>21</sup> Mariño, Hernando. Gerencia de Procesos, Alfaomega, Editores. Colombia. 2001.

<sup>22</sup> Mariño Hernando, Gerencia de Procesos, Alfaomega Editores, Colombia, 2001, Pág. 41

- ❖ Incrementar la eficacia.
- ❖ Reducir costos.
- ❖ Mejorar la calidad
- ❖ Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio.

Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. Por ejemplo, si se acortan los tiempos es probable que mejore la calidad.

Además están presentes, en la gestión de procesos, otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales. Así, podemos aproximar las siguientes:

**Definición de objetivos.** La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque que nos ocupa es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la Calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.

**Especificación de responsables de los procesos.** Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales. La gestión de procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso. El dueño del proceso es una persona que participa en sus actividades. Será esta persona la responsable última, teniendo control sobre el mismo desde el principio hasta el final. Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo. El propietario del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que

tenga un conocimiento importante sobre el proceso. En este caso, es vital que el dueño del proceso esté informado de las acciones y decisiones que afectan al proceso, ya que la responsabilidad no se delega.

**Reducción de etapas y tiempos.** Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya

**Simplificación.** Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión.

**Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.** Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.

**Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.** Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia al cambio que pudiera darse en las personas implicadas.

**Inclusión de actividades de valor añadido.** Que incrementen la satisfacción del cliente del proceso.

### 2.1.3.2 Evolución del Concepto

La gerencia de procesos tuvo su origen en el movimiento de calidad. En los inicios del siglo XX, se desarrollo el concepto administrativo de procesos y se incluyó como práctica dentro de la disciplina de la calidad.

Hasta los albores del siglo XX, las organizaciones en todo el mundo, tanto industriales como de servicios, tenían una orientación hacia el producto, llámese bien o servicio. La estrategia se concentra en tal objetivo, y por ende, las soluciones que surgieron de la consecuencia estructurada se desarrollaron en tal perceptiva. La práctica predominante de calidad para entonces era la inspección del producto final.

El enfoque de administración científica desarrollado por Federick W. Taylor, fue pionero en el mejoramiento de la productividad. El sistema Taylor logró aumentos extraordinarios en la productividad de las industrias, asignando la responsabilidad del planeamiento de la planta a ingenieros especializados y usando a los trabajadores y supervisores de producción desplazados en la ejecución de los planes concebidos por los ingenieros.

Sin embargo, el sistema de Taylor de administración tenía también varias desventajas, las principales eran la pérdida de poder y la autonomía de los trabajadores en su lugar de trabajo y la caída en la calidad del producto. Donde existe una dicotomía entre las personas “educadas” que planean a nivel central y los trabajadores “no educados” que ejecutan los planes<sup>23</sup>.

Para solucionar el problema de la baja calidad del producto, los gerentes de planta crearon cargos de inspectores, dentro de los departamentos de producción, dedicados a detectar mediante patrullas de inspección y auditorías los productos

---

<sup>23</sup> Hernando Mariño Navarrete. “Gerencia de Procesos”. Bogota 2001. Págs. 1-13.

defectuosos, de tal manera que fueran procesados o desechados antes de llegar a las manos del consumidor.

### **2.1.3.3 El Control del Proceso**

El concepto de proceso, entendido en su forma más sencilla como un conjunto de actividades que toma unas entradas, le añaden valor, y entregan unas salidas fue desarrollado en los Estados Unidos en las primeras cuatro décadas del siglo XX.

Importantes pioneros en cuanto a procesos aparecieron en la invención de nueva tecnología para la fecha. En 1924 Walter Shewart invento el gráfico de control dando un importante paso al moderno control de procesos mediante la gestión de calidad. Shewart es también autor del conocido ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar, actuar). Ciclo denominado de mejoramiento que se lo atribuyó también a Deming.

### **2.1.3.4 La Gerencia de Procesos**

La orientación hacia los procesos forma parte de las organizaciones exitosas. Observamos esto en organizaciones latinoamericanas, norteamericanas, europeas, japonesas. No tiene nada que ver con la cultura antropológica, sino con la cultura empresarial.<sup>24</sup>

Se puede aprender que una diferencia enorme en los resultados de las compañías alrededor del mundo, radica en la concentración que en ellas se hace por mejorar sistemáticamente sus procesos. Y aunque por supuesto no se trata del único elemento que explica la diferencia, si está presente en todas las organizaciones exitosas.

---

<sup>24</sup> Braulio Mejía García. "Gerencia de Procesos". Bogotá 2000. Págs. 2-5.

La confusión común entre unidades organizacionales y procesos surge porque el paradigma predominante en las organizaciones es el del organigrama donde las líneas de responsabilidad, autoridad y relaciones entre las personas, están dibujadas y los colaboradores están acostumbrados a las denominaciones de vicepresidencia, gerencia, dirección o departamento X, pero no están establecidos ni dibujados los procesos.

Las unidades organizacionales tienen nombre muy definidos pero los procesos no. Es así como los procesos aparecen fragmentados, muchos veces invisibles por la estructura organizacional y, lo que es más grave, los procesos tienden a no tener gerencia, ya que la alta gerencia responsabiliza a los gerentes a rendir cuentas de un área o departamento en particular, pero no se asigna la responsabilidad por el trabajo completo, esto es, por el proceso y por la estructura.

#### *2.1.3.4.1 ¿Por qué la Gestión de Procesos?*

Porque las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La gestión de los procesos tanto tecnológicos como los administrativos, constituye un nuevo enfoque de la coordinación y planificación en el seno de una organización.

*“La relativa estabilidad de los grandes procesos hace de ellos una excelente base de planificación. El proceso se inscribe en el tiempo; por tanto, la gestión de los procesos permite afrontar el futuro sobre una base sólida”<sup>25</sup>.*

Entre las utilidades que se obtiene al centrar la gestión de la organización en sus procesos, se puede mencionar que<sup>26</sup>:

- ❖ Permite a la organización centrarse en el cliente.
- ❖ Permite a la compañía predecir y controlar el cambio.
- ❖ Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- ❖ Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.
- ❖ Previene posibles errores.
- ❖ Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- ❖ Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

Desde principios de siglo algunas personas habían recomendado ya este tipo de enfoque, sin ser escuchados, debido básicamente a la considerable simplificación introducida por los principios taylorianos para las condiciones de producción de la época y, a que el análisis de las actividades sin la presencia de la tecnología informática era un obstáculo infranqueable.

En la actualidad se hacen más evidentes las ventajas que tiene la gestión de los procesos de una organización, con respecto a otras formas de gestión. En la

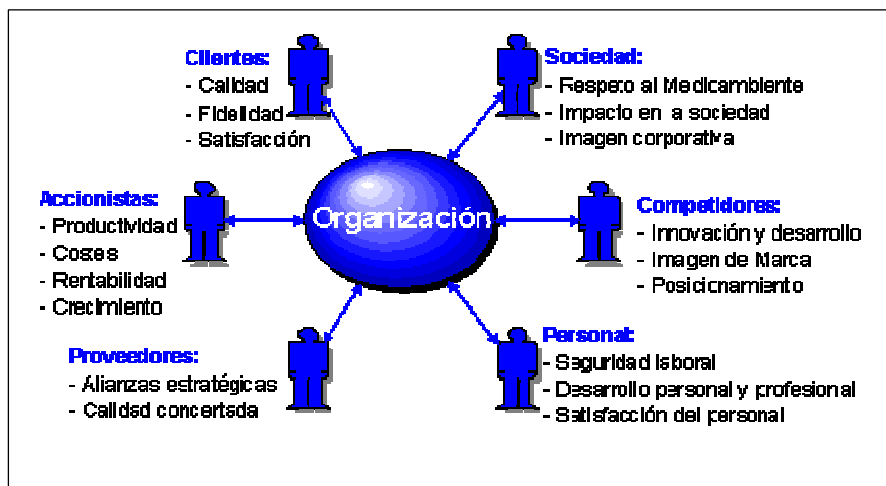
---

<sup>25</sup> Lorino, Philippe. “El control de gestión estratégico”. Alfa-Omega Grupo Editor. Bogotá. 1996. Pg.42.

<sup>26</sup> Harrington, James. “Mejoramiento de los procesos de la empresa”. McGraw-Hill. Bogotá. 1993. Pág. 18.



siguiente figura se establece la diferencia de enfoques entre una organización centrada en funciones y una centrada en procesos<sup>27</sup>:



**Figura 2.2** Organización centrada en procesos.

**Fuente:** Harrington, James. "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa" Pág.

5

#### 2.1.3.4.2 Principios de La Gerencia de Procesos

Los siguientes ocho principios han probado ser valideros para implementar la mentalidad de gerencia de procesos en un organización. Estos principios son un conjuntos sistémico, es decir, están relacionados unos con otros, la ausencia de alguno de ellos tienen efectos negativos en la efectividad de este enfoque gerencial.

### 1. Establecer la propiedad

<sup>27</sup> Harrington, James. "Mejoramiento de los procesos de la empresa". McGraw-Hill. Bogotá. 1993. Pág. 5.

La gerencia debe asignar la propiedad del proceso, esto es, quien es el dueño, la persona dentro de la organización que debe responsabilizarse por todo lo que suceda con el proceso y rendir cuentas de la gestión ante la dirección.

## **2. Verificar y describir el propósito del proceso**

Se debe tener la absoluta claridad sobre el tipo de proceso, su interacción con otros procesos, su razón de ser, el por qué y para qué de su existencia.

## **3. Definir el proceso, sus límites e interfaces**

El proceso debe estar definido en términos de tipo de proceso, sus puntos de iniciación y terminación, de manera tal que exista un entendimiento común entre todas las personas involucradas. Asimismo, el principio establece la necesidad de determinar límites de la responsabilidad por el proceso, aclarando las zonas grises entre procesos, donde se juntan unos con otros, con el fin de establecer la responsabilidad primaria por analizar y mejorar el proceso.

## **4. Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso**

El dueño del proceso debe conformar el equipo humano que lo mejorará sistemáticamente, con indicación clara del papel que juega cada integrante y las reglas del juego de su operación. Definido el equipo, todos deben recibir capacitación en temas esenciales como gerencia de procesos, trabajo en equipo y liderazgo.

## **5. Documentar el proceso**

Es preciso tener documentado el proceso, lo que significa tener un mapa o flujo del mismo, identificación precisa de sus entradas y salidas, proveedores y clientes, actividades realizadas, definiciones operacionales de los términos utilizados en ese proceso.

## **6. Establezca puntos de control**

De acuerdo con la descripción y documentación del proceso, es importante establecer puntos de control en las entradas, actividades realizadas y salidas del proceso con el objetivo de servir de base para la medición de los indicadores.

## **7. Defina los indicadores**

Establezca indicadores, datos cuantitativos, que permitan medir el desempeño de los resultados y actividades del proceso, con el fin de medir la eficacia y la eficiencia del mismo.

## **8. Mejore el proceso**

El ciclo de mejoramiento tiene principio pero no tiene fin. Por tanto, los procesos son dinámicos en el tiempo y lo que hoy es competitivo, funciona y es satisfactorio para el cliente, mañana no lo es. Por tanto, el mejoramiento es un proceso en sí mismo.

### **2.1.3.5 Modernización del Proceso**

Modernización implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad. El término sugiere un patrón para lograr el flujo más uniforme, la menor

resistencia al progreso y el desempeño con la cantidad mínima de esfuerzo. Gracias a la modernización el proceso funcionará con escasa perturbación en su entorno.

Existen doce herramientas básicas de la modernización que detallaremos a continuación:

- ❖ Eliminación de la burocracia.
- ❖ Eliminación de la duplicación.
- ❖ Evaluación del Valor Agregado.
- ❖ Simplificación.
- ❖ Reducción del tiempo del ciclo del proceso.
- ❖ Prueba de errores.
- ❖ Eficiencia en la utilización de los equipos.
- ❖ Lenguaje simple.
- ❖ Estandarización.
- ❖ Alianzas con proveedores.
- ❖ Mejoramiento de situaciones importantes.
- ❖ Automatización y/o mecanización.

#### **2.1.3.6 Definición de Proceso**

La palabra proceso proviene del latín *procesus*, que significa avance y progreso.

*“Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”<sup>28</sup>.*

Implica una secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente.

Todo proceso debe ser susceptible de descomponerse en actividades, operaciones o tareas.

#### **2.1.3.7 Elementos de un Proceso**

- ❖ **Entrada:** "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- ❖ **Recursos y estructuras:** para transformar el insumo de la entrada.
- ❖ **Producto:** "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo.
- ❖ **Sistema de medidas** y de control de su funcionamiento.
- ❖ **Límites** (condiciones de frontera) y conexiones con otros procesos claros y definidos.

#### **2.1.3.8 Características de los Procesos de la Empresa**

- ❖ **Flujo.** Los métodos para transformar el input en output.
- ❖ **Efectividad.** Cuán bien se satisfacen las expectativas del cliente.

---

<sup>28</sup> Harrington, James. “Mejoramiento de los procesos de la empresa”. McGraw-Hill. Bogotá. 1993. Pág. 9.

- ❖ **Eficiencia.** Cuan acertadamente se utilizan los recursos para generar un output.
- ❖ **Tiempo de Ciclo.** El lapso necesario para transformar el input en output.
- ❖ **Costo.** Los gastos correspondientes a la totalidad de los procesos.

Comprender estas características del proceso es vital por tres razones, pues ayuda a identificar las áreas problemas que son claves dentro del proceso, suministra la base de datos indispensable para tomar decisiones y permite fijar objetivos de mejoramiento y evaluar los resultados<sup>29</sup>.

### 2.1.3.9 Clasificación de los Procesos

La empresa acepta previamente una aplicación genérica de los procesos en tres categorías: **estratégicos, operativos y de apoyo o soporte**<sup>30</sup>, detallados en el Cuadro 2.1 Dentro de una de estas categorías, la importancia de los procesos para la marcha de la empresa los clasifica en *prioritarios* y *secundarios*.

<b>CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS</b>	
<b>Estratégicos</b>	Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
<b>Operativos</b>	Procesos destinados a llevar las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con las cooperaciones de

<sup>29</sup> Harrington, James. “Mejoramiento de los procesos de la empresa”. McGraw-Hill. Bogotá. 1993. Págs. 127 – 146.

<sup>30</sup> J.R.Zaratiegui. “La Gestión por Procesos: Su papel e importancia en la empresa”. Economía Industrial. 1999.

	los otros directores y de sus equipos humanos.
<b>De Apoyo</b>	Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

### **Cuadro2.2** Clasificación de los Procesos.

**Fuente:** Harrington, James. "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa"

La empresa analiza el núcleo de sus actividades, identifica sus procesos y los coloca en cada uno de esos tres grupos. Una vez repartidos los procesos en los tres grupos, la atención de la empresa se centrará en el grupo de los procesos operativos.

La empresa relaciona los procesos en secuencia ordenados, agrupados alrededor de los procesos prioritarios. Estos procesos prioritarios requerirán el concurso de procesos secundarios realizados de forma eficiente para desarrollarse con un alto nivel de rendimiento.

Para poder gestionar los procesos, la empresa ha de realizar un despliegue detallado de los mismos. Este despliegue puede comprender, por ejemplo:

El desarrollo en subprocesos con las relaciones entre los mismos.

La ficha de cada proceso y subproceso, con su objetivo, entradas y salidas, responsable, indicadores, etc.

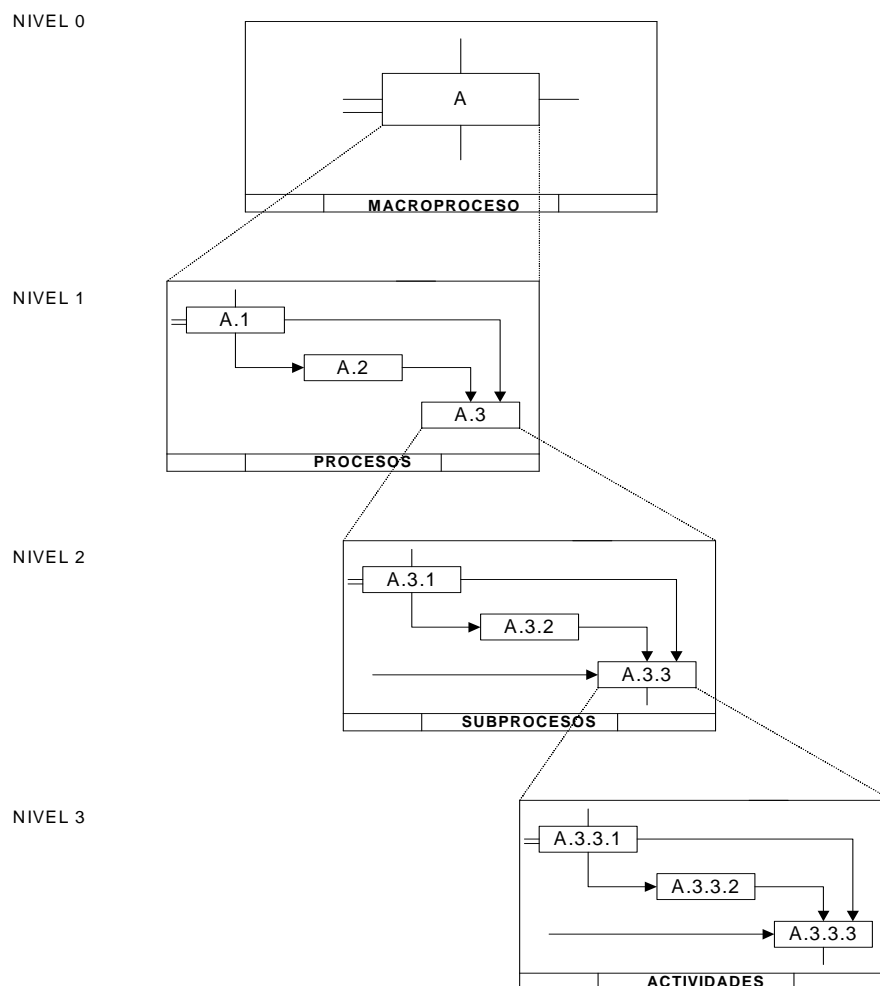
Las matrices de relación de procesos y subprocesos, con la indicación de los propietarios, y clientes y proveedores de cada uno de ellos.

#### **2.1.3.10 Comprensión de la Jerarquía de un Proceso**

De acuerdo a la complejidad de los procesos, se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

- ❖ **Macroprocesos:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
  
- ❖ **Procesos:** Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.
  
- ❖ **Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Podemos apreciar la jerarquía de procesos en la Figura 2.3:





### **Figura 2.3 Jerarquía de Procesos**

**Fuente:** Ing. Jaime Cadena "Conferencia sobre Gerencia de Procesos"

Los procesos están totalmente relacionados con sus actividades, por lo que resulta muy importante tener una definición clara de este concepto:

- ❖ **Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.
  
- ❖ **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

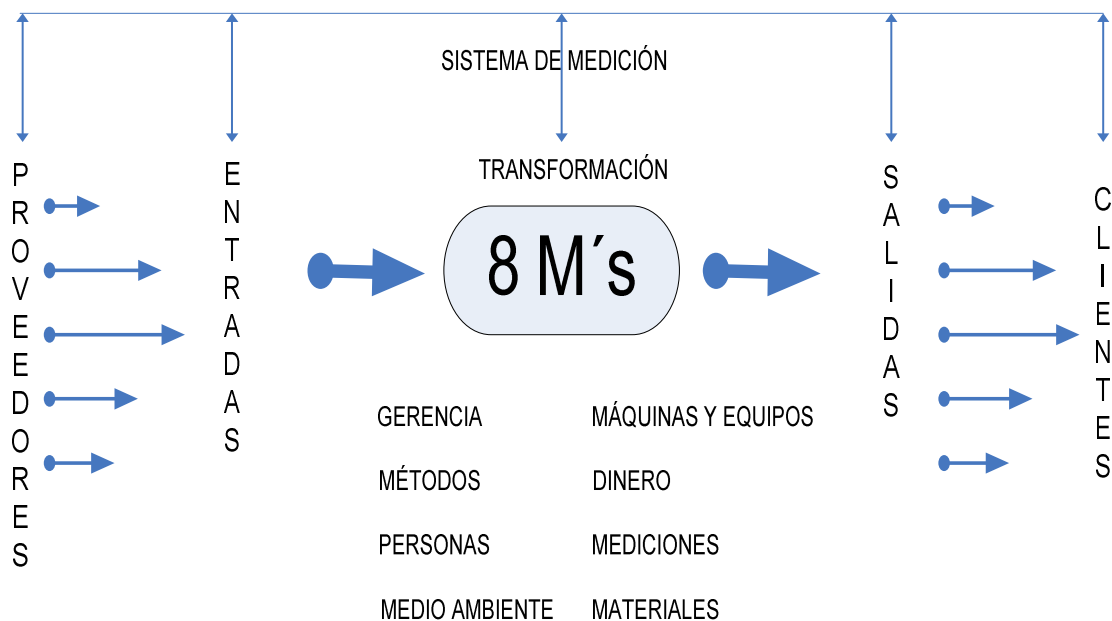
#### **2.1.3.11 Los 8 Factores Determinantes en un Proceso**

En un proceso, las entradas se transforman en salidas, interactuando como conjunto sistémico ocho factores en tal transformación:

- ❖ Gerencia.

- ❖ Métodos.
- ❖ Personas.
- ❖ Medio Ambiente.
- ❖ Maquinaria y equipos.
- ❖ Dinero.
- ❖ Mediciones.
- ❖ Materiales.

Se debe tomar en cuenta como factor que determinan a la transformación, el dinero, los recursos con los que se cuenta en el proceso, como se percibe en la Figura 2.4.<sup>31</sup>



<sup>31</sup> Hernando Mariño Navarrete. "Gerencia de Procesos". Bogotá 2001. Pág. 1-13.

### **Figura 2.4** El Concepto de proceso

**Fuente:** Ing. Jaime Cadena. Material Educativo dictado clases Gerencia de Procesos

#### **2.1.3.12 Los Clientes del Proceso**

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

El cliente es cualquier persona u organización que recibe el “output” o producto del proceso directa o indirectamente. Conviene diferenciar entre dos tipos de clientes: los internos y los externos:

**Clientes internos:** individuos o servicios dentro de la propia organización que reciben nuestros productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.

**Clientes externos:** son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de nuestra organización (los abonados de una compañía de comunicaciones, los estudiantes de una universidad, los pacientes de un hospital, los viajeros de una compañía de transporte, etc.).

En algunas organizaciones hay unidades, departamentos o servicios que no tratan directamente con los clientes finales, sino que sus productos van destinados a "consumo interno" de la organización.

Para identificar a nuestros clientes basta con preguntarse ¿quiénes reciben nuestros productos/servicios?; El objetivo de esta pregunta es conseguir un listado de clientes a partir del cual se debe tratar de establecer qué necesidades tienen esos clientes, es decir, qué esperan los clientes que les ofrezcamos.

### **2.1.3.13 Levantamiento y Diseño de Procesos**

En los aspectos relacionados al levantamiento y diseño de procesos, en la práctica, uno de los factores que merece especial atención es el correspondiente a la identificación de los procesos. Diversas tendencias y aplicaciones se sugieren; en nuestro medio, es frecuente que se adopte como criterio para la identificación de procesos, el denominado Modelo Estratégico que toma elementos sustantivos a los contenidos de la Misión y Visión Organizacionales, así como a los Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos para provocar la definición e identificación<sup>32</sup> de los procesos que configurarán la estructura organizacional.

#### *2.1.3.13.1 Diseño y Documentación*

El primer paso de esta fase, es formar equipos autónomos que diseñan medidas correctivas para satisfacer los requisitos, pero tienen que poder ser implementadas en la organización. Después de haber elegido una medida conveniente se hace un plan de implementación, se definen los recursos requeridos y se comprueba si el personal cuenta con la calificación apropiada. En caso necesario se debe instruir al personal y adquirir los recursos necesarios. El resultado de los diferentes equipos es revisado a profundidad para evitar redundancias y lograr armonización.

El último paso de la fase, es la documentación de los resultados, en ella se encuentran las soluciones de los diferentes pasos de la fase de diseño, es decir, a partir de los requisitos se muestran cuáles fueron los problemas, qué medidas correctivas fueron escogidas y cómo fueron implementadas.

---

<sup>32</sup> Prof. Dr.-Ing. Dr.h.c. mult. Prof.h.c. Tilo Pfeifer. "Cátedra de Metrología y Gestión de la Calidad". Págs.1-21.

Finalmente, aprovechando la información que generan las fases, de manera progresiva se procede a la elaboración del Manual de Procesos que es un documento de alto nivel en el cual están descritos los procesos de la organización que apoyan al sistema de calidad de la organización, en este instrumento se describe qué es necesario para realizar una tarea, quién hace qué, en qué orden y siguiendo qué reglas.

#### *2.1.3.13.2 Documentación y Análisis*<sup>33</sup>

El responsable del proceso debe documentar el mismo, esto es, dejar constancia o diseñar ya sea en papel, medio magnético o base electrónica de datos, cada uno de los componentes de un proceso, su flujo y sus relaciones.

El propósito de la documentación es:

1. Facilitar un detallado análisis del proceso.
2. Mantener récords actualizados para su uso en el futuro:

Así mismo, el responsable debe efectuar un análisis del proceso, que consista en separar las partes componentes de un todo, sus elementos y sus relaciones.

Los propósitos del análisis del proceso serian:

1. Identificar y definir claramente los problemas y/o inhibidores vitales de eficiencia y eficacia.
2. Encontrar sus causas.
3. Definir objetivos y establecer medidas para monitorear futuros logros.

---

<sup>33</sup> Mejía García, Braulio. "Gerencia de Procesos". Bogotá 2000. Pág. 26.

4. Obtener un plan concreto de acción. (qué, cuándo, quién).

En síntesis una buena documentación de un proceso deberá:

1. Reflejar exactamente la situación actual.
2. Reflejar como se esta haciendo, no como nos gustaría que se haga.
3. Reflejar los requerimientos que no se estén cumpliendo.
4. Su forma y contenido deberán ser simples, pero sustanciales.

#### **2.1.3.14 Modelado de Procesos**

Frecuentemente los sistemas (conjuntos de procesos y subprocesos integrados en una organización) son difíciles de comprender, amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados.

Un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema.

Pero **¿qué es un modelo?** Un modelo es una representación de una realidad compleja. **Modelar** es desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él.

Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica (diagrama de proceso), pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos.

Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

**Diagramar** es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades.

La representación gráfica facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la **descomposición de los procesos de trabajo** en actividades discretas. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado.

En este último sentido cabe hacer una precisión, ya que no todas las actividades que no proveen valor añadido han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación.

Diagramar es una actividad íntimamente ligada al hecho de modelar un proceso, que es por sí mismo un componente esencial en la gestión de procesos.

#### *2.1.3.14.1 Diagrama de Flujo*

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas. Por

ejemplo, tanto los unos como los otros muestran cómo se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos.<sup>34</sup>

La construcción de los diagramas de flujo nos sirve para disciplinar nuestro modo de pensar. La comparación del diagrama de flujo con las actividades del proceso real hará resaltar aquellas áreas en las cuales las normas o políticas no son claras o se están violando. Surgirán las diferencias entre la forma como debe conducirse una actividad y la manera como realmente se dirige. Entonces, con la ayuda de unos cuantos pasos cortos, usted se podrá determinar cómo mejorar tal actividad.

Los diagramas de flujo son un elemento muy importante en el mejoramiento de los procesos de la empresa. Los buenos diagramas de flujo muestran, claramente, las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Dada su capacidad para clarificar procesos complejos, los diagramas de flujo facilitan la comunicación en estas áreas problema.

#### *2.1.3.14.1.1 Visión general del Diagrama de Flujo*

Elaborar un diagrama de flujo para la totalidad del proceso hasta llegar al nivel de tareas, es la base para analizar y mejorar el proceso. La asignación de partes del proceso a determinados miembros del equipo acelerará lo que de otra manera sería una tarea costosa y que demanda mucho tiempo.

Cada situación y/o proceso presentará problemas únicos de diagramación, que se deberá enfrentarlos a medida que se vayan presentando.

Por ejemplo, la documentación existente rara vez es suficiente para elaborar el diagrama de flujo de cada tarea y actividad sin comunicarse con las personas que ejecutan estas tareas.

---

<sup>34</sup> Harrington, James. "Mejoramiento de los procesos de la empresa". McGraw-Hill. Bogotá. 1993. Págs. 97-98.


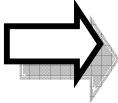


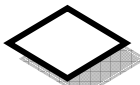
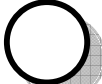


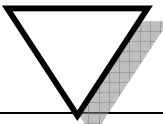



Se debe tener la precaución de distinguir entre lo que la documentación dice que debería hacerse y lo que realmente se hace.

Existen muchos tipos diferentes de diagramas de flujo y cada uno de éstos tiene su propósito. Para obtener efectividad en el Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, se debe comprender al menos cuatro de las técnicas, a saber:

1. **Diagramas de bloque**, que proporcionan una visión rápida de un proceso.
2. **Diagramas de flujo** del instituto Nacional Estadounidense de Estandarización (American National Standards Institute - ANSI), que analizan las interrelaciones detalladas de un proceso.
3. **Diagramas de flujo funcional**, que muestran el flujo del proceso entre organizaciones o áreas.
4. **Diagramas geográficos de flujo**, los cuales muestran el flujo del proceso entre locaciones.

#### 2.1.3.14.1.2 Simbología

SIMBOLOS ESTÁNDARES PARA DIAGRAMACIÓN DE FLUJOS		
	<b>Operación</b> Rectángulo	Se utiliza cada vez que hay un cambio en un ítem.
	<b>Movimiento Transporte</b> Flecha ancha	Se utiliza para indicar el movimiento del output entre locaciones.

	<b>Punto de Decisión</b> Diamante	Indica aquel punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión.
	<b>Inspección</b> Círculo Grande	Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output.
	<b>Documentación</b> Rectángulo con la parte inferior en forma de onda	Indica que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.
	<b>Espera</b> Rectángulo Obtuso	Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar.
	<b>Almacenamiento</b> Triángulo	Se utiliza cuando existe unja condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden o una solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.
	<b>Dirección de Flujo</b> Flecha	Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.
	<b>Conector</b> Círculo Pequeño	Indica que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.
	<b>Límites</b> Círculo alargado	Indica el inicio y el fin del proceso.

**Cuadro 2.3** Simbología para diagramación de flujos.

**Fuente:** Harrington, James. "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa" Pg. 98

### 2.1.3.15 Implementación

La fase final del levantamiento y diseño de procesos es la de implementación en la que las medidas diseñadas se expanden en toda la organización. El personal deja de ser diseñador y pasa a ser usuario del sistema<sup>35</sup>. Las medidas implementadas deben ser controladas por medio de índices para asegurar el cumplimiento de los

<sup>35</sup> J.R.Zaratiegui. "La Gestión por Procesos: Su papel e importancia en la empresa". Economía Industrial. 1999.

requisitos definidos. La clave de la implementación es la comunicación y el entrenamiento. Durante esta fase todos operan de acuerdo a los procedimientos y guardan los registros en los que se demuestra la aplicación en la práctica de los procedimientos documentados.

#### **2.1.3.16 Orientación hacia la Cadena de Valor**

En 1985 el Profesor Michael E. Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, introduce el concepto del análisis de la cadena de valor en su libro *Competitive Advantage (Ventaja Competitiva)*<sup>36</sup>. Al presentar sus ideas, Porter da crédito al trabajo que McKinsey & Co. había realizado al comienzo de la década de los 80 sobre el concepto de los "sistemas empresariales".

McKinsey consideraba que una empresa era una serie de funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

Porter va más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y descompone cada función en las actividades individuales que lo constituyen, como paso clave para distinguir los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre sí. Aparece entonces una nueva forma de administrar, se administran los procesos no las funciones.

##### *2.1.3.16.1 Identificación de las Actividades de Valor*

Según Porter, **valor** es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. Crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia.

---

<sup>36</sup> Porter, Michael E. "Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental". México. 1996.

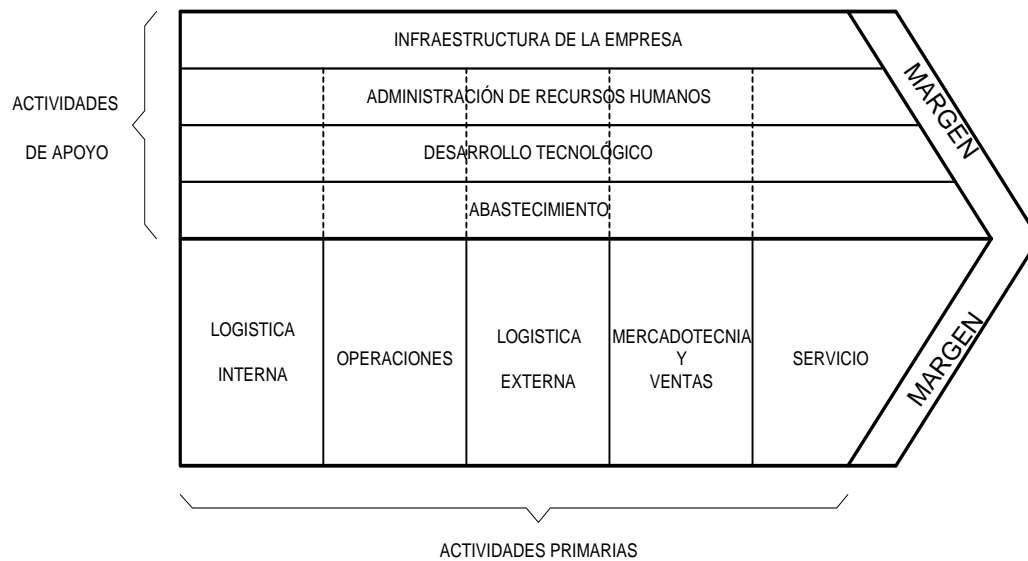
Las actividades de valor se dividen en dos tipos: actividades primarias y actividades de apoyo<sup>37</sup>.

- ❖ **Las Actividades Primarias (Hard)**, son aquellas implicadas directamente con la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador y los servicios de post-venta.
  
- ❖ **Las Actividades de Apoyo (Soft)**, son las que dan el soporte a las actividades primarias, y además se apoyan entre sí. Entre estas tenemos: las de administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación) y, las de infraestructura empresarial (administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, administración de calidad).
  
- ❖ **El Margen**, es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

A continuación se muestra en la figura 2.5, la cadena de valor genérica.

---

<sup>37</sup> Porter, Michael E. "Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental". México. 1996. . Págs. 56-60.



**Figura 2.5** La cadena de valor genérica<sup>38</sup>.

**Fuente:** Porter, Michael. "Ventaja Competitiva" Pág. 55

#### 2.1.3.16.2 Tipos de Actividad

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos diferentes de actividad<sup>39</sup>:

- ❖ **Actividades Directas**, son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas y dependen del tipo de empresa así por ejemplo: maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, etc.

<sup>38</sup> Porter, Michael E. "Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental". México. 1996. Pág. 55.

<sup>39</sup> Porter, Michael E. "Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental". México. 1996. Pág. 61.

- ❖ **Actividades Indirectas**, son aquellas que le permiten funcionar de manera continua a las actividades directas, como es el caso de mantenimiento, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, etc.
  
- ❖ **Aseguramiento de la Calidad**, son las actividades que aseguran la calidad de otras actividades de la empresa. Entre estas están: revisión, pruebas, ajustes, etc.

La **cadena de valor**, está inmersa en un campo más grande de actividades denominado **sistema de valor**, que es un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista considera al menos tres cadenas de valor adicionales a la genérica<sup>40</sup>:

- ❖ **Las Cadenas de Valor de los Proveedores**, las cuales crean y entregan los insumos usados en la cadena de valor de una empresa. Los proveedores no solo entregan un producto, también pueden influir de muchas maneras en el desempeño de la empresa.
  
- ❖ **Las Cadenas de Valor de los Canales**, los productos pasan a través de varios canales hasta llegar al cliente. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios influyen en las actividades de la empresa y en la satisfacción del usuario final.
  
- ❖ **Las Cadenas de Valor de los Compradores**, el producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de estas cadenas de valor: El papel que desempeñe el producto en estas cadenas, determina las necesidades del comprador y es la base de diferenciación de la empresa.

---

<sup>40</sup> Porter, Michael E. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental. México”. 1996. Págs. 51-52.

Obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

#### **2.1.3.17 Estandarización de los Procesos**

La estandarización de procesos permite que los actuales y futuros involucrados utilicen las mejores formas para llevar a cabo actividades relacionadas con el proceso.

Entre las ventajas de la estandarización de procesos podemos citar:

- ❖ Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ❖ Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ❖ Facilitar las labores de auditoría, control interno y la evaluación del proceso.
- ❖ Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ❖ Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ❖ Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

La estandarización requiere de un documento que permitirá a los involucrados ver el funcionamiento de cada uno de los procesos y la forma como se ejecutan las actividades.

### **2.1.3.18 Medición de los Procesos**

#### *2.1.3.18.1 Evaluación del Valor Agregado*

La evaluación del valor agregado es un principio esencial en el proceso de modernización. La técnica es simple, directa y muy efectiva.

Para comprender la importancia de esta herramienta, exploraremos inicialmente el concepto de valor agregado mediante esta analogía simplificada referente a la fabricación de un producto.

Cuando los recursos tales como materia prima, subconjuntos y otros materiales (ENTRADAS) se transforman a través de un proceso de elaboración de un producto (SALIDAS), esta transformación está asociada a actividades que generan valor agregado.

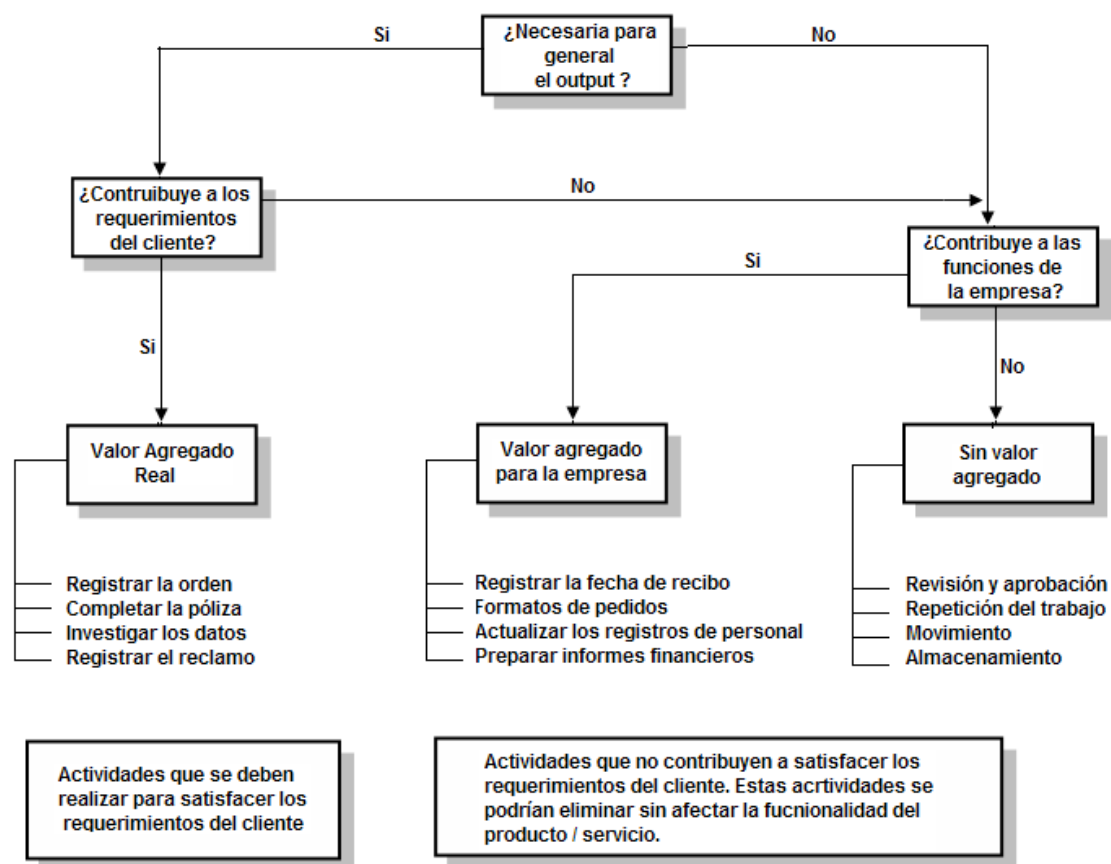
No es necesario comprender esta idea de valor agregado en gran detalle o, incluso, asimilar todas las implicaciones de la palabra valor.

La meta de toda organización debe enfocarse en que cada actividad aporte un valor agregado real hasta donde más sea posible. Idealmente éste debe ser igual o superior a los costos que se hayan originado.



También debemos reconocer que la percepción de valor por parte del cliente es independiente de los costos reales en que se ha incurrido para ofrecer el producto o servicio.<sup>41</sup>

A continuación en la Figura 2.6 se muestra un diagrama de como se realiza la evaluación del valor agregado.



**Figura 2.6** Evaluación del Valor Agregado

**Fuente:** Harrington, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. 1993

## 2.1.4 MEDIDORES E INDICADORES

<sup>41</sup> Harrington, James. "Mejoramiento de los procesos de la empresa". McGraw-Hill. Bogotá. 1993. Págs. 155 – 160

Para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso u conocer que está sucediendo con él, el responsable del mismo debe incluir medidores o indicadores que, como su nombre lo dice, midan o identifiquen el nivel de desempeño de dicho proceso.<sup>42</sup>

#### **2.1.4.1 ¿Cuándo debemos medir?**

Estos medidores o indicadores deben ser usados, entre otros propósitos, para:

- ❖ Evaluar el desempeño del proceso contra la metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.
- ❖ Establecer si el proceso es estable o no y, por tanto, definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.
- ❖ Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejoras prácticas.
- ❖ Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.
- ❖ Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
- ❖ Proveer medios para evaluar, entre personas relacionadas con el proceso.

---

<sup>42</sup> Hernando Mariño Navarrete. "Gerencia de Procesos". Bogota 2001. Págs. 69-72.

- ❖ Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficientemente competitivo.
  
- ❖ Ser utilizado como instrumento de gerencia de la empresa, proporcionando guías para la planificación del negocio, para la toma de decisiones, para los procesos de prevención y para el mejoramiento de la calidad y productividad.

#### **2.1.4.2 Características de los buenos Indicadores**

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- ❖ **Poderse medir.-** Esto significa que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad.
  
- ❖ **Tener significado.-** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. Lo importante es que tenga significado para todas las personas participes en el proceso. Por tanto, todo medidor debe tener una descripción, esto es, una breve definición sobre qué es y qué pretende medir.
  
- ❖ **Poderse Controlar.-** El indicador debe poderse controlar. Por ejemplo. Las condiciones atmosféricas afectan el cargue de camiones que transportan productos de una fábrica a punto de venta, pero tales condiciones no se pueden controlar. En cambio, se puede controlar los efectos de las lluvias en el tiempo requerido para cargar un camión.

- ❖ **Simplicidad.-** Debe ser de fácil comprensión y aplicación principalmente para las personas involucradas con la recolección, procesamiento y evaluación de los datos.
- ❖ **Accesibilidad.-** Los datos para el cálculo del indicador deben ser de fácil acceso.
- ❖ **Representatividad.-** Debe representar satisfactoriamente el proceso o producto al que se refiere.
- ❖ **Comparabilidad.-** Fácil de comprar con referencias apropiadas, tales como el mejor competidor, la media del ramo y la referencia de excelencia.
- ❖ **Bajo costo de obtención.-** Generado a bajo costo, utilizando unidades adimensionales o dimensiones simples tales como %, tiempo, etc.
- ❖ **Adopción de enfoque experimental.-** Desarrollar indicadores considerados como necesarios y probarlos.

#### 2.1.4.3 Tipos de Indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de procesos o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

Los indicadores también se pueden clasificar en:

#### *2.1.4.3.1 Indicadores de Eficacia*

Mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, si se está trabajando en los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requisitos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

#### *2.1.3.4.2 Indicadores de Eficiencia*

El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio. La productividad es una medida de eficiencia.

#### *2.1.3.4.3 Indicadores de Resultado*

Estos indicadores miden la conformidad o no conformidad de las salidas del proceso, esto es bienes o servicio (producto) con los requerimientos del cliente. En otras palabras miden la efectividad de satisfacer al cliente. Los clientes definen la calidad de lo que necesitan en términos de dimensiones o características propias de la calidad tales como:

- ❖ Precio.
- ❖ Tiempo de atención.
- ❖ Trato humanizado.
- ❖ Condiciones de la atención.
- ❖ Calidad de servicio.
- ❖ Actitud de servicio.

Esto significa que es importante conocer y considerar las necesidades y expectativas del cliente, del usuario, al desarrollar medidores e indicadores de resultado.

Las siguientes etapas conducen al establecimiento adecuado de los mismos.

- ❖ Definir las salidas importantes del proceso.
- ❖ Identificar los requerimientos válidos para tales salidas.
- ❖ Desarrollar los medidores e indicadores de resultados.

Es importante escuchar las necesidades y expectativas de los clientes por lo que frecuentemente se preguntará acerca del proceso lo siguiente:

- ❖ ¿Es razonable? Si / No
- ❖ ¿Se entiende? Si / No
- ❖ ¿Se puede medir? Si / No
- ❖ ¿Se puede lograr? Si / No

Si todas las respuestas son afirmativas, el requerimiento es válido. Cualquier respuesta negativa implica mayor negociación entre las partes hasta obtener una respuesta afirmativa.

#### **2.1.4.4 Forma de Generar Indicadores de Procesos**

- ❖ Identificar productos y/o servicios y los clientes internos y externos del proceso.
- ❖ Identificar puntos críticos del proceso.
- ❖ Establecer los deseos y necesidades del cliente.

- ❖ Transformar estas necesidades en características de calidad y productividad.
- ❖ Definir los indicadores de procesos.

#### 2.1.4.5 Componentes de un Indicador

- ❖ **Nombre o descriptor.** Expresión verbal del patrón de evaluación; por ejemplo, tasa de deserción.
- ❖ **Definición.** Calidad del indicador; por ejemplo, es la relación porcentual del número de alumnos que abandonan la escuela.
- ❖ **Unidad de medida.** Porcentaje.
- ❖ **Unidad operacional.** Fórmula matemática; por ejemplo, número de alumnos que abandonan/número de alumnos matriculados.

#### 2.1.5 MEJORA DE PROCESOS

El mejoramiento continuo es un principio básico de la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización para incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.

Según James Harrington, el mejoramiento de un proceso, consiste en realizar cambios incrementales con el objetivo de hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

El Mejoramiento Continuo es entonces una metodología que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a largo tiempo. Esta metodología presenta las siguientes ventajas.

- ❖ Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- ❖ Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- ❖ Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- ❖ Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- ❖ Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- ❖ Permite eliminar procesos repetitivos.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación puede contribuir a minimizar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. Como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

#### **2.1.5.1 Mejoramiento Continuo de Procesos**

A través del tiempo, los empresarios han dirigido sus negocios fijándose sólo metas limitadas, planificando únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.



El secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos y servicios como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final.

Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos e involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

#### **2.1.5.2 El Proceso de Mejoramiento Continuo**

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nueva maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

## **CAPÍTULO III**

### **APLICACIÓN.**

#### **3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAYER.**

En la etapa de análisis de la situación inicial se realizó un análisis de la organización, funciones y otros aspectos de la gestión de la cooperativa, con el objetivo de tener una idea clara de cómo se encuentra la misma, se analizó además como se manejan todas las actividades diarias de la cooperativa así como sus servicios que presta. También se analizó como está distribuido su recurso humano, el espacio físico con que cuenta y su influencia en el servicio que presta, e igualmente el compromiso de la dirección y en general un sondeo global del clima organizacional.

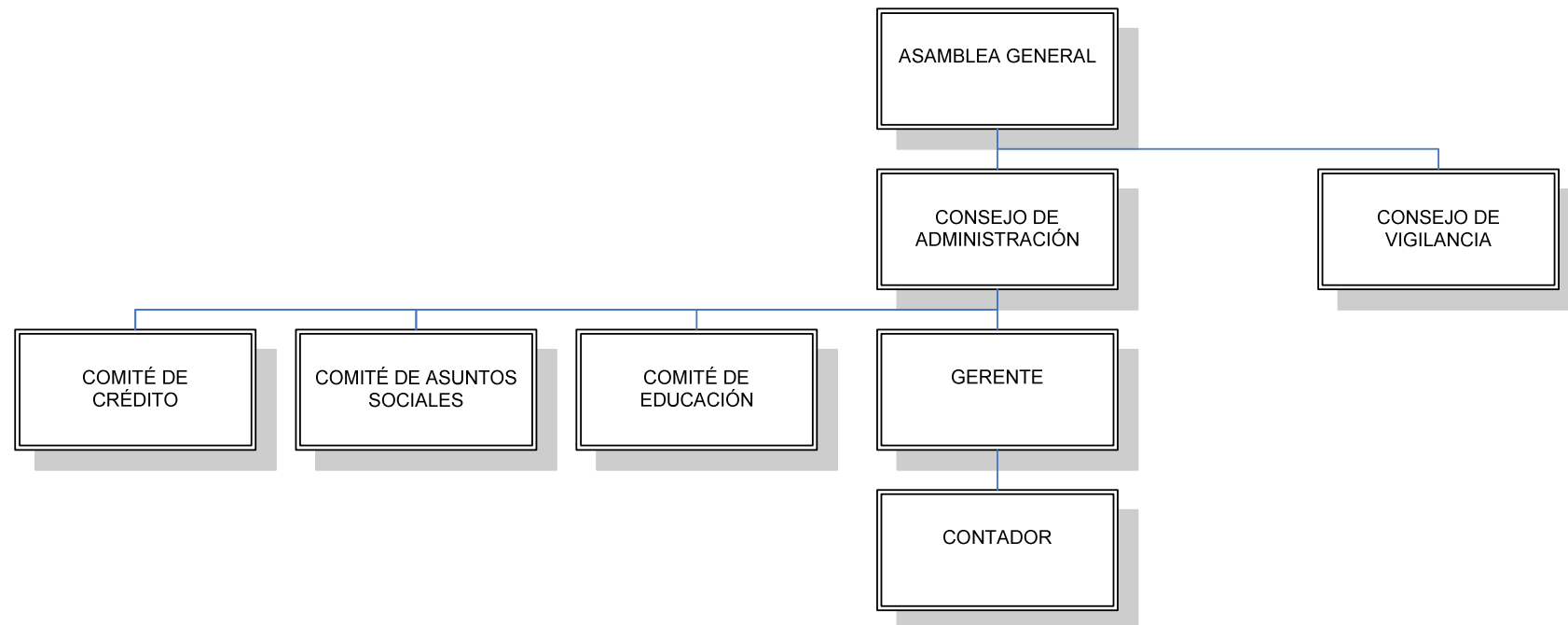
##### **3.1.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAYER S.A.**

La administración es de tipo funcional, los recursos y toma de decisiones están centralizados, lo que hace que su estructura organizacional no sea la más óptima, la solución de problemas no se realiza de forma inmediata. El empoderamiento es restrictivo para el personal de la Cooperativa, sus iniciativas deben ser consultadas a pesar de que un comienzo se afirma que tienen libertad de acción, a la larga no es así.

Existe deterioro de las líneas de comunicación, ya que varios colaboradores expresan que hay malos entendidos, ordenes mal ejecutadas y que no hay respeto de las líneas jerárquicas de comunicación. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S.A.; tiene la estructura administrativa que se representa en el siguiente gráfico:

### Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S. A.

#### ORGANIGRAMA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAYER S.A



**Figura 3.1** Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S. A.

**Elaborado por:** Byron Rodas.

### 3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAYER.

#### 3.2.1. RUMBO ESTRATÉGICO

*“El punto de partida para cualquier organización que desee construir una cultura de calidad, es la definición de su rumbo estratégico. Una definición clara, concisa y amplia de su misión, el establecimiento de su visión futura y la declaración de los principios y valores en los que se fundamenta su gestión”.<sup>43</sup>*

En la Figura 3.1 se puede apreciar los aspectos relevantes del rumbo estratégico de una organización.



**Figura 3.2** Rumbo Estratégico de una organización

**Elaborado por:** Byron Rodas

---

<sup>43</sup> Hernando Mariño Navarrete. “Gerencia de Procesos”. Bogotá 2001. Pág. 17.

### **3.2.1.1 Misión**

Misión es la declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para qué existe la misma, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quiénes son sus clientes, productos ofrecidos, sus mercados geográficos de interés, la filosofía administrativa que promueve, la tecnología que usa, la imagen que tiene de si misma.

En otras palabras, con la misión se responden las preguntas básicas ¿para qué existe la organización? Y ¿quiénes somos?

### **3.2.1.2 Visión**

La visión es el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo, por ejemplo, en una década. Define claramente a donde se quiere llegar como organización, cual es el reto en los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo.

### **3.2.1.3 Principios y Valores**

El tercer elemento del rumbo estratégico es la promulgación de los principios y valores sobre los que la alta gerencia considera que debe basarse la gestión de todos los colaboradores en una organización. No es suficiente con una misión y una visión, sin tener definidos los principios y valores, pues se corre el peligro de establecer un mapa del camino inmoral y poco ético.

Los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas, que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta. Por ejemplo, los 10 mandamientos.

Los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas. Con ello se pretende implantar prácticas, esto es, integrar hábitos a la conducta de la gente. Por ejemplo, la calidad, la honestidad y la puntualidad son valores.

Los principios y valores establecen entonces la rectitud de nuestras intenciones y definen una brújula específica de cuáles son las conductas valoradas en las personas que pertenecen a una organización en particular.

#### **3.2.1.4 Área Estratégica**

Son aspectos fundamentales sobre los que la organización debe concentrar sus recursos para alcanzar su visión de futuro y cumplir con su misión. Las áreas estratégicas establecen los campos de acción sobre los que deben enfocarse los esfuerzos y recursos de toda la organización y en los que la administración debe mostrar resultados concretos.

Las áreas estratégicas, son factores claves de éxito, un factor clave de éxito es un atributo que una organización debe poseer o actividades que deben ejecutarse muy bien para sobrevivir y prosperar. Ejemplo: agilidad con el servicio, gerencia de procesos, calidad humana en la atención, desarrollo telemático.

#### **3.2.1.5 Política Estratégica**

En el lenguaje de despliegue de políticas, se entiende como el objetivo que se desea alcanzar y los medios que se van a utilizar para lograrlo.

Dentro del modelo propuesto, la definición de una política estratégica es muy concreta y clara: es el conjunto de un objetivo vital y las estrategias o medios vitales para lograrlo.

Para cada área estratégica, se pueden definir una o más políticas estratégicas. De tal manera que las políticas estratégicas son un espejo de las áreas estratégicas.

El conjunto de políticas estratégicas es lo que se denomina como “plan estratégico de mejoramiento”. El alcance de este plan es a mediano plazo, proyectándolo al finalizar los próximos tres o cuatro años.

Un objetivo vital es un resultado concreto por lograr a mediano plazo, su alcance en el tiempo es inmediato.

Los medios vitales o estrategias vitales son como concretos para lograr los objetivos vitales. Indica la forma como se ha de lograr cada uno de ellos. Estas estrategias se enfocan, en primer lugar, en los pocos procesos y sistemas organizacionales que involucran a toda la organización para agregar valor al cliente externo.

### **3.2.2 DESARROLLO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAYER S.A.**

#### **3.2.2.1 Misión.**

Brindar servicios financieros con altos estándares de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros socios, contribuyendo a su bienestar social, cultural y económico, en un ambiente que resalte los valores de solidaridad, respeto, educación y progreso.

#### **3.2.2.2 Visión.**

Desarrollar una asociación flexible y moderna líder en la prestación de servicios sociales, económicos y culturales, basados en los principios del cooperativismo.



### 3.2.2.3 Objetivos.

- ❖ Promover la cooperación económica y social entre los cooperados, para cuyo cumplimiento recibirá ahorros, certificados y depósitos a plazo fijo de sus socios, efectuarán cobros y pagos de todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la cooperativa crediticia.
- ❖ Otorgar préstamos a sus miembros para atender sus necesidades, según lo establecido en el respectivo Reglamento de Crédito.
- ❖ Proporcionar una adecuada educación cooperativista a todos los socios.
- ❖ Establecer nexos con entidades similares, tanto nacionales como internacionales, en procura de créditos y otros beneficios para los socios.
- ❖ Realizar otras actividades y establecer otros servicios que contribuya al mejoramiento económico, social, cultural de sus socios.

### 3.2.2.4 Valores.

- ❖ COLABORACIÓN. El logro de nuestros objetivos requiere de que todos los asociados a la cooperativa, participemos habiendo contribuciones de manera individual y en equipo en la realización y mejora de nuestros servicios.
- ❖ HONESTIDAD. Nuestro comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, hablando siempre con la verdad y apegado a las reglas de la cooperativa.
- ❖ LEALTAD. Debemos cuidar por siempre que nuestras relaciones de trabajo no se debiliten, siendo fieles evitando cosas que alteren nuestro compromiso y cuidando nuestra "intimidad".

- ❖ RESPETO. Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie o que se sientan afectados en su persona o en sus bienes.
- ❖ PALABRA DE ORO. Nuestro compromiso con los demás es lo más valioso que damos y como tal debemos respetarlo, cumpliendo lo que decimos que haremos.

### **3.2.2.5 Políticas**

- ❖ Políticas para la adquisición de activos fijos (inversiones de capital)
- ❖ Política para otorgar límites de crédito a clientes
- ❖ Políticas para pago a proveedores locales e internacionales.
- ❖ Políticas en el manejo de la caja y bancos
- ❖ Políticas para reclutamiento de personal
- ❖ Políticas para capacitación, desarrollo, planes de carrera, adaptación.
- ❖ Políticas de seguridades de informática.
- ❖ Políticas en la contratación de servicios de terceros.

3.2.2.6 Cuadro Resumen Direccionamiento Estratégico Cooperativa de Ahorro y Crédito BAYER S.A.

## MAPA ESTRATÉGICO

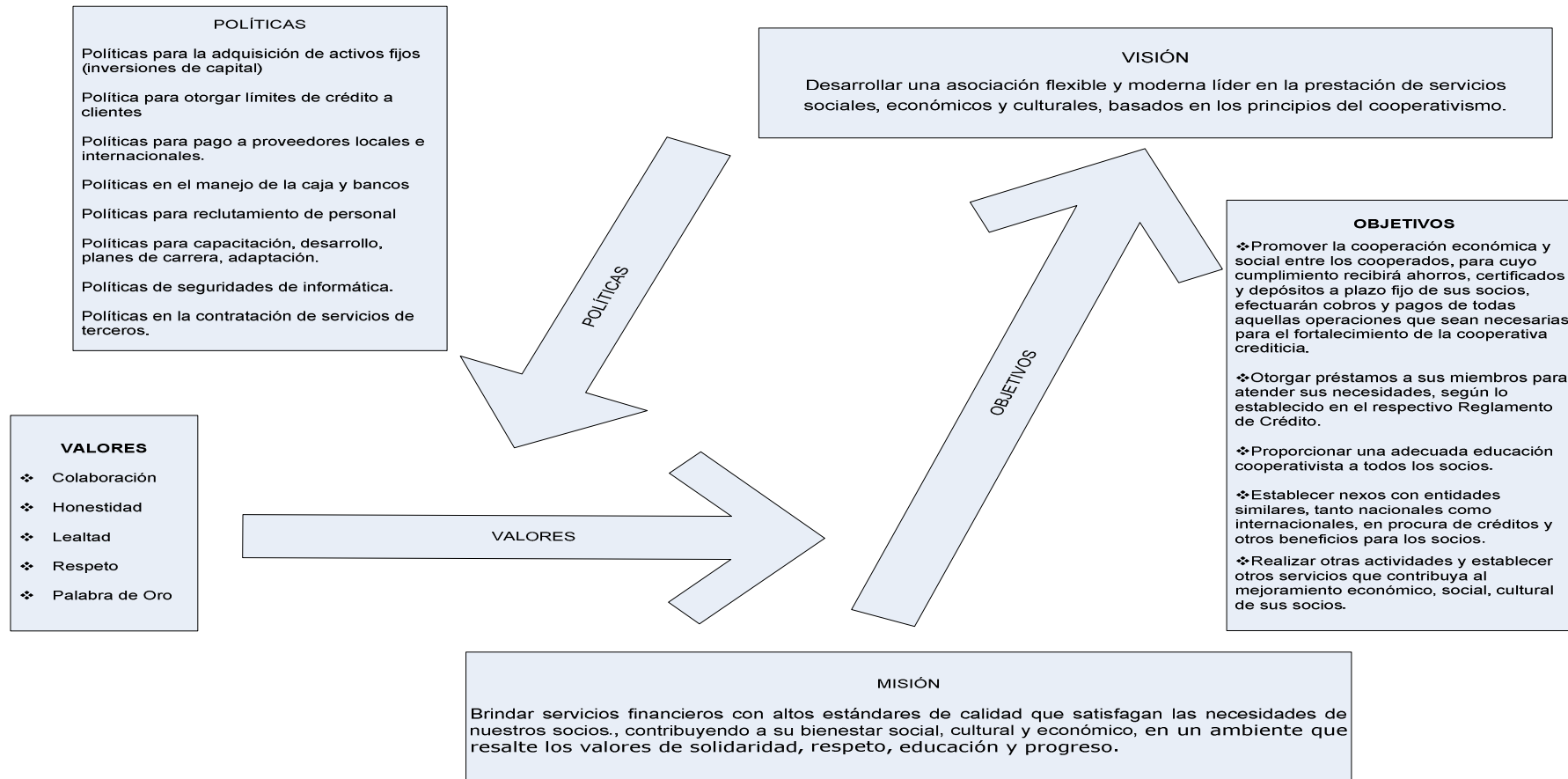


Figura 3.3 Direccionamiento Estratégico Cooperativa de Ahorro y Crédito BAYER S.A.

Elaborado por: Byron Rodas.

### 3.2.2.7 Análisis Interno

A continuación se presentará el análisis interno de la Cooperativa, partimos del establecimiento de las Fortalezas y Debilidades de la Cooperativa para realizar el análisis en mención.

#### 3.2.2.7.1 Matriz EFI

MATRIZ EFI				
	Factores Críticos de Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Servicio al Cliente	0,08	4	0,30
F2	Tiene un capital de trabajo suficiente	0,09	4	0,35
F3	Personal capacitado	0,05	4	0,19
F4	Tiempos de entrega para créditos o préstamos	0,08	4	0,30
F5	Tiene liquidez para solventar sus operaciones	0,08	4	0,33
F6	Tiene una buena estructura organizacional	0,08	3	0,24
F7	En la cooperativa se entiende la planeación estratégica	0,06	4	0,25
F8	Los objetivos son debidamente comunicados	0,07	3	0,21
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	Los gerentes no planifican con eficacia	0,06	2	0,11
D2	Pocos proveedores	0,04	2	0,09
D3	Cartera de clientes	0,08	1	0,08
D4	No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización (cooperativa)	0,05	2	0,10
D5	Infraestructura	0,08	1	0,08
D6	Deficiente distribución de actividades y responsabilidades	0,04	2	0,07
D7	Carencia de manuales de procesos y procedimientos de la organización	0,04	1	0,04
D8	Falta de planificación a largo plazo	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,83</b>

**Resultado:** el valor de 2,83 obtenido nos indica que la cooperativa tiene grandes fortalezas, pero en un sector tan competitivo como el financiero siempre debemos ofrecer lo mejor de nosotros, para no quedarnos atrás, razón por la cual se hace imprescindible trabajar en la mejora continua de nuestras debilidades y que las mismas vayan desapareciendo.

## 3.2.2.7.2 Matriz del Perfil Competitivo

MATRIZ MPC											
Factores Críticos de Éxito	Peso	Cooperativa BAYER		IESS		Banco Pacífico		Banco Pichincha		Cooperativa 29 Octubre Ltda.	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Cartera de clientes	0,0486	2	0,097	3	0,146	4	0,194	4	0,194	3	0,146
Tasas de interés	0,0972	4	0,389	3	0,292	3	0,292	3	0,292	3	0,292
Capital de Trabajo	0,1111	3	0,333	4	0,444	4	0,444	4	0,444	3	0,333
Servicio al cliente	0,0972	3	0,292	2	0,194	3	0,292	4	0,389	3	0,292
Instalaciones e Infraestructura	0,0694	2	0,139	3	0,208	4	0,278	4	0,278	2	0,139
Participación en el mercado	0,0903	2	0,181	3	0,271	4	0,361	4	0,361	2	0,181
Alianzas estratégicas	0,0417	2	0,083	3	0,125	3	0,125	4	0,167	2	0,083
Facilidades de crédito	0,0764	3	0,229	3	0,229	3	0,229	1	0,076	3	0,229
Volumen y tipos de crédito o préstamos (montos máximos)	0,0833	3	0,250	3	0,250	3	0,250	3	0,250	3	0,250
Relación costo - beneficio	0,1111	3	0,333	2	0,222	1	0,111	1	0,111	2	0,222
Costos operacionales y de financiamiento	0,0972	4	0,389	2	0,194	1	0,097	2	0,194	2	0,194
Publicidad y Promoción	0,0764	2	0,153	2	0,153	4	0,306	4	0,306	2	0,153
<b>TOTAL</b>	<b>1,000</b>		<b>2,868</b>		<b>2,729</b>		<b>2,979</b>		<b>3,063</b>		<b>2,514</b>

**Resultado:** Indudablemente que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S.A.; tiene como sus mayores competidores a los Bancos (Ej.: Pichincha, Pacífico). Mientras que mantiene una leve superioridad ante los créditos realizados por el IESS y otras cooperativas (Ej.: 29 de octubre Ltda.)

Se concluye finalmente que la cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S.A.; está en una muy buena posición en relación a su competencia.

Indudablemente hay que dejar claro de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S.A.; es una cooperativa con cartera de clientes cerrada, específicamente encuadrada en el servicio a los socios que son empleados de BAYER.

### 3.2.2.8 Análisis Externo

A continuación se presentará el análisis interno de la Cooperativa, partimos del establecimiento de las Oportunidades y Amenazas de la Cooperativa para realizar el análisis en mención.

#### 3.2.2.8.1 Matriz EFE

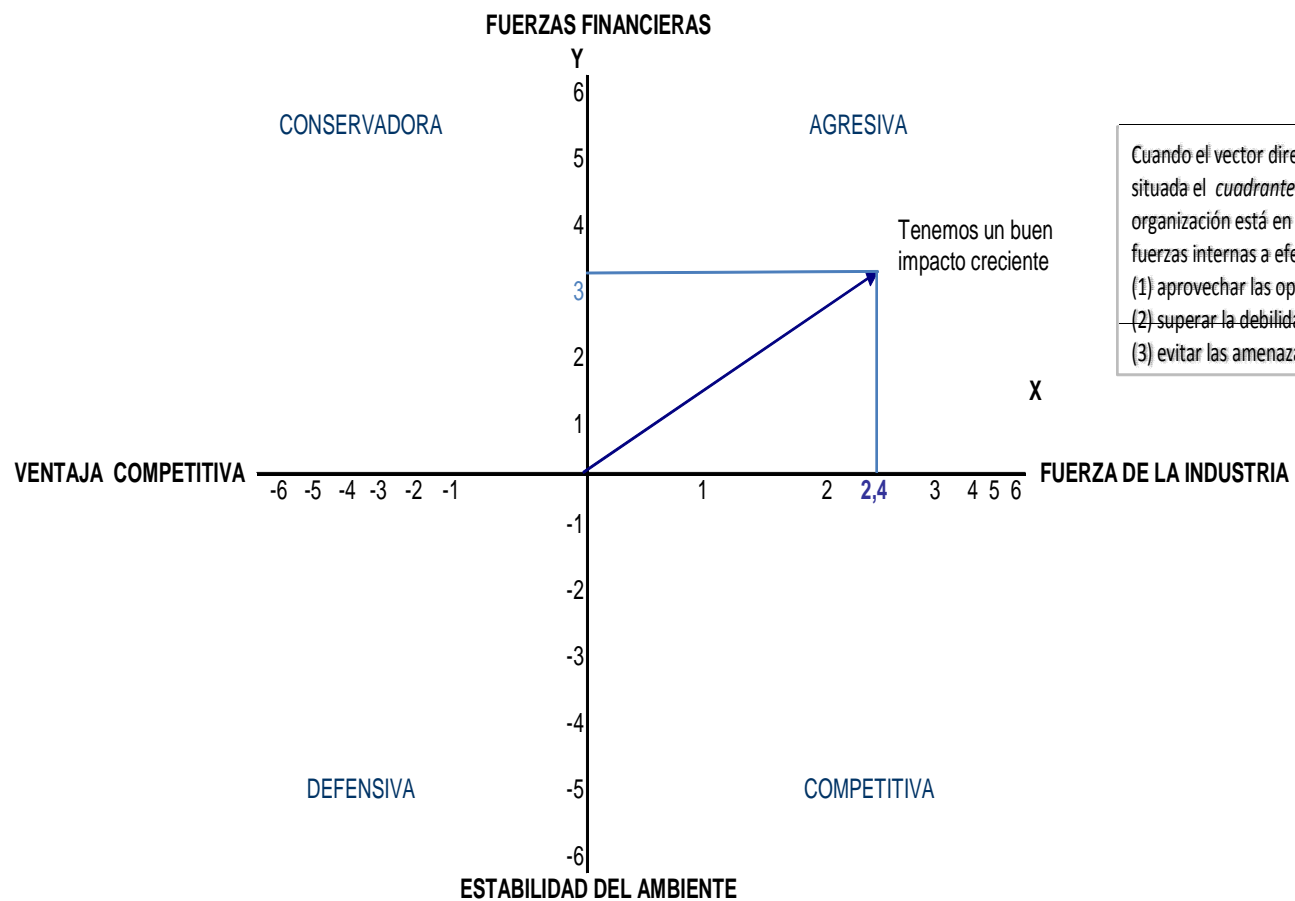
MATRIZ EFE				
	Factores Críticos de Exito	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Incremento de ingresos economicos de las personas	0,07	4	0,29
O2	Aumento del nivel adquisitivo de las personas	0,08	4	0,33
O3	Baja inflación anual	0,04	3	0,12
O4	Apertura al uso de nuevas tecnologías, publicidad y promoción	0,04	3	0,13
O5	Concientización a la cultura del ahorro	0,09	4	0,35
O6	Tendencia mayor de la población al consumo	0,08	4	0,30
O7	Exigencia de ser competitivos para lograr fidelidad de los clientes	0,06	4	0,25
O8	Creación de nuevos tipos de créditos que satisfagan las necesidades crecientes y cambiantes de los clientes	0,08	4	0,32
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Tendencia creciente de las tasas de interés	0,06	2	0,11
A2	Incremento del Riesgo País	0,06	2	0,11
A3	La tasa de desempleo esta subiendo	0,07	2	0,13
A4	Reformas tributarias	0,06	2	0,13
A5	Inestabilidad política y jurídica siempre presente en el gobierno nacional	0,05	2	0,10
A6	Riesgo de que el sistema de dolarización colapse	0,06	2	0,11
A7	Falta de un marco legal que fortalezca y potencialice la acción de las cooperativas	0,05	2	0,10
A8	Clientela joven no es considerada atractiva como sujeto de crédito	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>3,00</b>

**Resultado:** el valor de 3,00 obtenido nos indica que la Cooperativa, tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado en que se desenvuelve, tenemos una estabilidad lograda por los años de experiencia en el sector, sabemos aprovechar cada una de las oportunidades, aunque no es lo suficiente para colocarnos en una situación más favorable, por ello, se plantea que en lo posible se pueda trabajar en obtener cada vez nuevas y mejores oportunidades.

## 3.2.2.8.2 Matriz PEYEA

<b>MATRIZ PEYEA</b>	
<b>FUERZAS FINANCIERAS</b>	<b>CALIFICACION</b>
Capital de Trabajo	4
Morosidad (0%)	6
Liquidez 4%	5
Riesgos Implícitos del Negocio	3
Endeudamiento	5
<b>SUMATORIA</b>	<b>23</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,6</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	
Utilización Capacidad de la Competencia	-1
Participación en el mercado	-1
Alianzas Estratégicas	-1
Atención al Cliente	-3
Lealtad de los Clientes	-4
<b>SUMATORIA</b>	<b>-10</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2</b>
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>	
Variabilidad de la Demanda	-3
Estabilidad de los paquetes turísticos	-1
Barreras de Entrada en el Mercado	-1
Presión Competitiva	-1
Tasa de Inflación	-2
<b>SUMATORIA</b>	<b>-8</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>-1,6</b>
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>	
Aprovechamiento de los recursos	5
Personal Calificado	4
Potencial de Crecimiento	4
Estabilidad Financiera	5
Potencial de Utilidades	4
<b>SUMATORIA</b>	<b>22</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,4</b>
<b>FF</b>	4,6
<b>EA</b>	-1,6
	3
<b>VC</b>	-2
<b>FI</b>	4,4
	2,4

## GRÁFICO MATRIZ PEYEA



Cuando el vector direccional de una empresa está situada el *cuadrante agresivo* de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de

- (1) aprovechar las oportunidades externas,
- (2) superar las debilidades internas y
- (3) evitar las amenazas externas.



## 3.2.2.9 Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ FODA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS "F"</b></p> <p>Servicio al Cliente          Tiene un capital de trabajo suficiente          Personal capacitado          Tiempos de entrega para créditos o préstamos          Tiene liquidez para solventar sus operaciones          Tiene una buena estructura organizacional          En la cooperativa se entiende la planeación estratégica          Los objetivos son debidamente comunicados</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES "D"</b></p> <p>Los gerentes no planifican con eficacia          Pocos proveedores          Cartera de clientes          No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización (cooperativa)          Infraestructura          Deficiente distribución de actividades y responsabilidades          Carencia de manuales de procesos y procedimientos de la organización          Falta de planificación a largo plazo</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES "O"</b></p> <p>Incremento de ingresos económicos de las personas          Aumento del nivel adquisitivo de las personas          Baja inflación anual          Apertura al uso de nuevas tecnologías, publicidad y promoción          Concientización a la cultura del ahorro          Tendencia mayor de la población al consumo          Exigencia de ser competitivos para lograr fidelidad de los clientes          Creación de nuevos tipos de créditos que satisfagan las necesidades crecientes y cambiantes de los clientes</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS "FO"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS "DO"</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS "A"</b></p> <p>Tendencia creciente de las tasas de interés          Incremento del Riesgo País          La tasa de desempleo está subiendo          Reformas Tributarias          Inestabilidad política y jurídica siempre presente en el gobierno nacional          Riesgo de que el sistema de dolarización colapse          Falta de un marco legal que fortalezca y potencialice la acción de las cooperativas          Clientela joven no es considerada atractiva como sujeto de crédito</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS "FA"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS "DA"</b></p>

### *3.2.2.9.1 Estrategias Matriz FODA*

**OBJETIVO:**

1. Estructurar un sistema de gestión empresarial regulador de la planificación organizacional tanto a corto como largo plazo.

**ESTRATEGIA:**

Definir y delimitar los diversos campos de acción en el manejo operacional y funcional del personal

**POLÍTICAS:**

1. Definir los campos de operación en que se desenvuelve el personal de acuerdo al área de operación.
2. Desarrollar seminarios de concientización y liderazgo al personal trimestralmente.
3. Realizar un control trimestral por parte de los directivos del manejo y planificación de funciones y operaciones de los trabajadores.

**OBJETIVO:**

2. Analizar y definir rutas empresariales de adquisición de proveedores para incrementar el desenvolvimiento financiero.

**ESTRATEGIA:**

Establecer alianzas estratégicas en base a parámetros, requerimientos y manejo que deben tener los proveedores con respecto a la cooperativa.

**POLÍTICAS:**

1. Desarrollar lasos de conexión y adquisición de proveedores en base a los requerimientos de la cooperativa.
2. Evaluar el nivel operacional y funcional de los posibles proveedores.
3. Escogimiento de los proveedores eficientes y eficaces de los requerimientos de la cooperativa.

**OBJETIVO:**

3. Definir planes estratégicos de solvencia y desarrollo financiero, económico y social para el incremento de Cartera de Clientes de la Cooperativa.

**ESTRATEGIA:**

Realizar un estudio de mercado de las necesidades y requerimientos financieros, económicos y sociales de los clientes actuales y potenciales.

**POLÍTICAS:**

1. Definir el método de investigación a aplicarse.
2. Elaboración de la encuesta a aplicarse.
3. Análisis e interpretación de los resultados adquiridos en base a las encuestas realizadas
4. Analizar la oferta y la demanda del segmento de mercado financiero, económico y social.

**OBJETIVO:**

4. Desarrollar campañas de concientización y liderazgo comercial, productivo y empresarial que conlleve al reconocimiento, crecimiento y estabilidad empresarial de la Cooperativa.

**ESTRATEGIA:**

Estructurar un plan de mercadeo interno en BAYER S.A. que conlleve a la cooperativa a la adquisición de clientes potenciales y un direccionamiento organizacional eficiente.

**POLÍTICAS:**

1. Creación de nuevos productos y servicios que serán promovidos en base a los requerimientos propios del cliente.
2. Estructurar documentos promocionales y página web a cerca de dichos productos y servicios con los que contará la cooperativa.
3. Establecimiento de un sistema web en el que el cliente tenga oportunidad de brindar sus requerimientos, aportes y sugerencias acerca del manejo organizacional de la cooperativa.

**OBJETIVO:**

5. Reducir tiempos de demora y costos en la operación de actividades, tareas, responsabilidades y acciones corporativas mediante la implementación del manual de procesos y operaciones.

**ESTRATEGIA:**

Implementar e implantar el manual de procesos y operaciones para la cooperativa.

**POLÍTICAS:**

1. Desarrollar entrevistas a todos los trabajadores de la cooperativa para definir su manejo operacional y responsabilidades.
2. Estructurar los flujos de trabajo donde se conocerá los recursos utilizados por el trabajador en el desarrollo de sus funciones.
3. Estructurar el manual de procesos en base a los flujos de trabajos obtenidos anteriormente.
4. Diseñar el manual de operaciones de la cooperativa con base fundamental en el manual de procesos.

**3.2.3 CADENA DE VALOR**

En el desenvolvimiento de las actividades de una organización se debe priorizar las actividades que generan valor, estas actividades se agrupan para conformar la estructura denominada "Cadena de Valor"<sup>44</sup>. En ella se eslabonan los procesos de manera que se interrelacionan para lograr resultados complementarios a través del enlace de sus entradas y salidas. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

La figura 3.4. Muestra la cadena de valor genérica de Porter y los procesos que en ella intervienen.

---

<sup>44</sup> Michael E. Porter, Ventaja Competitiva, Editorial Continental, México, 1998

**Figura 3.4** Cadena de Valor Genérica

**Fuente:** Porter, Michael "Ventaja Competitiva" Edit. México 1996 Pág.55



❖ **Las Actividades Primarias.** Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, logística, comercialización y servicios de post-venta.

❖ **Logística Interna.** Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto.

❖ **Operaciones.** Actividades relacionadas con la transformación de los insumos, en el producto final, como mecanización, montaje, verificación y operaciones en general.

❖ **Logística Externa.** Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los

compradores, como almacenaje de los productos, manejo de materiales, etc.

❖ **Mercadotecnia y Ventas.** Actividades relacionadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, etc.

❖ **Servicio.** Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realizar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, preparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto.

❖ **Las Actividades de Soporte.** A las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico, los de apoyo empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de calidad, relaciones públicas, legal, gerencia general)

❖ **El Margen.** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Al construir una cadena de valor con las actividades de la empresa se puede examinar las conexiones que hay entre las actividades internas desarrolladas por la empresa y las cadenas de valor de clientes, canales de distribución, y proveedores además se puede identificar aquellas actividades claves para el negocio, que generan satisfacción en los clientes (internos y externos) y permiten ser competitivos en el mercado.

Para que este análisis de la cadena de valor sea completo se debe utilizar un benchmarking interno y externo de las actividades a fin de evaluar que tan bien

está desarrollando sus actividades la organización y cómo encaja la cadena de valor de la empresa dentro del sistema de valor del sector comercial en que se desenvuelve la empresa.

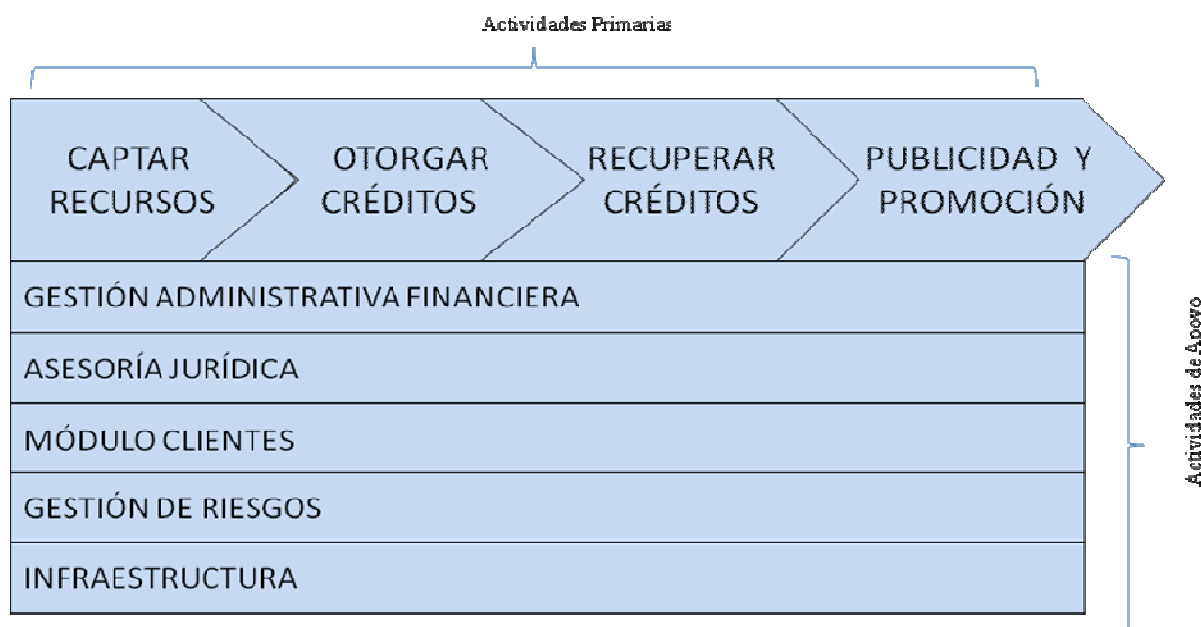
Con este conocimiento de la cadena de valor en forma general se puede ajustar y mejorar la cadena de valor para reaccionar a los movimientos estratégicos y tácticos de los competidores.

### 3.2.3.1 Cadena de Valor Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S. A.

#### MISIÓN

Brindar servicios financieros con altos estándares de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros socios, contribuyendo a su bienestar social, cultural y económico, en un ambiente que resalte los valores de solidaridad, respeto, educación y progreso.

#### CADENA DE VALOR COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAYER S.A.



**Figura 3.5** Cadena de Valor Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S. A.

**Elaborado por:** Byron Rodas.



### **3.3 MAPA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAYER.**

Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales “mapas” dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Así mismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

#### **3.3.1 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS**

Para realizar el mapa de procesos se investigó en cada Unidad Administrativa los procesos que se llevan a cabo. Este trabajo también se reforzó con todo lo referente a la planeación estratégica la cual nos permitió el conocimiento de la situación inicial respecto del entorno y del análisis organizacional, así como también del conocimiento de la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas.

Cabe destacar que la metodología seguida para el establecimiento del Mapa de Procesos de la Cooperativa, además de lo ya manifestado anteriormente, se tomó muy en cuenta las conversaciones mantenidas con la gerente de la Cooperativa que es la encargada de la realización de la mayoría de las actividades propias del giro del negocio que es motivo de nuestro proyecto.

Una vez obtenido el listado de los procesos se efectuó la clasificación de los mismos, dando como resultado final el mapa de procesos que se muestra a continuación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S. A.

## MAPA DE PROCESOS COOPERATIVA BAYER

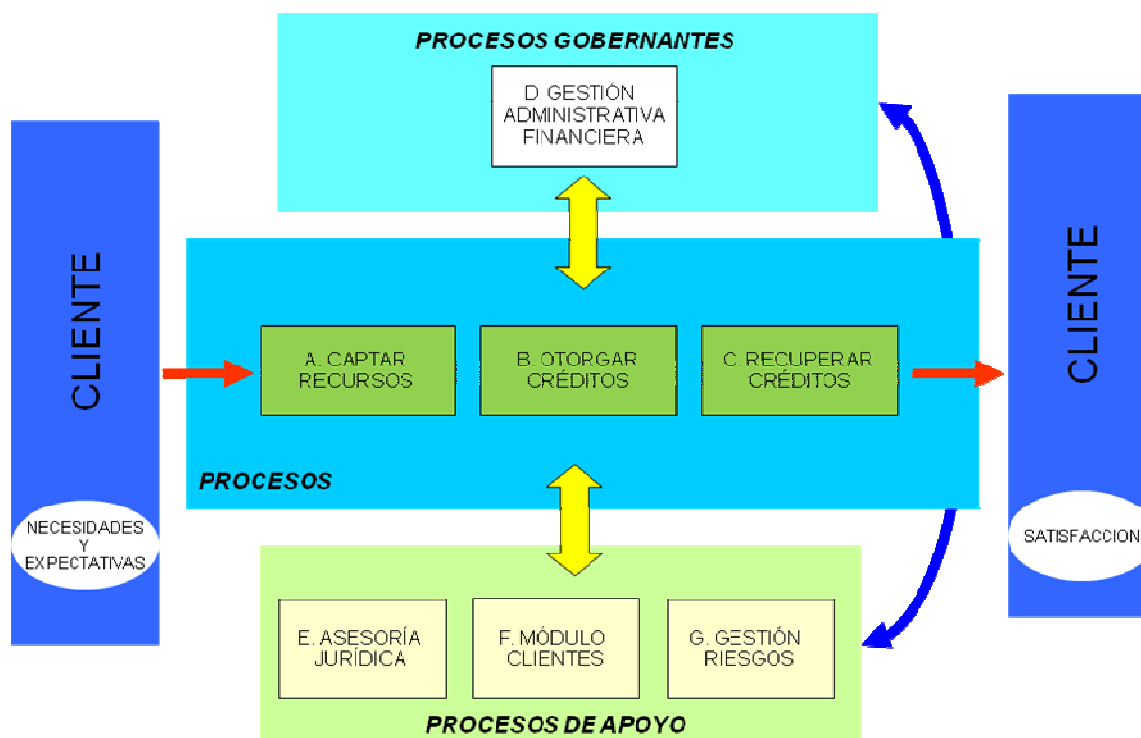


Figura 3.6 Mapa de Procesos Cooperativa de Ahorro y Crédito BAYER S.A.

Elaborado por: Byron Rodas

### 3.4 DISEÑO DE LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAYER.

#### 3.4.1 CONTACTO CON EL RECURSO HUMANO

Considerando la realidad de la Cooperativa reflejada en el diagnóstico, se decidió proyectar el mejoramiento de la formación del recurso humano, con el objeto de conseguir un clima laboral favorable para el levantamiento, optimización y mejoramiento de los procesos en la Cooperativa. Esta formación contempla la

realización de conferencias, foros y charlas que motiven el cambio de la actitud del personal.

En el tema de introducción a los procesos, se enfocó principalmente a cómo es el trabajo en base a procesos. Tener un conocimiento básico de lo que es un macro proceso, un sub proceso, la cadena de valor, es decir impartir conceptos que sean de utilidad para su desempeño y el entendimiento de la importancia de sus actividades en el proceso que intervienen, es de mucha utilidad para lograr la participación del personal en la implantación de la gestión por procesos.

Con respecto al tema de compromiso hacia el trabajo tanto de jefes como del personal, es muy enriquecedor que los directivos y personal encargado de cada área tengan un mejor conocimiento de lo importante que es su trabajo y el resultado que se obtiene, de la misma manera hacer ver al personal que las actividades diarias realizadas tienen un gran valor para el servicio brindado, también se topó el tema de la responsabilidad que tienen los directivos con respecto al manejo de personal y lo importante que son ellos para la Cooperativa, además indicar a todo el personal lo productivo que es un trabajo en equipo.

En el tema de mejoramiento continuo se establece capacitar al personal en la utilización de la herramienta “lluvia de ideas”. Se espera una vez establecidas todas las ideas, identificar los problemas con el “diagrama causa – efecto oval”, determinar la importancia de estos problemas mediante la utilización de la “matriz de jerarquización” y atender estos problemas de acuerdo a la prioridad determinada utilizando la “matriz de priorización”.

Luego se les indicará un proceso simple que ayude a la utilización de estas herramientas en su trabajo diario.

En la administración del cambio se toparon temas de cómo eliminar barreras, también es muy necesario que todo el personal se encuentre trabajando bajo un

sistema en el cual cada una de las personas que forman parte de la Cooperativa tienen una función y responsabilidad definida.

### **3.4.2 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS**

La metodología que se utiliza en el levantamiento de la información se basa en la división de detalles, que tiene cada vez un nivel menor hasta que se comprenden todos los componentes esenciales de las actividades desarrolladas en cada uno de ellos junto con sus interrelaciones. Es preciso diferenciar de donde se obtendrá la información, ya que las fuentes pueden ser primarias o secundarias.

- ❖ Las fuentes de información primaria: son las que se encuentran involucradas en los procesos de forma directa, por Ej. clientes, proveedores, empleados.
  
- ❖ Las fuentes de información secundarias: son las que están relacionadas con normas y modelos teóricos y pueden ser internas o externas.

A continuación se muestra el formato utilizado para la realización del levantamiento de la información.



### **3.4.3 CREACIÓN Y DETERMINACIÓN DE PROCESOS**

Una vez levantados los procesos y subprocesos de la Cooperativa, se visualiza la necesidad de aplicar una administración basada en procesos o utilizando procesos.

Un modelo ideal de la Cooperativa es aquel que cuenta con todos los procesos controlados y que asegura que los servicios ofrecidos por la Cooperativa satisfacen los requerimientos del cliente.

La Cooperativa modelo debe poseer todos los macro procesos principales y los macro- procesos de apoyo que aseguren la ventaja competitiva. En ese camino es necesario que cuente con los macro-procesos principales para el caso de Captar Recursos, Otorgar Créditos, Recuperar Créditos. Como procesos de apoyo debe existir la Gestión de Riesgos, Asesoría Jurídica, Modulo Clientes. Y como procesos gobernantes el proceso Gestión Administrativa – Financiera.

### **3.4.4 MANUAL DE PROCESOS**

Independientemente del tamaño de la organización, hoy es prioritario contar con un instrumento que aglutine los procesos, las normas, las rutinas y los formularios necesarios para el adecuado manejo de la institución. *“El Manual de Procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminando en actividades que realizan un servicio, un departamento o toda la organización”*<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Mejía Braulio, Gerencia de Procesos, Pág. 55

#### **3.4.4.1 Objetivos**

El Manual de Procesos busca promover una producción organizada y estandarizar los productos o servicios que se entregan: a continuación se detallan los principales objetivos que busca conseguir un Manual de Procesos:

- ❖ Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas.
- ❖ Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- ❖ Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- ❖ Evitar la improvisación en las labores.
- ❖ Facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- ❖ Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- ❖ Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- ❖ Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- ❖ Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- ❖ Servir como punto de referencia para actividades de control y auditoría.

#### **3.4.4.2 Características**

Los manuales de procesos deben reunir algunas características que se pueden resumir así:

- ❖ Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- ❖ Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- ❖ Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- ❖ Redacción breve, simplificada y comprensible.
- ❖ Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- ❖ Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones.
- ❖ Tener una revisión y actualización continuas.

#### **3.4.4.3 Estructura del Manual de Procesos.**

La estructura del manual de procesos, no rígida sin embargo presenta a continuación los siguientes elementos:

- ❖ **Objetivos.** Presentar los componentes que forman el formato para definir los procesos y sensibilizar en su importancia, debida estandarización y documentación.
- ❖ **Alcance.** Explica en detalle el formato para la definición de procesos, su importancia, la calidad y el mejoramiento continuo, control y gestión de los procesos.
- ❖ **Glosario.** Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración del manual de procesos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.
- ❖ **Caracterización del Proceso.** Descripción de todas las características de cada uno de los procesos.



- ❖ **Mapa de Procesos.** El mapa de procesos toma como punto de inicio la cadena de valor, la descompone en macro-procesos, procesos, subprocesos y actividades.
- ❖ **Descripción del Proceso.** Detallar las actividades generales que forman el proceso en forma secuencial, debe ser coherente con el diagrama de flujo y con la descripción del proceso.
- ❖ **Diagrama de Flujo.** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita.
  - ❖ **Diagrama de Bloque.** Este diagrama proporciona una visión rápida del proceso o procedimiento en estudio.
  - ❖ **Diagrama de Flujo Estándar de la ANSI.** Este diagrama proporciona una comprensión detallada de un proceso o procedimiento que excede, en gran parte, del diagrama de bloque. Este diagrama se utiliza para ampliar las actividades dentro de cada bloque al nivel de detalle deseado.
  - ❖ **Diagrama de Flujo Funcional.** Muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, una dimensión adicional que resulta ser especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema. Este diagrama identifica como los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización.

- ❖ **Diagrama de Flujo Geográfico.** Este diagrama analiza el flujo físico de las actividades, ayuda a minimizar el desperdicio de tiempo mientras la producción resultante del trabajo y/o recursos se desplazan entre las actividades.
  
- ❖ **Indicadores.** Conjunto de mediciones realizadas al proceso para medir tanto las actividades como los resultados del proceso.

#### **3.4.4.4 Teoría de Capacidad Instalada**

Este concepto se usa en el contexto de la economía y las finanzas públicas.

Es la cantidad máxima de bienes o servicios que pueden obtenerse de las plantas y equipos de una empresa por unidad de tiempo, bajo condiciones tecnológicas dadas.

Se puede medir en cantidad de bienes y servicios producidos por unidad de tiempo.

Término que se usa para hacer referencia al volumen de producción que puede obtenerse en un período determinado en una cierta rama de actividad. Se relaciona estrechamente con las inversiones realizadas: la capacidad instalada depende del conjunto de bienes de capital que la industria posee, determinando por lo tanto un límite a la oferta que existe en un momento dado.

Normalmente la capacidad instalada no se usa en su totalidad: hay algunos bienes que se emplean sólo en forma limitada puesto que ellos tienen un potencial superior al de otros bienes de capital que intervienen en forma conjunta en la producción de un bien determinado.

Cuando hay situaciones de recesión o de crisis el porcentaje de la capacidad instalada utilizado tiende a disminuir, aumentando la capacidad ociosa o no utilizada.

Este último término se usa equivocadamente para hacer referencia a los recursos naturales que las empresas, por razones de costos o por causas de la estrechez del mercado, no están en condiciones de explotar en un momento dado: así hay tierras que no conviene utilizar porque sus rendimientos son muy pobres y producirían bienes a un costo mayor que el que puede aceptar el mercado; hay recursos hidroeléctricos que no tiene sentido desarrollar por cuanto la capacidad de generación eléctrica ya instalada es suficiente para atender la demanda, etc.


Es un error frecuente pensar que la producción puede siempre utilizar por completo todos los recursos naturales y de capital disponibles: la utilización o no de un factor productivo depende, en última instancia, de consideraciones económicas y no puramente técnicas, por lo cual no tiene sentido incorporar a la producción aquellos elementos que darían por resultado un precio más alto que el del mercado.

#### **3.4.4.5 Formatos Manual de Procesos**

A continuación, presentamos los formatos utilizados para el diseño del manual de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S.A.

- ❖ Caracterización del Proceso.
- ❖ Descripción de las Actividades.
- ❖ Flujogramas.
- ❖ Capacidad del Proceso.
- ❖ Análisis de Valor Agregado.

## FORMATO CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAYER S.A.</b>	
	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>	

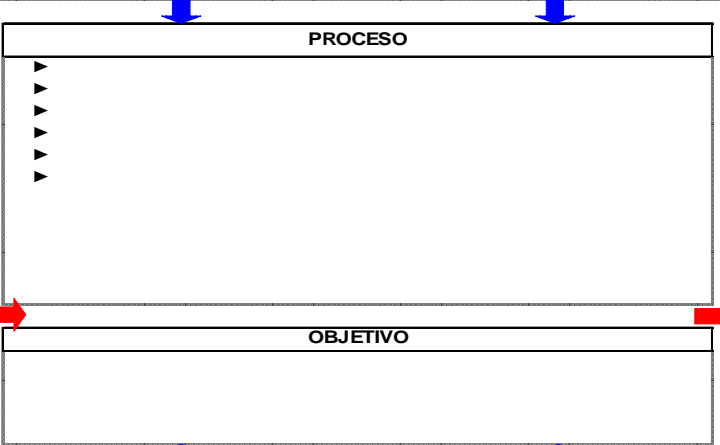
  

NOMBRE DEL PROCESO:	CODIFICACION:	EDICION No. 00
PROPIETARIO DEL PROCESO:	REQUISITO DE LA NORMA:	FECHA:
ALCANCE:		


  

<b>RECURSOS</b>		
FISICOS:	ECONOMICOS: \$	
TECNICOS:	RRHH:	


  

<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTES</b>
Interno    Externo		Interno    Externo
<b>ENTRADAS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>SALIDAS</b>
<b>INDICADORES</b>	<b>CONTROLES</b>	<b>REGISTROS/ANEXOS</b>
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR

## FORMATO DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>			
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAYER S.A.</b>			Código:
				Pág. 1 de 1
<b>MACROPROCESO:</b>				
<b>PROCESO:</b>				
<b>SUBPROCESO:</b>				
<b>SERVICIO:</b>				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

**FORMATO FLUJOGRAMAS**

	PROCESO: SUBPROCESO:	CÓDIGO: A1
		HOJA 1 DE 2
COOPERATIVA "BAYER"		
RR HH BAYER	GERENCIA COOPERATIVA	CONTABILIDAD







### **3.4.5 DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAYER S.A.**



#### **INTRODUCCIÓN**

El manual de procesos que se desarrolla a continuación estará a disposición de la Gerencia de la Cooperativa. Dicho manual tiene la finalidad de establecer y mostrar la manera de desarrollar las actividades diarias de la misma, ya que, por medio del levantamiento, análisis y diseño de los procesos, nos permitirá conocer los aspectos más relevantes de las diferentes interacciones que se dan dentro de la Cooperativa. Además es importante resaltar, que todos los procesos estudiados tienen mucha relevancia en el accionar propio de la misma, de modo que la descripción de cada una de las actividades a realizar en cada proceso facilitará la comprensión y el desarrollo de los mismos.



### **OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCESOS**

El objetivo fundamental del manual es mostrar todos los procesos de la Cooperativa diseñados, diagramados, analizados, con una secuencia lógica que permitirá conocer los aspectos más relevantes de las diferentes interacciones que se dan en el diario vivir dentro de la misma. Además es importante destacar que con los procesos estandarizados en el manual, lograremos encarrillar a la Cooperativa en la consecución de todas sus metas planteadas trabajando con eficiencia y eficacia, lo que desembocará en un mejoramiento continuo de los procesos.



### **ALCANCE DEL MANUAL**

Este manual comienza con la definición puntual del objetivo que se pretende alcanzar con la realización de éste documento, ya que, es ahí donde se especifica la dirección que se va a seguir para el desarrollo del manual, posteriormente se debe levantar la información, de tal modo que, se cuente con las suficientes herramientas para comenzar a realizar el mapeo de los procesos. Aquí cabe señalar que las entradas más relevantes son: las entrevistas a los responsables de las actividades más representativas dentro de la Cooperativa y definición de los procesos gobernantes, productivos y de apoyo de la empresa.

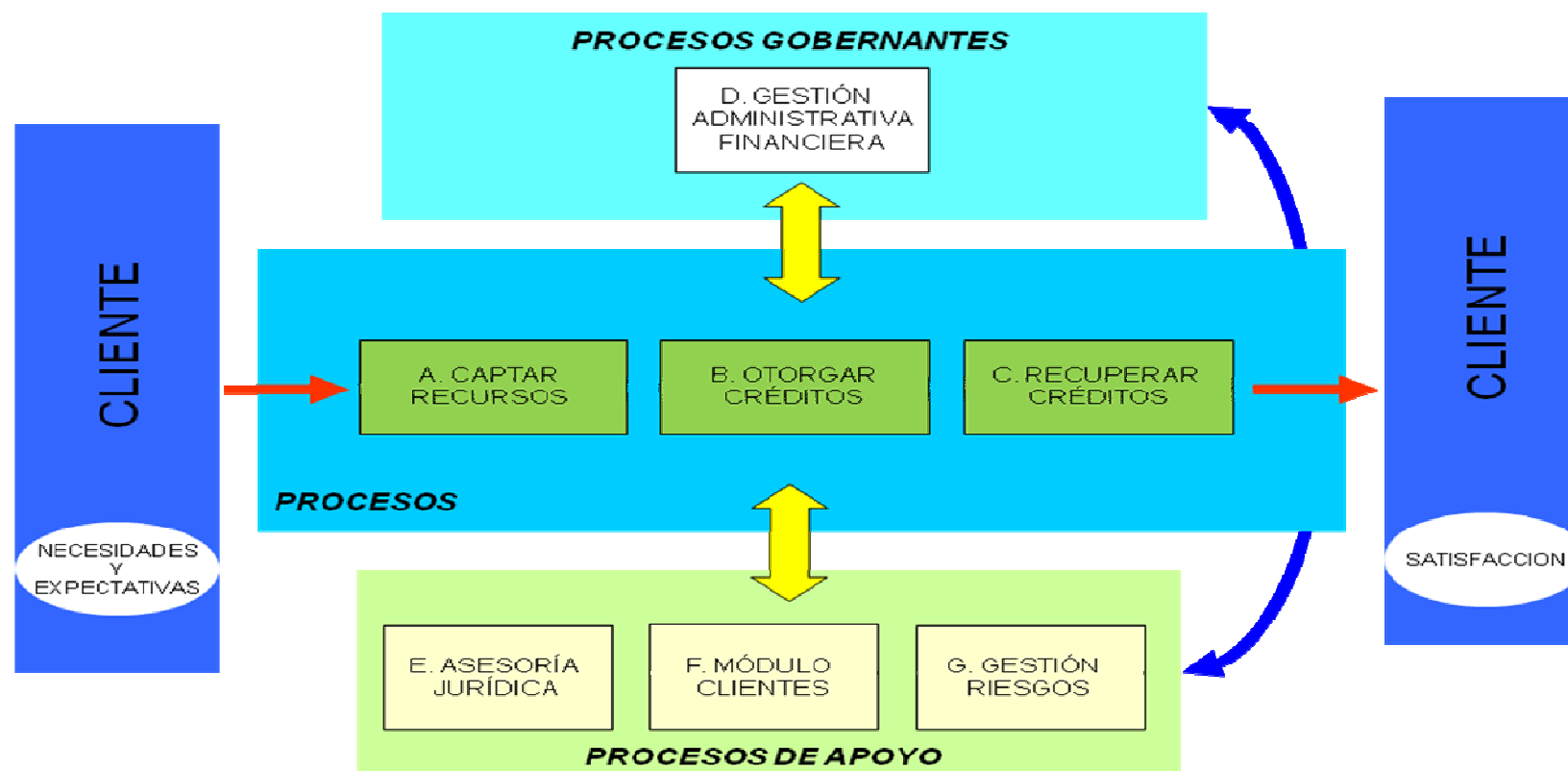
El presente manual se respalda en el levantamiento, descripción y diseño de los procesos utilizando: diagramas de flujos, caracterización del proceso, descripción de actividades, descripción de procesos, análisis de la capacidad instalada y por último el análisis de valor agregado.

Este documento tiene su extensión hasta la identificación de los procesos que requieren una especial atención por su complejidad y repercusión en el giro del negocio.



### 3.4.5.1 Mapa de Procesos Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S.A.

## MAPA DE PROCESOS COOPERATIVA BAYER




Elaborado por: Byron Rodas

### **3.4.5.2 Procesos Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S.A.**

A continuación presentaremos dos ejemplos de los procesos diseñados para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S.A.; que se encuentran dentro del Anexo III. Pág.

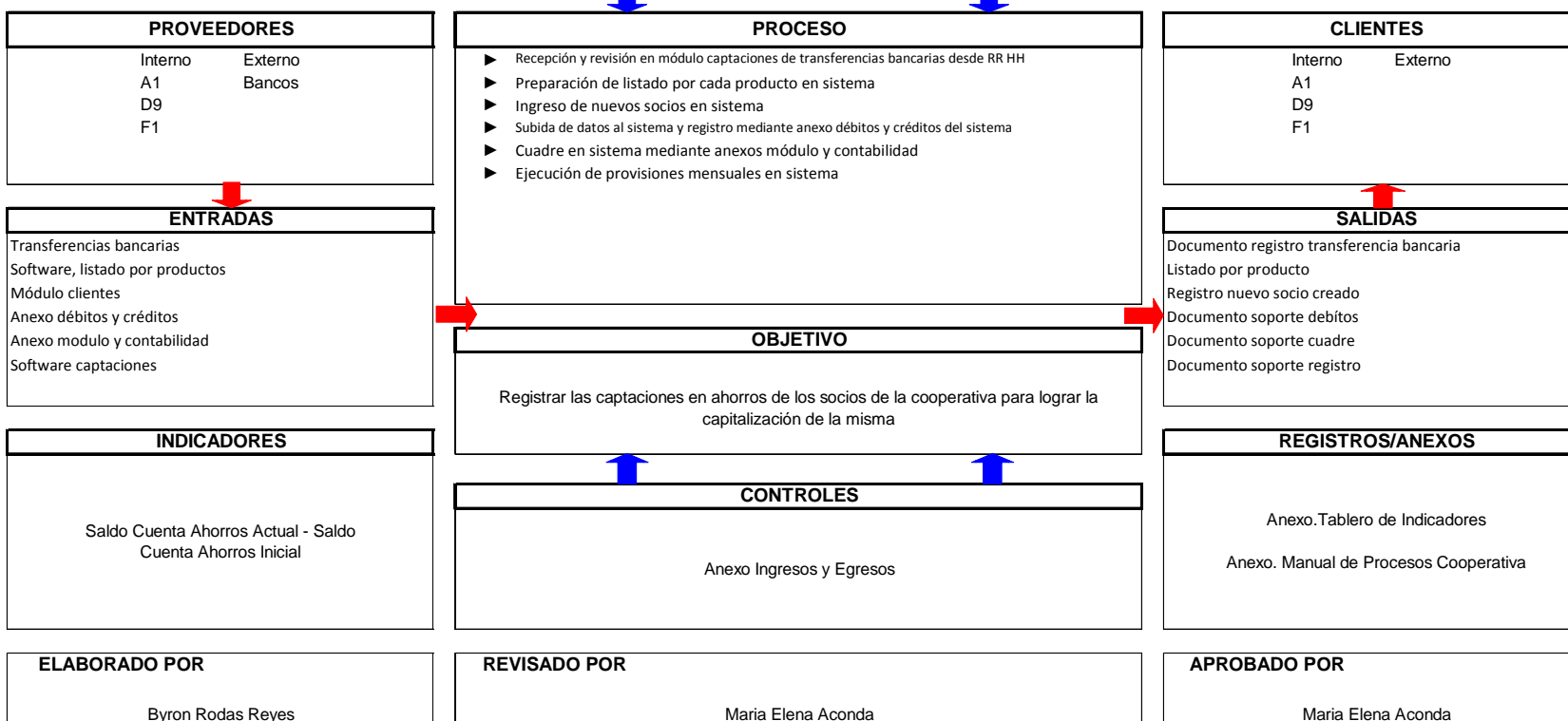
Los Procesos que han sido seleccionados como ejemplos son los siguientes:


1. Proceso: Captar Recursos ( A )  
    Subproceso: Captaciones ( A1)
  
2. Proceso: Otorgar Créditos ( B )  
    Subproceso: Concesión Créditos ( B1 )

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAYER S.A.</b>
	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> CAPTACIONES	<b>CODIFICACION:</b> A1	<b>EDICION No.</b> 00
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO:</b> María Elena Aconda	<b>REQUISITO DE LA NORMA:</b> 7,2	<b>FECHA:</b>
<b>ALCANCE:</b> El proceso empieza con la revisión de las transferencias bancarias desde RR HH BAYER S.A. y finaliza con la ejecución de las provisiones mensuales en el sistema		

RECURSOS	
<b>FISICOS:</b> Gerencia Cooperativa	<b>ECONOMICOS:</b> \$ 50,00
<b>TECNICOS:</b> Software, módulo captaciones	<b>RRHH:</b> Gerente Cooperativa



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAYER S.A.</b>	Código:
		Pág. 1 de 1

**MACROPROCESO:**

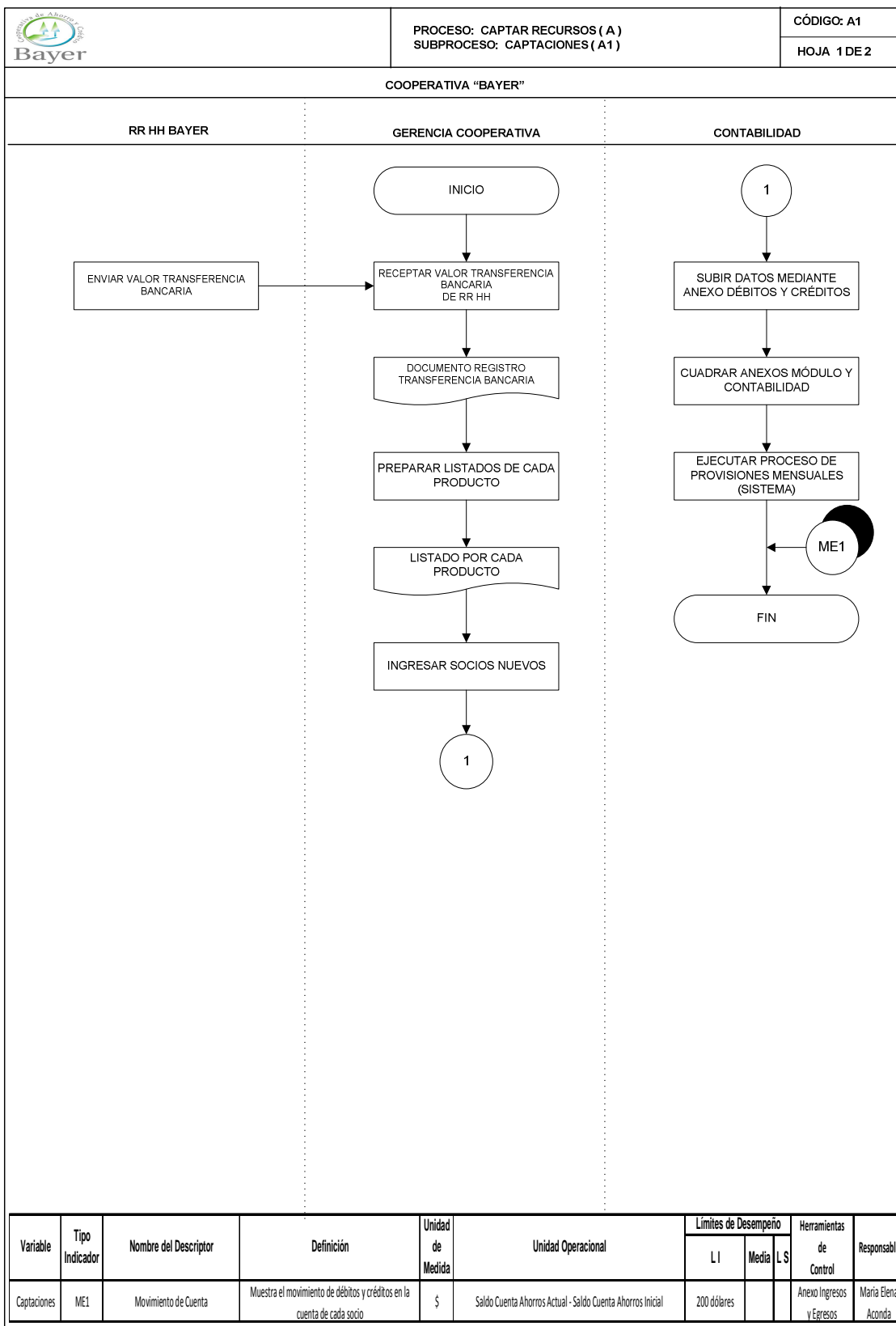
**PROCESO: Captar Recursos ( A )**

**SUBPROCESO: Captaciones ( A1 )**

**SERVICIO:**


No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Receptar valor transferencia bancaria de RR HH	Gerencia Cooperativa	Recepción y revisión en módulo captaciones de transferencias bancarias desde RR HH	María Elena Aconda
2	Preparar listado de cada producto	Gerencia Cooperativa	Preparación de listado por cada producto en sistema	María Elena Aconda
3	Ingresar nuevos socios	Gerencia Cooperativa	Ingreso de nuevos socios en sistema	María Elena Aconda
4	Subir datos mediante anexo débitos y créditos	Gerencia Cooperativa	Subida de datos al sistema y registro mediante anexo débitos y créditos del	María Elena Aconda
5	Cuadrar anexos módulo y contabilidad	Gerencia Cooperativa	Cuadre en sistema mediante anexos módulo y contabilidad	María Elena Aconda
6	Ejecutar proceso de provisiones mensuales	Gerencia Cooperativa	Ejecución de provisiones mensuales en sistema	María Elena Aconda
7				
8				
9				
10				
11				
12				





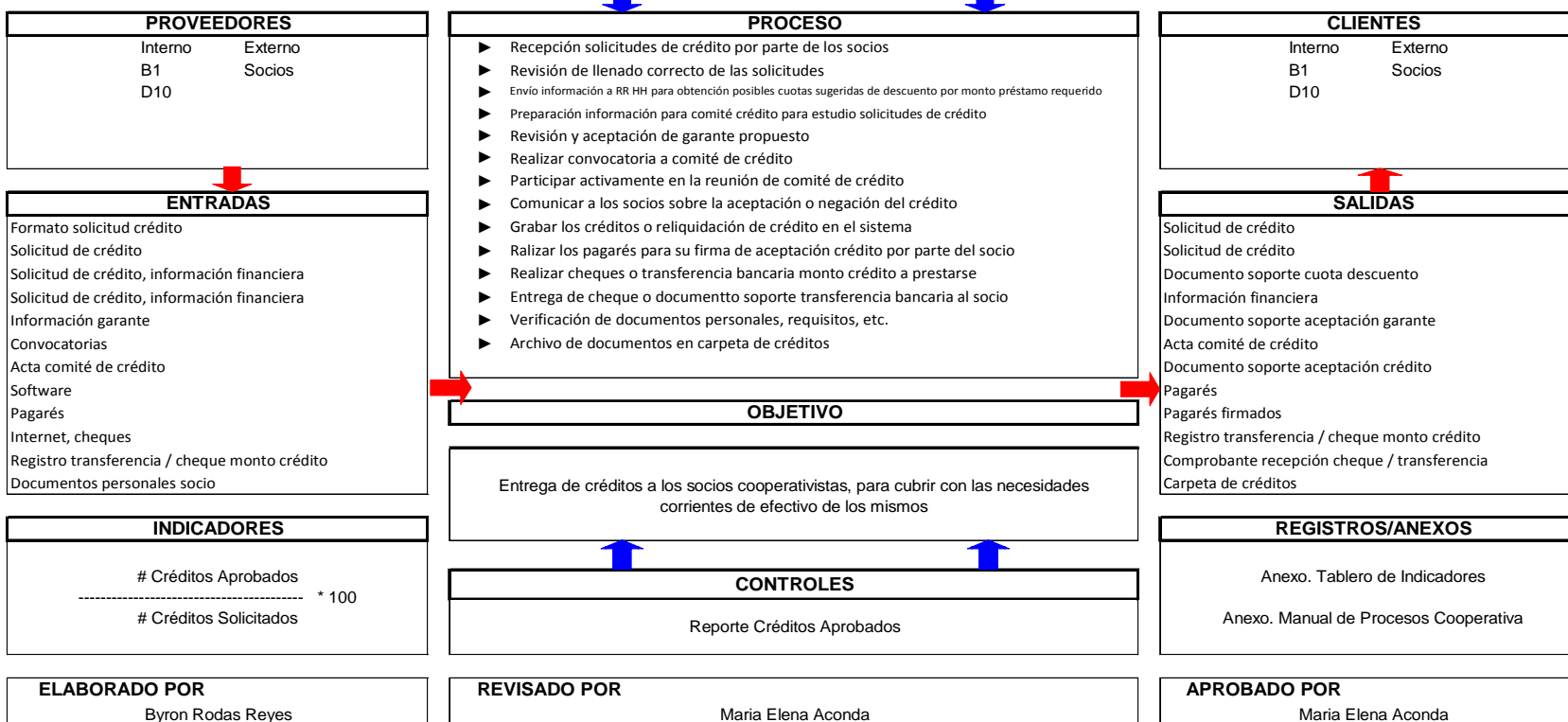





	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAYER S.A.</b>
	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> CONCESIÓN CRÉDITOS	<b>CODIFICACION:</b> B1	<b>EDICION No. 00</b>
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO:</b> María Elena Aconda	<b>REQUISITO DE LA NORMA:</b> 7,2	<b>FECHA:</b>
<b>ALCANCE:</b> El proceso empieza con la recepción de las solicitudes de crédito y termina con el archivo de los documentos que certifican la otorgación del crédito en la carpeta de créditos		

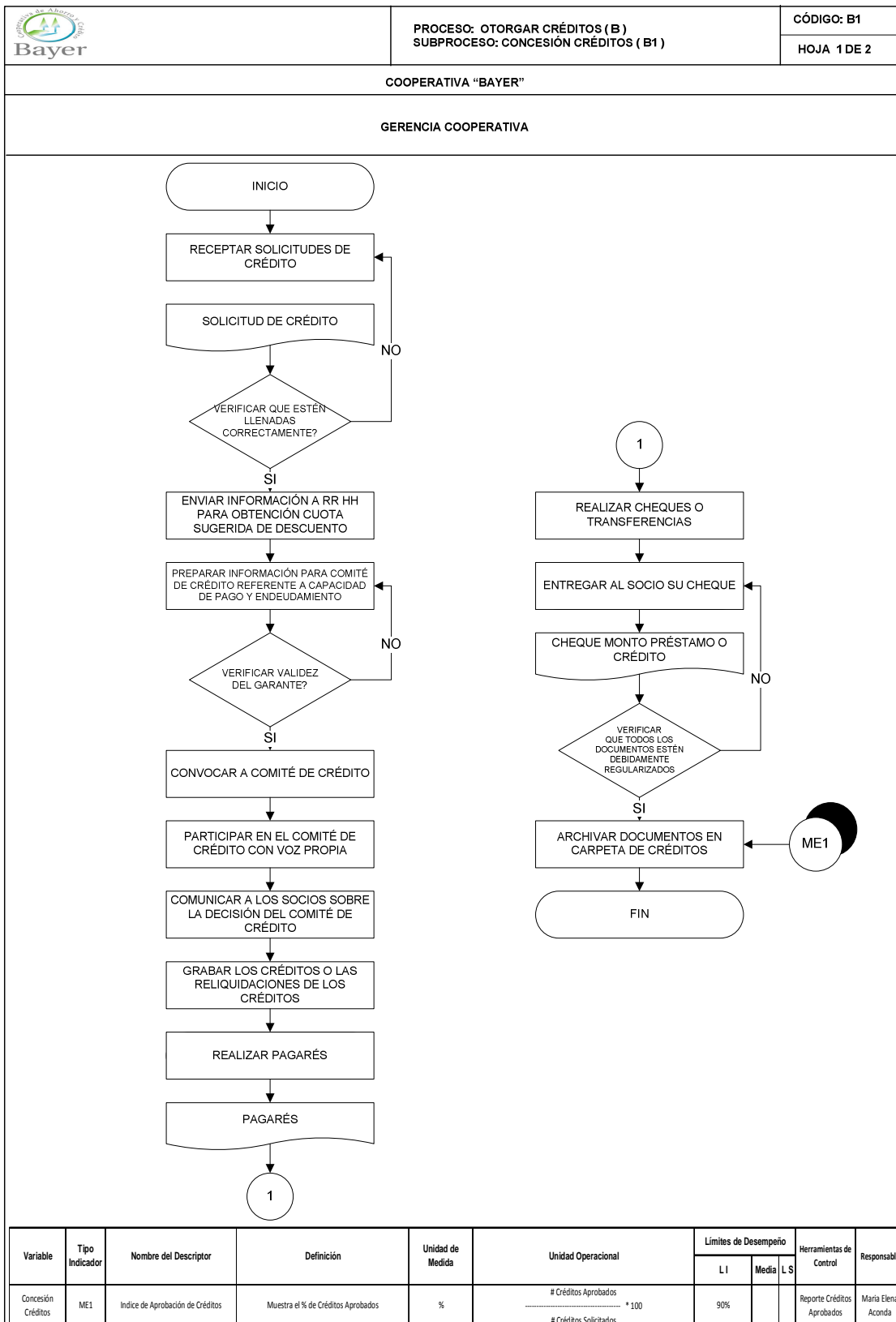
<b>RECURSOS</b>	
<b>FISICOS:</b> Gerencia Cooperativa	<b>ECONOMICOS:</b> \$ 100,00
<b>TECNICOS:</b> Software, módulo créditos	<b>RRHH:</b> Gerente Cooperativa



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAYER S.A.</b>	Código:
		Pág. 1 de 1

**MACROPROCESO:****PROCESO: Otorgar Créditos ( B )****SUBPROCESO: Concesión Créditos ( B1 )****SERVICIO:**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Receptar solicitudes de crédito	Gerencia Cooperativa	Recepción solicitudes de crédito por parte de los socios	María Elena Aconda
2	Verificar que estén llenadas correctamente	Gerencia Cooperativa	Revisión de llenado correcto de las solicitudes	María Elena Aconda
3	Enviar información a RR HH para obtención cuota sugerida de descuento	Gerencia Cooperativa	Envío información a RR HH para obtención posibles cuotas sugeridas de descuento por monto préstamo requerido	María Elena Aconda
4	Preparar información para comité de crédito referente a capacidad de pago y endeudamiento	Gerencia Cooperativa	Preparación información para comité crédito para estudio solicitudes de crédito	María Elena Aconda
5	Verificar validez del garante	Gerencia Cooperativa	Revisión y aceptación de garante propuesto	María Elena Aconda
6	Convocar a comité de crédito	Gerencia Cooperativa	Realizar convocatoria a comité de crédito	María Elena Aconda
7	Participar en el comité de crédito con voz	Sala Reuniones	Participar activamente en la reunión de comité de crédito	María Elena Aconda
8	Comunicar a los socios sobre la decisión del comité de crédito	Gerencia Cooperativa	Comunicar a los socios sobre la aceptación o negación del crédito	María Elena Aconda
9	Grabar los créditos o las reliquidaciones de los créditos	Gerencia Cooperativa	Grabar los créditos o reliquidación de crédito en el sistema	María Elena Aconda
10	Realizar pagarés	Gerencia Cooperativa	Realizar los pagarés para su firma de aceptación crédito por parte del socio	María Elena Aconda
11	Realizar cheques o transferencias	Gerencia Cooperativa	Realizar cheques o transferencia bancaria monto crédito a prestarse	María Elena Aconda
12	Entregar al socio su cheque	Gerencia Cooperativa	Entrega de cheque o documento soporte transferencia bancaria al socio	María Elena Aconda
13	Verificar que todos los documentos estén debidamente regularizados	Gerencia Cooperativa	Verificación de documentos personales, requisitos, etc.	María Elena Aconda
14	Archivar documentos en carpeta de créditos	Gerencia Cooperativa	Archivo de documentos en carpeta de créditos	María Elena Aconda
15				
16				
17				
18				
19				
20				









### 3.5 ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES E INDICADORES.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S.A. se tomó la decisión de establecer controles e indicadores que ayuden a encontrar los posibles errores que se pueden dar en el desarrollo propio de las actividades de la Cooperativa. Para de esta manera mantener controles permanentes y periódicos de los procesos.

Los controles serán de mucha ayuda, ya que mediante estos se tendrá información en el momento mismo de la realización del proceso en mención, de la misma manera se podrá realizar un seguimiento de los procesos inmersos en la Cooperativa. Una forma real de la información recopilada es mediante los indicadores de gestión, los mismos que serán establecidos en cada uno de los puntos estratégicos para recopilar información valiosa que servirá para la toma de decisiones de la Cooperativa y también ayudará para dar seguimiento a los procesos de la misma.

#### 3.5.1 INDICADORES PROCESO CAPTAR RECURSOS.

Proceso	Ítem	Nombre del Descriptor	Definición	Unidad de Medida	Unidad Operacional	Meta
A1	IND 1	Movimiento de Cuenta	Muestra el movimiento de débitos y créditos en la cuenta de cada socio	\$	Saldo Cuenta Ahorros Actual - Saldo Cuenta Ahorros Inicial	200 dólares
A2	IND 2	Cuentas por Pagar	Indica el valor de cuentas por pagar que debe el socio	\$	Valor Cuentas por Pagar	0 dólares

#### 3.5.2 INDICADORES PROCESO OTORGAR CRÉDITOS.

Proceso	Ítem	Nombre del Descriptor	Definición	Unidad de Medida	Unidad Operacional	Meta
B1	IND 3	Índice de Aprobación de Créditos	Muestra el % de Créditos Aprobados	%	$\frac{\# \text{Créditos Aprobados}}{\# \text{Créditos Solicitados}} * 100$	90%

### 3.5.3 INDICADORES PROCESO RECUPERAR CRÉDITOS.

Proceso	Ítem	Nombre del Descriptor	Definición	Unidad de Medida	Unidad Operacional	Meta
C1	IND 4	Índice de Pagos Créditos	Confirma el nivel de cartera vencida que mantiene la Cooperativa	%	$\frac{\text{Valor Créditos Cancelados}}{\text{Valor Créditos Totales}} * 100$	80%
C2	IND 5	Tasa Aseguramiento Créditos	Muestra el monto total de créditos asegurados	%	$\frac{\text{Valor Crédito Asegurado por socio}}{\text{Valor Total Aseguramiento}} * 100$	100%

### 3.5.4 INDICADORES PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA.

Proceso	Ítem	Nombre del Descriptor	Definición	Unidad de Medida	Unidad Operacional	Meta
D1	IND 6	Reporte dividendos	Es la cantidad de reportes dividendos enviados a RR HH procesados en sistema	%	$\frac{\# \text{ Reportes Dividendos procesados}}{\# \text{ Reportes Dividendos receptados por RR HH}} * 100$	100%
D2	IND 7	Saldo Cuenta Ahorros	Muestra el saldo promedio mantenido en la cuenta por parte del socio	\$	Saldo Cuenta Ahorros	200 dólares
	IND 8	Monto Máximo Créditos y Plazos	Indica el monto máximo de crédito y plazo del mismo	\$	Monto máximo de créditos establecidos por Cooperativa	50000 dólares
D3	IND 9	Cotización Proveedores	Muestra el # de cotizaciones aceptadas por la cooperativa	#	$\frac{\# \text{ Cotizaciones aceptadas}}{\# \text{ Cotizaciones receptadas}}$	3
D4, D5, D11, D14 D15	IND 10	Cotización disponibilidad de beneficio	Indica la disponibilidad económica para la reservación del servicio solicitado	\$	Saldo Cuenta Ahorros	200 dólares
D6	IND 11	Monto pago proveedores	Indica el monto máximo de pago a proveedores	\$	Monto Total de Factura Proveedores	500 dólares
D7	IND 12	Monto caja chica	Muestra el valor diario a mantener en caja chica	\$	Monto Mínimo predeterminando - Consumos + Reposiciones	126 dólares
D8	IND 13	Estado de Cuenta	Muestra los débitos y créditos realizados por el socio mensualmente	\$	Saldo Cuenta Ahorrista	200 dólares
D9	IND 14	Índice de procesamiento de ingresos y egresos	Indica el número de ingresos y egresos que se procesan en el día	#	$\frac{\# \text{ de ingresos y egresos procesados}}{\# \text{ total de ingresos y egresos a registrar}}$	10 min. / día
D10	IND 15	Participación Socios Asamblea	Muestra el % de Asistencia de socios en asambleas o consejos	%	$\frac{\# \text{ de socios asisten a asamblea o consejo}}{\# \text{ total socios cooperativa}} * 100$	100%
D12	IND 16	Comprobación Presupuestaria	Mide el nivel de cumplimiento presupuestario	%	$\frac{\text{Valor real de Ingresos y Egresos}}{\text{Valor Presupuestado}} * 100$	100%
D13	IND 17	Índice de Liquidez	Muestra el nivel de sostenibilidad de la cooperativa	%	$\frac{\text{Valor recibido por pago créditos socios}}{\text{Valor Total créditos}} * 100$	100%

### 3.5.5 INDICADORES PROCESO ASESORIA JURÍDICA.

Proceso	Ítem	Nombre del Descriptor	Definición	Unidad de Medida	Unidad Operacional	Meta
E1	IND 18	Índice de captación nuevos socios	Indica el número de socios efectivamente registrados	#	$\frac{\# \text{ solicitudes nuevos socios aceptadas}}{\# \text{ solicitudes nuevos socios receptadas}}$	4 socios * mes
E1, E2, E3, E4, E5	IND 19	Aprobaciones DNC	Indica la aprobación oficial de la directiva, registro nuevos socios, registro salida de socios, reforma de estatutos y aprobación balances por la DNC		Indicador: registro de trámites realizados y registrados en carpeta trámites legalizados	

### 3.5.6 INDICADORES PROCESO MÓDULO CLIENTES.

Proceso	Ítem	Nombre del Descriptor	Definición	Unidad de Medida	Unidad Operacional	Meta
F1	IND 20	Índice de Apertura Cuenta Ahorros	Muestra el índice de apertura de cuentas de ahorro en el modulo clientes	%	$\frac{\# \text{ Cuentas efectivamente abiertas}}{\# \text{ total de cuentas solicitadas}} * 100$	100%

### 3.5.7 INDICADORES PROCESO GESTIÓN RIESGOS.

Proceso	Ítem	Nombre del Descriptor	Definición	Unidad de Medida	Unidad Operacional	Meta
G1	IND 21	Monto máximo de inversión	Muestra el monto económico destinado a inversión	\$	Monto máximo destinado a inversión obtenido en el Flujo de Efectivo	5000 dólares

### **3.6 CRITERIOS DE MEJORA.**

El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.

Rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz. Es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables.

Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente.

El rediseño de procesos incluye una actividad de mejora permanente, ya que al rediseño en sí ha de seguir la aplicación del ciclo Planificar – Dirigir – Controlar – Administrar, “PDCA” de mejora continua.

Un primer paso, esencial para acometer la mejora de procesos, es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización. Este liderazgo ha de ser asumido decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso, mientras que es comunicado explícitamente de manera que se genere un estado de opinión y actitud favorables hacia las actividades de mejora y sus resultados. Igualmente, los líderes deben asegurar que los equipos de mejora tengan a su disposición todos los recursos necesarios y la capacitación precisa para emprender y ultimar su misión.

La mejora de un proceso implica una serie de actividades ordenadas, que constituyen en sí mismas un proceso.

### **3.6.1 MEJORAMIENTO CONTINUO**

#### **3.6.1.1 Conceptos**

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1CC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

### **3.6.1.2 Importancia del Mejoramiento Continuo**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

### **3.6.1.3 Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo**

#### *3.6.1.3.1 Ventajas*

- ❖ Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- ❖ Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- ❖ Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- ❖ Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- ❖ Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

- ❖ Permite eliminar procesos repetitivos.

#### *3.6.1.3.2 Desventajas*

- ❖ Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- ❖ Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- ❖ En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- ❖ Hay que hacer inversiones importantes.

## **CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **4.1 CONCLUSIONES**

- ❖ Luego del trabajo realizado para la elaboración del manual de procesos para la Cooperativa, podemos concluir que el mismo sirve como una base práctica para desarrollar acciones concretas en nuestro campo profesional, además de tener una idea más amplia de como liderar o gerenciar una Empresa.
- ❖ Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S.A., nuestro trabajo ha servido para mejorar la administración de la misma, con un nuevo enfoque que es la administración por procesos; gracias además, a la predisposición al cambio que hubo en sus miembros.
- ❖ Al realizar el diagnóstico de la situación inicial de la Cooperativa se pudo evidenciar que, de la forma en que se desarrollaban las actividades -sin una secuencia lógica, sin documentación pertinente, carente de responsabilidades individuales y con poca efectividad- se identificó la necesidad que tenía la Cooperativa de contar con una información adecuada, procesos y procedimientos que permitan administrarla de mejor manera, logrando así la prestación de un servicio de mayor calidad.
- ❖ Entre los principales inconvenientes encontrados estaban: actividades de un proceso que son ejecutadas por varias personas a la vez, mucho tiempo invertido por la gerencia en el control de las operaciones, trámites burocráticos en exceso, poco empoderamiento del personal directamente involucrado con el servicio al cliente, etc.; que con el manual de procesos se pudo racionalizar y optimizar.



- ❖ Con la definición de los procesos, y la selección de aquellos que estaban relacionados con el trabajo cotidiano de la Cooperativa, el contar con un manual de procesos permitirá mantener y mejorar el servicio de calidad con el que ya se ha venido trabajando, a la vez que ayudara a mantener un mejoramiento continuo de acuerdo con los nuevos requerimientos de los clientes externos.
  
- ❖ El manual de procesos estandarizará las actividades que tienen mayor impacto en la operación de la Cooperativa, y servirá de plataforma para el desarrollo de manuales de calidad en una posterior fase de mejora, además permitirá que la Cooperativa inicie con una cultura documental para incursionar en nuevos proyectos de certificación o incorporación de nuevos sistemas de gestión, sin generar conflictos ni consumir recursos excesivos.
  
- ❖ Las diferentes organizaciones que en la actualidad se mantienen sólidas en el mercado, basan sus operaciones en la planificación estratégica a largo plazo, cuentan con una cultura organizacional positiva, fundamentada en el mejoramiento continuo del producto/servicio y el desarrollo del recurso humano; es por ello que la presente investigación tiene una justificación práctica, pues se estructura las bases para convertir a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S.A., en una organización sólida y efectiva.
  
- ❖ La entrega de servicios de excelencia se debe gestionar en un sistema de calidad, que responda a los requerimientos de los clientes. Las organizaciones exitosas son aquellas que responden a estas expectativas y producen soluciones a la medida de las necesidades cambiantes del cliente, en especial ahora que contamos con una

plataforma de información mundial (Internet) al alcance de nuestras manos.

❖ Además debemos mencionar que con la conformación del manual de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S.A., se logró:

1. Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
2. Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
3. Hacer los procesos flexibles, para que se adapten a las necesidades cambiantes de los clientes de la Cooperativa.
4. Permitir a la Cooperativa centrarse más en el cliente.
5. Permitir a la Cooperativa producir y controlar el cambio.
6. Aumentar la capacidad de la Cooperativa para competir.
7. Suministrar los medios para realizar en forma rápida los cambios importantes.
8. Ofrecer una visión sistémica de la Cooperativa.
9. Mantener a la Cooperativa centrada en los procesos.
10. Prevenir los posibles errores que puedan aparecer.

11. Ayudar a la empresa a comprender cómo se convierten los insumos en productos.
  12. Dar una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.
  13. Desarrollar un sistema completo de evaluación.
  14. Diseñar un método para preparar a la organización para enfrentar los desafíos futuros.
- ❖ Una buena práctica a seguir para nosotros, cuando seamos líderes de nuestras propias empresas, es el hecho de abrir las puertas a personas que quieran trabajar en pro de la consecución de mejores resultados que por ende nos llevarán al mejoramiento de nuestra organización, y así poder alcanzar lo que todos buscamos que es la excelencia en la prestación de un servicio o la elaboración de un producto de calidad y que vaya de acuerdo con las expectativas y necesidades de los clientes.

## 4.2 RECOMENDACIONES

Los siguientes aspectos se consideran puntos importantes que debe tomar en cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S.A., para que como tal se proyecte a ser una de las más representativas del mercado ecuatoriano, continúe con su visión hacia el futuro, tomando muy en cuenta lo que es el trato con el cliente y también la consideración al medio ambiente que nos rodea:

- ❖ Para lograr el mejoramiento en la prestación del servicio dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S.A., es necesario involucrar al recurso humano, ya que es fundamental que todos estén comprometidos y alineados con el fin que persigue la Cooperativa. Para esto la dirección debe desarrollar programas de capacitación para el personal operativo, así como dotarle de los recursos necesarios, tales como tiempo y herramientas, entre otros, para lograr resultados en la fase de implementación.
- ❖ Las habilidades administrativas que disponen los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S.A., contribuyen al fortalecimiento de una cultura organizacional de calidad, por esto se sugiere que habilidades tales como: la comunicación, motivación, administración del tiempo, delegación, toma de decisiones y liderazgo sean prácticas indispensables en la Cooperativa.
- ❖ Se recomienda desarrollar un Plan de Capacitación para los mandos medios y altos, dirigido a proporcionar sólidos conocimientos en técnicas de organización, procesos, gestión de calidad y recursos humanos, para que mediante el fomento de una cultura de equipo ayuden al cuerpo directivo a trabajar en el sistema de calidad e implementar mejoras continuas en el proceso que está bajo su responsabilidad.

- ❖ La estabilidad y el trabajo en equipo son los principales requisitos para transformar al personal en una ventaja competitiva. Se recomienda que la rotación del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S.A., sea disminuida con programas que fomenten el desarrollo profesional y bienestar de los colaboradores.
  
- ❖ Los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bayer S.A., deben revisar continuamente el cumplimiento de los objetivos planteados, con la finalidad de tener un mayor acercamiento con el cliente y desarrollar las capacidades y mejoramiento del desempeño del recurso humano para que satisfagan las nuevas necesidades encontradas, para lo cual se sugiere lo siguiente:
  1. Las políticas y estrategias de la Cooperativa, deben ser revisadas anualmente en función de los objetivos de la organización, los deseos de los clientes y las sugerencias de los colaboradores.
  
  2. El manual de procesos se debe actualizar al menos una vez al año, introduciendo las mejoras necesarias.
  
  3. Los indicadores de gestión también deben ser revisados anualmente con el fin de constatar si están cumpliendo con su objetivo primordial o si a la vez requieren ser reformulados para su mejor funcionamiento.
  
- ❖ Los planteamientos formulados en el presente trabajo se resumen en los siguientes aspectos fundamentales que bien podrían ser aplicados en organizaciones de cualquier índole.

1. La organización debe estar convencida que el cambio es importante y valioso para su futuro.
2. Debe prepararse al personal para viabilizar los cambios a fin de lograr la resistencia a los mismos.
3. Toda organización debe tener en cuenta que la determinación de la estrategia empresarial es fundamental para el éxito de su gestión.
4. Los líderes deben desarrollar habilidades técnicas, humanas y conceptuales.
5. La organización debe manejarse como un sistema abierto en el que interactúan entradas, proceso, resultados, retroalimentación, control gerencial y el medio ambiente en el que se desarrolla la misma.
6. La Gerencia debe desarrollar actividades para la negociación y solución de conflictos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ❖ Cadena, Jaime. Material Educativo, dictado de clases de Gerencia Procesos, Ecuador, 2007
- ❖ Cela, José. Calidad, qué es, cómo hacerla?. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. 1997.
- ❖ Certo - Peter. Dirección estratégica. McGraw - Hill. México. 1997.
- ❖ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. México. 2000.
- ❖ Drucker, Peter. The Practice of Management. 1954
- ❖ Harrington, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Mc Graw Hill, Bogotá. 1994.
- ❖ JEAN PAUL Sallenave. “La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.
- ❖ Johansson – McHugh – Pendlebury – Wheeler. Reingeniería de Procesos de Negocios. Limusa Noriega Editores. México. 1994.
- ❖ Kenneth Andrews, “The Concept of Corporate Strategy”, McGraw-Hill School Education Group, 1971.
- ❖ Lorino, Phillipe “El Control de la Gestión Estratégica”, Alfaomega. Grupo Editor Bogotá-Colombia 1996
- ❖
- ❖ Mariño, Hernando. Gerencia de Procesos, Alfaomega, Editores. Colombia. 2001.
- ❖ Navarrete, Hernando “Gerencia de Procesos de una Empresa” Bogota-Colombia 2000
- ❖ MEJIA García Braulio, Gerencia de Procesos, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000.
- ❖ Pfeifer, Tilo “Gerencia de Procesos de una Empresa” Piados 1992
- ❖ Porter, Michael E. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental. México. 1996.

- ❖ Porter, Michael. ¿Qué es la estrategia?, Folletos Gerenciales, No8 1998, CCED, MES, La Habana Cuba, 44 pp. 1998
- ❖ Porter, Michael. Ser Competitivo, Editorial DEUSTO, España.138
- ❖ Ricart – Gallo – Fraguas. Diseño de Organizaciones. Canon Editorial. Barcelona. 1997.
- ❖ Sallenave. 1991. [www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml) - 98k
- ❖ Senge, Peter. La Quinta Disciplina. Ediciones Granica. Barcelona. 1996.
- ❖ Serna, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial Legis. Bogotá. 1994.
- ❖ Spendolini, Michael. Benchmarking. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 1994.
- ❖ STONER JAMES, WANKEL CHARLES, Administración, Tercera Edición, Phh Prentice Hall, México.
- ❖ TRISCHLER William, Mejorar el valor añadido en los procesos, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1998.
- ❖ Van Dallen y Meller. “Manual de Técnica de la Investigación Ocupacional” Paidós Ibérica 1981
- ❖ Von Bertalanffy, Ludwig. General Systems Theory. Nueva York. 1968
- ❖ Walton, Mary. Cómo Administrar con el Método Deming. Editorial Norma. Colombia.
- ❖ Zairi, M. – Leonard, P. Practical Benchmarking: The Complete Guide. Chapman and Hall. 1994.

### Sitios Web:

- ✓ <http://www.gestiopolis.com>
- ✓ <http://www.monografias.com>
- ✓ <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>
- ✓ <http://www.alteco.com/gestproc.htm>
- ✓ [http://www.spconsulting.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57:estandarizacion-de-procesos&catid=45:todos&Itemid=61](http://www.spconsulting.org/index.php?option=com_content&view=article&id=57:estandarizacion-de-procesos&catid=45:todos&Itemid=61)



# **ANEXOS**

**ANEXO I :**  
**MAPA DE PROCESOS**

**ANEXO II:**  
**CUADRO DE INDICADORES**

**ANEXO III:**

**MANUAL DE PROCESOS**