

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**DIAGNÓSTICO Y GENERACIÓN DE PROPUESTAS DE
SOLUCIÓN EN LOS PROCESOS CLAVES DE LA ASOCIACIÓN
COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y
APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA
COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL
SALVADOR (ACOPUS DE R.L.).**

PRESENTADO POR:

JAVIER ENRIQUE AYALA REYES

DANIEL ENRIQUE ROMERO SALGADO

GEORGE ANTHONY SEVILLANO IRAHETA

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE 2020

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO GENERAL:

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO:

PhD. EDGAR ARMANDO PEÑA FIGUEROA

SECRETARIO:

ING. JULIO ALBERTO PORTILLO

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR:

ING. GEORGETH RENÁN RODRÍGUEZ ARÉVALO

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Título :

**DIAGNÓSTICO Y GENERACIÓN DE PROPUESTAS DE
SOLUCIÓN EN LOS PROCESOS CLAVES DE LA
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y
APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA
COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR (ACOPUS DE R.L.).**

Presentado por:

**JAVIER ENRIQUE AYALA REYES
DANIEL ENRIQUE ROMERO SALGADO
GEORGE ANTHONY SEVILLANO IRAHETA**

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

INGA. JEANNETTE ELIZABETH SÁNCHEZ DE POCASANGRE

CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE 2020

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

INGA. JEANNETTE ELIZABETH SÁNCHEZ DE POCASANGRE

AGRADECIMIENTOS

Es increíble que al final lo esté logrando, después de muchos altibajos, pruebas y experiencias que se me presentaron a lo largo de mis primeros años de la vida joven-adulta, por eso a quien principalmente debo agradecer es a Dios, que puso a las personas adecuadas en mi camino, las palabras de aliento correctas que muchas veces necesité, la motivación y la fortaleza para dejar de lado cualquier excusa y tener la convicción que alcanzar este título se trataría de un logro más de muchos que espero tener. Al ver atrás me doy cuenta de que sin Dios y sin la intercesión de la Virgen María esto no sería posible.

Y es claro mencionar a esas personas que Dios puso y son parte de este objetivo cumplido, comenzando por mi madre, ha sido mi mayor inspiración, que a pesar de las pruebas y dificultades estaba decidida en hacer lo posible para que sus hijos logren sus objetivos, sin importar lo que se tendría que hacer, ella simplemente decidió que se haría y así se ha cumplido. De igual forma les agradezco a mis hermanas Johanna y Jéssica que han sido también excelentes estudiantes, espero vean un ejemplo en mi y sigan adelante. Una persona muy especial que no lleva tanto tiempo en nuestras vidas es Reynaldo, él es simplemente ¡lo máximo!, de quien he aprendido tanto y estoy seguro de que seguiré aprendiendo, me ha apoyado como nadie y estaré toda la vida agradecido.

Los amigos son la otra familia que escogemos, y los que he tenido han ayudado de una forma increíble en lograr esta meta, a mi hermano de otra madre Ramón que siempre ha estado para alentarme, darme esas palabras que muchas veces ayudaron; a Diana, que al ser solo conocidos por el grupo de la iglesia ella terminó dándome muchas veces la motivación para lograrlo; a Fredy que con su particular forma de ser la hemos pasado bien y hemos ido casi a la par en todo, y a todos aquellos compañeros y amigos con los que he compartido en la universidad, en la iglesia, en el pueblo y el trabajo.

No pueden faltar los grandes profesionales que me han acompañado en la carrera, su vocación y dedicación por formar nuevas generaciones espero siempre la mantengan y la logren contagiar, pero principalmente le agradezco a nuestra asesora de tesis Inga. Jeannette por ser tan paciente, dedicada, respetuosa y confiar siempre en nosotros, así también a nuestros asesores que han logrado una buena instrucción en el proceso.

“Nunca permitas que el niño que fuiste se avergüence del adulto que eres”, logra tus sueños, sin excusas.

Javier Ayala

DEDICATORIA

Agradezco principalmente a Dios por darme sabiduría, fortaleza, protección y guía en todo mi proceso de formación.

A mis padres, Mercedes Salgado y Miguel Romero, por todo su apoyo, confianza y consejo brindado en mis estudios universitarios y la vida.

A mis hermanos, Jonathan, Sheyla y Eneyda, por su completo apoyo, ejemplo y consejo en toda mi formación profesional.

A todas esas personas que me acompañaron hasta el final en este proceso, Melvin, Oscar, Jonathan, Steven, José Antonio, Xenia, Celina, Verenice, Fátima y Álvaro. Especialmente a dos personas excepcionales que me brindaron su cariño, aliento, ánimos, apoyo y comprensión en el camino, mi novia Andrea Castillo y mi mejor amiga Alejandra Sorto.

A mis compañeros de Trabajo de Graduación Anthony Sevillano y Javier Ayala, por su confianza, esfuerzo, paciencia y principalmente por ser personas con fuertes valores morales y excelentes colegas. Fue un honor trabajar con ellos. Estoy seguro de que trabajaremos juntos en futuros proyectos.

A los docentes de la Escuela de Ingeniería Industrial, especialmente a los docentes encargados del Trabajo de Graduación, a la Ing. Jeannette de Pocasangre, por su enorme paciencia, experiencia y consejo brindado en mi formación académica y profesional, y al jurado Ing. Mario Fernández e Ing. Enrique Reyes, por sus conocimientos y experiencia compartidos en la finalización de este proceso.

Daniel Enrique Romero Salgado

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme llegar a este momento, darme la sabiduría para salir adelante y tomar las decisiones correctas a lo largo de la carrera.

A mis padres, Wendy Iraheta y Jorge Sevillano por el amor, dedicación y paciencia con la que cada día se preocupaban por mí y mi avance en la carrera y por todo el apoyo recibido en estos años, sin ellos estoy seguro de que no lo hubiera logrado.

A mi abuela, quien en vida siempre estuvo pendiente de mi desarrollo académico, quien siempre tuvo fe en mí y que ahora es un angelito que me cuida y celebra este triunfo, orgullosa desde el cielo.

A mis hermanas y familia quienes fueron un apoyo incondicional durante todos estos años.

A Meibi Tablas, quien ha sido un apoyo valioso desde el momento en que la conocí, que siempre ha creído en mí y me dio su apoyo en los momentos más duros de la carrera.

A mis amigos, Stefany Hernández y Celsy Vásquez, gracias por su amistad y apoyo durante esos largos días de estudio y desvelos.

A mis compañeros de trabajo de graduación, Daniel Salgado y Javier Ayala quienes también son mis amigos y ahora colegas, gracias por el esfuerzo y dedicación.

A nuestra estimada asesora Ing. Jeannette de Pocasangre por compartir sus conocimientos y guiarnos en este trabajo de grado, gracias por su paciencia y apoyo absoluto con el grupo.

Gracias a todas las personas que de una u otra forma estuvieron involucradas en el desarrollo de mi carrera.

Este nuevo logro es en gran parte gracias a ustedes.

Ahora puedo decir que he logrado concluir con éxito este proyecto que me propuse hace años y que, aunque al principio parecía interminable y algunos días incluso imposible, la dedicación y esmero me han permitido llegar a este momento y así poder decir: **¡Lo logré!**

Anthony Sevillano.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	A
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I: GENERALIDADES.....	15
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.1.1 Objetivo General.....	15
1.1.2 Objetivos Específicos	15
1.2 ALCANCES Y LIMITACIONES	16
1.2.1 Alcances	16
1.2.2 Limitaciones	17
1.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	18
1.3.1 Importancia.....	18
1.3.2 Justificación.....	19
1.4 MARCO TEÓRICO	21
1.4.1 Generalidades del cooperativismo.....	21
1.4.2 Gestión por procesos.....	26
1.4.3 Enfoque basado en procesos.....	28
1.4.4 Mapa de procesos.....	30
1.4.5 Mejora de procesos	32
1.4.6 Benchmarking, herramienta de mejora continua	34
1.4.7 Fases para implementar Benchmarking por Robert C. Camp.....	36
1.4.8 Metodología de gestión por procesos.....	38
1.5 MARCO INSTITUCIONAL DE ACOPUS DE R.L.	41
1.5.1 Asociación Cooperativa De Ahorro, Crédito Y Aprovechamiento De Los Miembros De La Comunidad Y Corporación De La Universidad De El Salvador (ACOPUS DE R.L.).....	41
1.5.2 Estructura organizacional de ACOPUS de R.L.....	44
1.5.3 Estatutos de ACOPUS de R.L.....	45
1.5.4 Misión, Visión, Principios y Valores de ACOPUS de R.L.....	45
1.5.5 Servicios que ofrece ACOPUS de R.L.	46
1.5.6 Funciones en ACOPUS de R.L.....	49
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO	51
2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	51
2.1.1 Tipo de investigación	52
2.1.2 Fuentes de información.....	54
2.2 IDENTIFICAR LOS PROCESOS.....	55

2.2.1	Identificar los procesos desarrollados en la cooperativa ACOPUS de R.L.	55
2.2.2	Descripción general de los procesos	57
2.2.3	Inventario de procesos de ACOPUS de R.L. Clasificados.....	62
2.2.4	Mapa de procesos de ACOPUS de R.L.	63
2.3	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	64
2.3.1	Llenado de formato de caracterización de procesos	64
2.3.2	Caracterización de los procesos existentes en la cooperativa.....	67
2.4	EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS	78
2.4.1	Metodología para análisis de la situación actual.	78
2.4.2	Identificación de los clientes internos: Entrevistas.....	78
2.4.3	Identificación de los clientes externos: Encuestas.....	79
2.4.4	Verificación de los Procesos: Observación directa.....	82
2.4.5	Análisis preliminar de la información de las técnicas de recolección de datos.....	82
2.4.6	Análisis de aspectos encontrados para la cooperativa ACOPUS de R.L. según las técnicas de recolección de datos.....	87
2.4.7	Verificación del planteamiento del problema.....	101
2.4.8	Evaluación y selección de la alternativa	104
2.5	MEJORA DE LOS PROCESOS	110
2.5.1	Conceptualización del diseño	110
CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA GESTIÓN OPERATIVA		114
3.1	METODOLOGÍA DE DISEÑO - MODELO DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN OPERATIVA Y DE MERCADEO (SGOM)	115
3.2	MAPA DE ENFOQUE SISTÉMICO DEL DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN OPERATIVA Y DE MERCADEO	116
3.3	REDISEÑO DE LOS PROCESOS CLAVES DE ACOPUS DE R.L.	118
3.3.1	Identificación de los procesos con oportunidades de mejora	118
3.3.2	Presentación de propuestas de mejora generales como recomendaciones	126
3.3.3	Rediseño de los procesos seleccionados.....	132
3.3.4	Impacto de rediseño de procesos	141
3.4	GESTIÓN DEL PROCESO DE MERCADEO	146
3.4.1	Descripción de las oportunidades de mejora.....	146
3.4.2	Planificación de la gestión del Proceso de Mercadeo.....	148
3.4.3	Sistematización del proceso de Mercadeo	157
3.4.4	Control del proceso de Mercadeo.....	171
3.4.5	Estrategias y recomendaciones gerenciales.....	171
3.4.6	Medida del impacto del proceso de mercadeo	172
3.5	GUÍA DE MEJORA DE PROCESOS MEDIANTE AUTOMATIZACIÓN (BPM)	177
3.5.1	Etapas del BPM	178
3.5.2	Modelización de procesos (IDEFO)	180
3.5.3	Guía de automatización de procesos (Ejemplo de requerimientos con software BonitaSoft).....	192
3.5.4	Fase de implementación.....	204
3.5.5	Monitoreo y medición del proceso	205

3.5.6	Optimización del proceso	205
3.5.7	Modelo propuesto para las etapas ejecución, monitorización y optimización BPM. 206	
3.6	RECURSOS DE LA GESTIÓN OPERATIVA.....	207
3.6.1	Recursos para el rediseño de los procesos claves.....	207
3.6.2	Recursos para la gestión de los procesos relacionados a mercadeo.....	208
3.6.3	Recursos para la mejora de procesos mediante la automatización	209
CAPÍTULO IV: DISEÑO DE GESTIÓN DE LA MEJORA CONTINUA.....		212
4.1	GESTIÓN DE INDICADORES.....	212
4.1.1	Indicadores de gestión.....	212
4.1.2	Diseño y construcción de indicadores.....	213
4.2	GUÍA PARA EVALUAR LA PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS: VOZ DEL CLIENTE Y CRÍTICO PARA LA CALIDAD.....	239
4.2.1	Fuentes de información comunes para la recolección de la Voz del Cliente	242
4.2.2	Pasos para evaluar la percepción de los usuarios.....	246
4.3	DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	256
4.3.1	Sistema de información.....	256
4.3.2	Gestión de la comunicación	256
4.3.3	Flujo de formularios de uso en la cooperativa.....	260
4.4	DISEÑO DE LA GESTIÓN PARA LA TOMA DECISIONES.....	270
4.4.1	Gestión de indicadores (Dashboard de indicadores).....	270
4.4.2	Diseño del Dashboard para ACOPLUS de R.L.	271
4.5	RECURSOS DE LA GESTIÓN DE LA MEJORA CONTINUA	275
4.5.1	Recursos aplicados a la gestión de indicadores	275
4.5.2	Recursos aplicados para la evaluación de la percepción del usuario	276
4.5.3	Recursos del diseño del sistema de información	278
4.5.4	Recursos de la gestión para la toma de decisiones.....	278
CAPÍTULO V: EVALUACIONES.....		280
5.1	METODOLOGÍA GENERAL DE LA ETAPA DE EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	280
5.2	ESTUDIO ECONÓMICO.....	281
5.2.1	Inversiones del proyecto	281
5.2.2	Costeo del proyecto.....	287
5.2.3	Presupuesto de ingresos.....	295
5.2.4	Presupuesto de egresos.....	298
5.2.5	Situación de equilibrio	299
5.2.6	Estado de resultados proforma (Expresado en USD).....	300
5.2.7	Balance general proforma (Expresado en USD)	301
5.3	EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DEL PROYECTO	302
5.3.1	Evaluación económica financiera	302
5.3.2	Análisis de sensibilidad	317

5.4	EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA.....	321
5.4.1	Tasa de generación de empleos nuevos en la cooperativa.	321
5.4.2	Población indirectamente sustentada.....	323
5.4.3	Tasa de crecimiento de Excedentes Netos de la cooperativa	323
CAPÍTULO VI: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....		325
6.1	OBJETIVOS.....	326
6.1.1	Objetivo general	326
6.1.2	Objetivos específicos	326
6.2	ESTRUCTURA DESGLOSADA DE TRABAJO (EDT).....	326
6.3	POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA IMPLEMENTACIÓN	327
6.3.1	Políticas de implementación	327
6.3.2	Estrategias de la implementación	328
6.4	ACTIVIDADES.....	329
6.4.1	Duración y precedencias de las actividades del proyecto	329
6.4.2	Costos de la implementación	330
6.5	ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO EN DINERO.....	337
6.6	DIAGRAMA GANTT DEL PROYECTO	338
6.7	DIAGRAMA CPM DEL PROYECTO.....	339
6.8	ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN	340
6.8.1	Manual de funciones	340
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES		345
BIBLIOGRAFÍA		I
GLOSARIO		IV

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de Benchmarking. Fuente: Hernández Rodríguez, Carlos. “La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones”	35
Tabla 2 Metodología de gestión por procesos y herramientas. Fuente: “Metodología para la gestión del proceso de investigación de un programa universitario”. INGE CUC, vol. 9, no. 1, Jun, 2013.	40
Tabla 3 Etapas de la metodología de investigación. Fuente: UNAN	52
Tabla 4 Lista de procesos identificados en la Cooperativa ACOPUS de R.L. Fuente: Elaboración propia.	56
Tabla 5 Lista de procesos identificados en la Cooperativa ACOPUS de R.L. Fuente: Elaboración propia.	62
Tabla 6 Caracterización de Procesos de Gestión Gerencial. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.	68
Tabla 7 Caracterización del proceso Planeación Estratégica. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.	69
Tabla 8 Caracterización de proceso de Mercadeo. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.	70
Tabla 9 Caracterización del proceso Membresía. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.	71
Tabla 10 Caracterización del proceso Crédito. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.	72
Tabla 11 Caracterización del proceso Captación de Fondos. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.	73
Tabla 12 Caracterización de proceso Trámite de Ventanilla. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.	74
Tabla 13 Caracterización de procesos Trámites Generales. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.	75
Tabla 14 Caracterización de Procesos de Mantenimiento de la Institución. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.	76
Tabla 15 Caracterización de Procesos de Soporte a la Gestión. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.	77
Tabla 16 Técnica de recolección de datos por área de estudio.	78
Tabla 17 Número de asociados de ACOPUS de R.L. en los últimos 5 años. FUENTE: Memoria de labores ACOPUS 2018.	79
Tabla 18 Unidad muestral por tipo de cliente de ACOPUS de R.L.	80
Tabla 19 Aspecto encontrado: Capacidad de caja. Fuente: Elaboración propia.	90
Tabla 20 Aspecto encontrado: Difusión de servicios y beneficios de los asociados. Fuente: Elaboración propia.	92
Tabla 21 Aspecto encontrado: Uso y disposición de recursos. Fuente: Elaboración propia.	94
Tabla 22 Aspecto encontrado: Tiempo de respuesta de los servicios. Fuente: Elaboración propia.	96
Tabla 23 Aspecto encontrado: Oferta de productos y servicios. Fuente: Elaboración propia.	98
Tabla 24 Aspecto encontrado: Credibilidad y confianza de la cooperativa. Fuente: Elaboración propia.	100

Tabla 25 Agrupación de aspectos en "causas" problema del diagrama Ishikawa. Fuente: Elaboración propia.....	101
Tabla 26 Definición de criterios a utilizar.....	104
Tabla 27 Ponderación de criterios.....	105
Tabla 28 Ponderación de criterio Adaptabilidad.....	105
Tabla 29 Ponderación de criterio Eficacia.....	105
Tabla 30 Ponderación de criterio Eficiencia.....	106
Tabla 31 Ponderación de criterio Impacto.....	106
Tabla 32 Ponderación de criterio Viabilidad de alternativa.....	106
Tabla 33 Ponderación de criterio Costo de implementación.....	107
Tabla 34 Evaluación de alternativas de solución. Fuente: Elaboración propia.....	108
Tabla 35 Resultados de la evaluación de las alternativas.....	109
Tabla 36 Intensidad del problema en M4P. Fuente: Propuesta por Pérez Uribe (1995)..	119
Tabla 37 Efecto en el cumplimiento de la misión y/o IEP = Impacto en el proceso. Fuente: Propuesta por Pérez Uribe (1995).....	119
Tabla 38 Hoja de resumen de problemas calificados en IP y ECM. Fuente: Elaboración propia.....	120
Tabla 39 Diagrama de dispersión IP VS ECM/IEP. Fuente: Elaboración propia.....	121
Tabla 40 Problemas a priorizar en las propuestas de mejora según diagrama de dispersión. Fuente: Elaboración propia.....	121
Tabla 41 Tabla para Diagrama de Pareto. Fuente: Elaboración propia.....	122
Tabla 42 Problemas a priorizar en las propuestas de mejora según diagrama de Pareto. Fuente: Elaboración propia.....	124
Tabla 43 Problemas a priorizar en las propuestas de mejora. Fuente: Elaboración propia.....	124
Tabla 44 Propuestas de mejora para los procesos. Fuente: Elaboración propia.....	131
Tabla 45 Trámite de Ventanilla - Subproceso: Retiro de Efectivo (Recomendado), Fuente: elaboración propia.....	136
Tabla 46 Tiempos estimados en procedimientos de subprocesos de Crédito actuales. Fuente: Elaboración propia.....	142
Tabla 47 Simulación de tiempo total de respuesta de resolución de solicitud ACTUAL de créditos en ACOPUS. Fuente: Elaboración propia.....	143
Tabla 48 Tiempos estimados de los subprocesos de créditos con propuestas de mejora. Fuente: Elaboración propia.....	144
Tabla 49 Simulación de tiempo total de respuesta de resolución de solicitud CON PROPUESTAS de créditos en ACOPUS. Fuente: Elaboración propia.....	145
Tabla 50 Conclusión de simulación de tiempos de respuesta del proceso de Créditos, Fuente: Elaboración propia.....	145
Tabla 51 Descripción de las oportunidades de mejora para el proceso de mercadeo. Fuente: Elaboración Propia.....	148
Tabla 52 Identificación y establecimiento de requisitos del usuario del proceso de Mercadeo. Fuente: Elaboración propia.....	149
Tabla 53 Subprocesos propuestos aplicables a la repuesta de requisitos de Mercadeo. Fuente: Elaboración propia.....	150
Tabla 54 Límites del proceso de Mercadeo. Fuente: Elaboración propia.....	151
Tabla 55 Recursos empleados en el proceso de mercadeo. Fuente: Elaboración propia.....	156
Tabla 56 Caracterización propuesta del proceso de mercadeo. Fuente: Elaboración propia.....	158
Tabla 57 Inventario general del proceso mercadeo propuesto. Fuente: Elaboración propia.....	158

Tabla 58 Hoja de Sub-proceso: Inversión publicitaria en medios. Fuente: Elaboración propia.....	159
Tabla 59 Hoja de Sub-proceso: Lanzamiento de campañas publicitarias. Fuente: Elaboración propia.....	162
Tabla 60 Hoja de Sub-Proceso: Manejo y control de materiales publicitarios en agencias, redes sociales y la web. Fuente: Elaboración propia.	166
Tabla 61 Hoja de Sub-proceso: Captación. Fuente: Elaboración propia.....	169
Tabla 62 Escenario de métricas de mercadeo en un año.	175
Tabla 63 Escenario de métricas de mercadeo con los resultados de conversiones.	176
Tabla 64 Procesos a realizar modelización con IDEF0. Fuente: Elaboración propia.	181
Tabla 65 Documentación tradicional vs Documentación BPM- Automatización. Fuente: López Supelano, Karen (2015). Modelo de automatización de procesos para un sistema de gestión a partir de un esquema de documentación basado en Business Process Management (BPM).....	193
Tabla 66 Características de modelación en automatización.	195
Tabla 67 Características de desarrollo BONITA.....	197
Tabla 68 Características de ejecución BONITA.	197
Tabla 69 Características de interfaz BONITA.....	198
Tabla 70 Características de monitoreo BONITA.	198
Tabla 71 Menú de diagramación en BonitaSoft.....	199
Tabla 72 Descripción de los elementos del menú de diagramación de BonitaSoft.....	200
Tabla 73 Elementos de diagramación de BonitaSoft.....	201
Tabla 74 Elementos de enlace BonitaSoft.....	201
Tabla 75 Elementos de mensaje BonitaSoft.....	202
Tabla 76 Consultas en SQL. Fuente: http://mysql.conclase.net/curso/?cap=009	204
Tabla 77 Modelo propuesto para ejecución, monitorización y optimización de BPM.	206
Tabla 78 Recursos para el rediseño de los procesos claves. Fuente: Elaboración propia.	207
Tabla 79 ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.	209
Tabla 80 Características y funciones dentro del alcance del Software ABANKS. Fuente: https://www.asigroup.global/abanks	210
Tabla 81 Otros recursos para la mejora de procesos mediante la automatización BPM.	212
Tabla 82 Identificación de factores críticos de éxito de ACOPUS de R.L.	219
Tabla 83 Establecimiento de indicadores para cada factor crítico de éxito.....	221
Tabla 84 Proyecciones para 2019 de Rubros Importantes de ACOPUS de R.L. Fuente: Memoria de Labores 2018 de ACOPUS de R.L.....	222
Tabla 85 Histórico de datos de la cooperativa ACOPUS de R.L.....	224
Tabla 86. Codificación por colores.	225
Tabla 87 Identificación de colores para clasificación de indicadores.	226
Tabla 88 Definición de indicadores de perspectiva financiera.....	229
Tabla 89 Definición de indicadores de perspectiva hacia el cliente.	231
Tabla 90 Definición de indicadores de perspectiva de aprendizaje.....	232
Tabla 91 Definición de indicadores de perspectiva de procesos internos.....	234
Tabla 92 Criterio para evaluación de indicadores.	237
Tabla 93 Ejemplo de conversión de VOC a CTQ - Traducido de: Voice of the customer: Customer satisfaction ratio based analysis - Wayne State University, Industrial and Systems Engineering Department, Detroit, MI 48201, United States.....	242
Tabla 94 Niveles para capturar información de los clientes según os objetivos buscados. Fuente: Basado en el autor Daniel Cedeño Urbina.....	243
Tabla 95 Clasificación de Clientes interno y externo de la cooperativa y la asignación de fuentes de información.	244

Tabla 96 Descripción de abordaje de cada técnica para recolección de información propuesta para ACOPUS de R.L.....	245
Tabla 97 Lista propuesta con los requerimientos de la Voz del Cliente. Fuente: Elaboración propia.....	249
Tabla 98 Plantilla propuesta para conversión de la Voz del Cliente en Críticos para la Calidad. Fuente: Elaboración propia.	253
Tabla 99 Ejemplo de aplicación Tabla de conversión VOC-CTQ para ACOPUS de R.L.	254
Tabla 100 Indicadores pertenecientes al jefe de créditos.	272
Tabla 101 Indicadores del jefe de mercadeo.....	273
Tabla 102 Indicadores del jefe de operaciones.....	273
Tabla 103 Recursos aplicados a la gestión de indicadores. Fuente: Elaboración propia	275
Tabla 104 Recursos aplicados para la evaluación de la percepción de los usuarios. Fuente: Elaboración propia.....	277
Tabla 105 Recursos del diseño del sistema de información. Fuente: Elaboración propia.....	278
Tabla 106 Recursos de la gestión para la toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia.....	279
Tabla 107 Clasificación de la inversión fija. Fuente: Elaboración propia.....	281
Tabla 108 Inversión fija tangible: Equipos e insumos. Fuente: Elaboración propia.	283
Tabla 109 Depreciación de la inversión, Fuente: Elaboración propia.	283
Tabla 110 Inversión fija intangible: Licencias de software. Fuente: Elaboración propia.	284
Tabla 111 Inversión fija intangible: Investigación y estudios previos. Fuente: Elaboración propia.....	284
Tabla 112 Inversión fija intangible: Plan de implementación. Fuente: Elaboración propia.....	285
Tabla 113 Capital de trabajo para 2 meses. Fuente: Elaboración propia.....	286
Tabla 114 Inversión total de la propuesta. Fuente: Elaboración propia.	287
Tabla 115 Desglose salario Community Manager. Fuente: Elaboración propia.....	289
Tabla 116 Desglose salario personal Promoción y ventas. Fuente: Elaboración propia.	290
Tabla 117 Desglose salario artista gráfico. Fuente: Elaboración propia.	290
Tabla 118 Costo capacitación personal de mercadeo. Fuente: Elaboración propia.	290
Tabla 119 Desglose salario analista de procesos. Fuente: Elaboración propia.	291
Tabla 120 Costo capacitación usuario interno. Fuente: Elaboración propia.	291
Tabla 121 Costos comité para la gestión. Fuente: Elaboración propia.	292
Tabla 122. Costos mensuales de insumos y suministros. Fuente: Elaboración propia....	292
Tabla 123 porcentaje de asignación por módulo. Fuente: Elaboración propia.....	293
Tabla 124 Costos de insumos y suministros por módulo. Fuente: Elaboración propia....	293
Tabla 125 Resumen de costos por módulo. Fuente: Elaboración propia.....	294
Tabla 126 Presupuestos de ingresos del 2014 al 2018. Fuente: Elaboración propia.	295
Tabla 127 Ingresos de operaciones al año 2018. Fuente: Elaboración propia.	296
Tabla 128 Ingresos mensuales de ACOPUS de R.L. para el año 0. Fuente: Elaboración propia.....	297
Tabla 129 Crecimiento esperado para el año 0. Fuente: Elaboración propia.	297
Tabla 130 Presupuestos de ingresos para 5 años. Fuente: Elaboración propia.	297
Tabla 131 Presupuesto de gastos mensuales para el año 0. Fuente: Elaboración propia.....	298
Tabla 132 Presupuesto de gasto anual para 5 años. Fuente: Elaboración propia.....	299
Tabla 133 Situación de equilibrio. Fuente: Elaboración propia.	299
Tabla 134 Estado de resultados proforma ACOPUS de R.L. Fuente: Elaboración propia.....	300
Tabla 135 Balance de situación financiera proforma. Fuente: Elaboración propia.	301

Tabla 136 Promedio de tasa de inflación de los últimos 5 años. Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador.....	303
Tabla 137 Indicadores VAN para la toma de decisión. Fuente: Cátedra de Formulación y Evaluación de Proyectos.....	305
Tabla 138 Flujos de efectivo netos para cálculo de VAN. Fuente: Elaboración propia.....	305
Tabla 139 Indicadores TIR para la toma de decisión. Fuente: Cátedra de Formulación y Evaluación de proyectos.....	307
Tabla 140 Flujo de efectivo neto de cada año para cálculo de TIR. Fuente: Elaboración propia.....	307
Tabla 141 Indicadores B/C para la toma de decisión. Fuente: Cátedra de Formulación de proyectos.....	308
Tabla 142 Flujo de efectivo para cálculo B/C. Fuente: Elaboración propia.....	308
Tabla 143 Valores para cálculo razón B/C. Fuente: Elaboración propia.....	308
Tabla 144 Inversión inicial y utilidad neta anual. Fuente: Elaboración propia.....	309
Tabla 145 Indicadores de Alerta Temprana a evaluar. Fuente: Elaboración propia.....	315
Tabla 146 Escenarios a evaluar en el análisis de sensibilidad. Fuente: Elaboración propia.....	318
Tabla 147 Comparación económica financiera escenario 1. Fuente: Elaboración propia.....	318
Tabla 148 Comparación de indicadores financieros escenario Optimista. Fuente: Elaboración propia.....	319
Tabla 149 Comparación económica financiera escenario 2. Fuente: Elaboración propia.....	319
Tabla 150 Comparación de indicadores financieros escenario 2. Fuente: Elaboración propia.....	320
Tabla 151 Tasa de generación de empleos por año de análisis de ACOPUS. Fuente: Elaboración propia.....	322
Tabla 152 Montos para cálculo del indicador de Cobertura de Gastos de Administración.....	322
Tabla 153 Personas directamente sustentadas por año de análisis de ACOPUS. Fuente: Elaboración propia.....	323
Tabla 154 Tasa de crecimiento de Excedentes Netos por año ACOPUS. Fuente: Elaboración propia.....	324
Tabla 155 Políticas de la implementación del Subsistema de Gestión Operativa y de Mercadeo para ACOPUS de R.L.....	328
Tabla 156 Duración y precedencias de las actividades del proyecto.....	330
Tabla 157 resumen de los costos de la implementación.....	336

ÍNDICE DE IMÁGENES

Ilustración 1 Sitio web de la cooperativa ACOPUS de R.L.; Fuente: acopus.com.sv	42
Ilustración 2 Fanpage de facebook de ACOPUS de R.L.; Fuente: https://www.facebook.com/ACOPUSDERL/	43
Ilustración 3 Organigrama de ACOPUS de R.L. Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por gerencia actual de ACOPUS de R.L.....	44
Ilustración 4 Organigrama de Agencia de ACOPUS de R.L. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por gerencial actual de ACOPUS de R.L.	44
Ilustración 5 Metodología de la investigación.....	51

Ilustración 6 Fuentes primarias de la investigación.....	54
Ilustración 7 Fuentes secundarias de la investigación.	55
Ilustración 8 Mapa de Procesos de ACOPUS de R.L., Fuente: Elaboración propia a partir de información documental proporcionada por gerencia.....	63
Ilustración 9. Sección 1- Generalidades. Fuente: Guía Básica Para Documentar: Caracterización de procesos, Pág. 11, Universidad Nacional de Colombia.....	65
Ilustración 10 Sección 2 - Etapas del proceso, secuencia e interacción. Fuente: Guía Básica Para Documentar: Caracterización de procesos, Pág. 13, Universidad Nacional de Colombia.....	65
Ilustración 11 Sección 3 - Requisitos e indicadores. Fuente: Guía Básica Para Documentar: Caracterización de procesos, Pág. 15, Universidad Nacional de Colombia.....	66
Ilustración 12 Agencia central ACOPUS de R.L. Fuente: acopus.com.sv/agencias/	81
Ilustración 13 Campus central. Fuente: Facebook.com/UESoficial.SV.	81
Ilustración 14 Ishikawa Diagrama de Causa Efecto de los problemas identificados dados los distintos aspectos analizados de la institución. Fuente: Elaboración propia	102
Ilustración 15 Logos de software a describir para automatización.	192
Ilustración 16 Interfaz de MySQL. Fuente: Obtenida de software MySQL.	203
Ilustración 17 Calendarización propuesta para el año 2020.....	235
Ilustración 18 Representación de un árbol CTQ. Fuente: Elaboración propia.	241
Ilustración 19 Fuentes de información comunes para capturar la Voz del Cliente. Fuente: Basado en la publicación: asq.org/quality-resources/voice-of-the-customer.....	242
Ilustración 20 Pasos propuestos para la implementación de la guía de la percepción del usuario en el SGOM para ACOPUS de R.L. - Fuente: Basado en Programas de Voz del Cliente (VoC): la clave para desarrollar una verdadera venta - Daniel Cedeño Urbina. ..	246
Ilustración 21 Ejemplos de comentarios de usuarios, como información por ser "escuchada". Fuente: Facebook de ACOPUS de R.L.	247
Ilustración 22 Organigrama propuesto de ACOPUS de R.L.....	258
Ilustración 23 Capital de trabajo. Fuente: Elaboración propia.	286

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1 Línea de tiempo del cooperativismo. Fuente: Elaboración propia con información de INSAFOCOOP.	22
Esquema 2 Línea de tiempo de la historia del cooperativismo en El Salvador. Fuente: Elaboración propia tomando información de INSAFOCOOP.	25
Esquema 3 Los procesos en la organización. Fuente: Capítulo IV, Gestión por Procesos, Ministerio de Fomento, Gobierno de España, mayo 2005. Pág. 9.	29
Esquema 4 Tipos procesos en la organización. Fuente: Capítulo IV, Gestión por Procesos, Ministerio de Fomento, Gobierno de España, mayo 2005. Pág. 10.	31
Esquema 5 Tipos de Benchmarking. Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking 35	
Esquema 6 Metodología de gestión por procesos. Fuente: "Metodología para la gestión del proceso de investigación de un programa universitario". INGE CUC, vol. 9, no. 1, Jun, 2013.	39
Esquema 7 Metodología de gestión por procesos. Fuente: "Metodología para la gestión del proceso de investigación de un programa universitario". INGE CUC, vol. 9, no. 1, Jun, 2013.	110
Esquema 8 Planteamiento del diseño del Subsistema de Gestión operativa y de Mercadeo a través de un Modelo de Gestión por Procesos.....	111

<i>Esquema 9 Subsistema de gestión operativo y de mercadeo</i>	115
Esquema 10 Mapa De Enfoque Sistémico Del Diseño Del Subsistema De Gestión Operativa Y De Mercadeo. Fuente: Elaboración propia.....	117
Esquema 11 Diagrama causa-efecto de los problemas identificados en ACOPUS de R.L. Fuente: Elaboración propia.....	118
Esquema 12 Diagrama de Pareto para la priorización de problemas. Fuente: Elaboración propia.....	123
<i>Esquema 13 Ingreso de asociados REDISEÑO. Fuente: Elaboración propia</i>	132
Esquema 14 Retiro de asociados REDISEÑO. Fuente: Elaboración propia.....	133
Esquema 15 Trámite de solicitud de crédito (Bien como garantía) REDISEÑO. Fuente: Elaboración propia.....	134
Esquema 16 Trámite de solicitud de crédito (garantía personal) REDISEÑO. Fuente: Elaboración propia.....	135
Esquema 17 Propuesta de proceso Cancelación de DPF. Fuente: Elaboración propia. .	137
Esquema 18 Propuesta de proceso Cancelación de cuenta de ahorros. Fuente: Elaboración propia.....	138
Esquema 19 Propuesta de proceso Cargos al asociado.....	139
Esquema 20 Propuesta de proceso Procedimiento de cobro judicial.	140
Esquema 21 Diagrama de flujo del subproceso inversión publicitaria en medios. Fuente: Elaboración propia.....	160
Esquema 22 Diagrama de flujo de proceso de lanzamiento de campaña publicitaria. Fuente: Elaboración propia.....	163
Esquema 23 Diagrama de flujo del subproceso manejo y control de materiales publicitarios en agencias, redes sociales y la web. Fuente: Elaboración propia.	167
Esquema 24 Diagrama de flujo de proceso Captación. Fuente: Elaboración propia.	170
Esquema 25 Ciclo BPM. Fuente: Elaboración propia.....	178
Esquema 26 Representación IDEF0. Fuente: Elaboración propia.	180
Esquema 27 IDEF de ACOPUS-0 (Créditos). Fuente: Elaboración propia.	182
Esquema 28 IDEF de ACOPUS0 (Créditos). Fuente: Elaboración propia.	182
Esquema 29 IDEF de ACOPUS1 (Trámite de préstamos, garantía hipotecaria o prendaria). Fuente: Elaboración propia.....	183
Esquema 30 IDEF de ACOPUS1.1 (Trámite de solicitud de crédito). Fuente: Elaboración propia.....	184
Esquema 31 IDEF de ACOPUS 1.2 (Resolución de solicitud de crédito). Fuente: Elaboración propia.....	185
Esquema 32 IDEF de ACOPUS 1.3 (Formalización y desembolso de crédito). Fuente: Elaboración propia.....	186
Esquema 33 IDEF de ACOPUS 1.4 (Archivo y asientos contables). Fuente: Elaboración propia.....	187
Esquema 34 IDEF de ACOPUS2 (Trámite de préstamos con garantía personal). Fuente: Elaboración propia.....	187
Esquema 35 IDEF de ACOPUS2.1 (Trámite de solicitud de crédito de préstamo con fiador). Fuente: Elaboración propia.....	188
Esquema 36 IDEF de ACOPUS 2.2 (Resolución de solicitud de crédito de préstamo con fiador). Fuente: Elaboración propia.	189
Esquema 37 IDEF de ACOPUS2.3 (Formalización y desembolso de crédito). Fuente: Elaboración propia.....	190
Esquema 38 IDEF de ACOPUS2.4 (Archivo y asientos contables de préstamo con fiador). Fuente: Elaboración propia.....	190
Esquema 39 IDEF de ACOPUS-3 (Mercadeo) Fuente: Elaboración propia.	191
Esquema 40 IDEF de ACOPUS3 (Mercadeo). Fuente: Elaboración propia.....	191

Esquema 41 Metodología para establecimiento de indicadores. Fuente: CEPAL. (2008). Construcción de indicadores. En Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público	214
Esquema 42 Procedimiento para evaluación de indicadores. Fuente: Elaboración propia.	238
Esquema 43 Desglose de las evaluaciones y el plan de implementación del proyecto...	280
Esquema 44 Indicadores Financieros IAT del Módulo de Riesgo. Fuente: Sistema de Monitoreo de Alerta Temprana de FEDECACES.....	312
Esquema 45 Indicadores Financieros IAT del Módulo de Riesgo. Fuente: Sistema de Monitoreo de Alerta Temprana de FEDECACES.....	313
Esquema 46 Ciclo de vida de la Administración de Proyectos.....	325
Esquema 47 Estructura Desglosada de Trabajo (EDT) de la Implementación del Subsistema de Gestión Operativa y de Mercadeo en ACOPUS de R.L.	327
Esquema 48 Estructura Desglosada de Trabajo (EDT) en costos de implementación del Subsistema de Gestión Operativa y de Mercadeo en ACOPUS de R.L.	337

INTRODUCCIÓN

Son diversos los motivos que han llevado a un cambio en la percepción de como las organizaciones tienen que actuar en su entorno y como posibles causantes de estos cambios pueden ser la globalización de los mercados, las nuevas tecnologías de la información, el desarrollo de las estructuras empresariales o los cambios en las regulaciones, modificación de las pautas de la demanda en los mercados de consumo y corrección de los criterios de inversión en los mercados financieros, lo que genera que las organizaciones deben estar atentas a estos nuevos cambios y siempre estar a la vanguardia respondiendo a las nuevas exigencias y expectativas de los clientes para estar en continuo desarrollo e innovando para poder permanecer en el mercado y crecer como organización.

Las cooperativas financieras de El Salvador son organizaciones que no se encuentran aisladas a estos cambios en la forma de realizar negocios y por lo tanto deben estar en búsqueda que los procesos produzcan resultados satisfactorios en cuanto a la calidad de servicios que ofrecen a sus asociados, y por ello deben plantearse una filosofía de mejora continua para alcanzar altos niveles de eficiencia en la organización y siempre responder de manera acertada y oportuna a los cambios que puedan presentar los actuales mercados.

Dado la importancia de brindar servicios de calidad y a los diversos cambios que se han presentado en el ámbito económico, se toma la iniciativa de realizar un diagnóstico y formulación de propuestas de solución para los procesos claves de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovisionamiento de los miembros de la comunidad y corporación de la Universidad de El Salvador que se abrevia ACOPUS de R.L. para darle respuesta a los problemas que ha venido presentando en los últimos años y poder así ampliar el número de asociados.

El establecimiento de la situación actual se determinó a través de un diagnóstico utilizando investigación de campo para medir la calidad de servicio prestado por la cooperativa financiera ACOPUS de R.L. mediante encuestas y entrevistas dirigidas a los asociados y empleados.

El diseño de la solución fue realizado teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, en el que se priorizaron los procesos de la cooperativa financiera.

Para resolver las problemáticas de ACOPUS de R.L. identificadas en el diagnóstico, se diseñó un Modelo de Subsistema de Gestión Operativa y de Mercadeo (SGOM), el cual se desarrolló en dos fases, Gestión Operativa y Gestión de la Mejora Continua. La gestión operativa comprende el modelado de procesos de la situación actual de la cooperativa, lo cual ayudó a la identificación de los procesos con oportunidad de mejora, presentando propuestas de mejora eliminando, modificando y/o agregando nuevas actividades, las cuales se plasmaron en el rediseño de dichos procesos.

La gestión cooperativa también abarca el desarrollo de una propuesta de Gestión del Proceso de Mercadeo, en el cual se detalló la planificación, sistematización, control, estrategias y recomendaciones generales del proceso Mercadeo. Por último, se desarrolló una Guía de Mejora de Procesos mediante la Automatización, utilizando el ciclo del Business Process Management (BPM) para la representación y análisis de los procesos.

La segunda fase del diseño del SGOM, la Gestión de la Mejora Continua, comprende la Gestión de indicadores, en donde se establecieron los mecanismos que permitirán dar el seguimiento y control de los procesos con el objetivo de medir sus resultados en relación con los planes adoptados, en el cual cada indicador posee información de cálculo, su objetivo y valores máximos y mínimos permitidos.

También, cuenta con una guía para evaluar la percepción de los usuarios, en la cual se utilizaron técnicas modernas como Voz del Cliente y Crítico para la Calidad, con el propósito de mejorar los resultados alcanzando las expectativas del asociado. Finalizando con el diseño del Sistema de información y de la gestión para la toma de decisiones, en donde se desarrollan metodologías para el correcto flujo de información obtenida en el SGOM para aumentar la eficiencia en la toma de decisiones.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

Diseñar propuestas de solución a los problemas de los procesos claves de la Cooperativa ACOPUS de R.L. de El Salvador para que pueda brindar servicios oportunos, incrementar sus carteras y cumplir con las necesidades y expectativas de los actuales y nuevos asociados.

1.1.2 Objetivos Específicos

DIAGNÓSTICO

- ❖ Establecer las bases teóricas, contextuales y legales para sustentar el lineamiento del estudio práctico, sus limitantes y el desarrollo de la investigación.
- ❖ Identificar, describir e inventariar los procesos actuales de ACOPUS de R.L. para poder determinar cuáles son los que serán considerados en la investigación.
- ❖ Diseñar y poner en marcha técnicas de recolección de información primaria que tomen a consideración la opinión de los miembros administrativos de ACOPUS de R.L. que conocen de primera mano la situación actual de la organización.
- ❖ Establecer la línea base para la conceptualización del diseño de la solución.

DISEÑO

- ❖ Rediseñar los procesos claves de la cooperativa ACOPUS de R.L. a partir de metodologías que priorizan y establecen los pasos respectivamente para dar respuesta a las inconformidades de los usuarios relacionadas con estos.
- ❖ Establecer la gestión del proceso de mercadeo a partir de la planificación y control de los procedimientos y actividades relacionadas, para generar soluciones de forma integral a los problemas detectados.

- ❖ Diseñar un guía para la evaluación y control de la percepción de los usuarios de la cooperativa para obtener retroalimentación y facilitar la toma de decisiones sobre las posibles líneas de acción de la gerencia.
- ❖ Formular una base metodológica sobre la implementación y adaptación de la gestión de mejora continua de los procesos claves y de mercadeo en la cooperativa.

EVALUACIONES

- ❖ Definir los recursos monetarios necesarios para cada una de las actividades de implementación y funcionamiento del subsistema y los módulos que lo comprenden.
- ❖ Determinar la factibilidad de la implementación de los cambios a los procesos de la cooperativa ACOPUS de R.L. tanto en utilidades como en tiempo de retorno de inversión a través de la evaluación económica financiera y así poder mitigar los riesgos financieros.
- ❖ Evaluar el proyecto desde la perspectiva social para mostrar la cobertura de los beneficios que el Modelo de Subsistema de Gestión Operativa y de Mercadeo aportaría a la cooperativa.
- ❖ Evaluar la propuesta desde la perspectiva de género para determinar que cumpla con los requerimientos y así garantizar la igualdad de género durante su implementación.
- ❖ Establecer la estructura organizacional necesaria para llevar a cabo la implementación del subsistema de gestión propuesto en la cooperativa.

1.2 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.2.1 Alcances

- El estudio comprenderá de las etapas de diagnóstico de la situación actual, el diseño de propuestas de solución en los procesos clave de la cooperativa y evaluación de la alternativa de solución planteada.
- El estudio se centrará en determinar la factibilidad de la aplicación del Subsistema de Gestión operativo y de Mercadeo planteado.
- Diseño de un plan de implementación para la ejecución de la alternativa de solución.

1.2.2 Limitaciones

- La investigación de campo se limitará al tiempo que asigne la dirección de ACOPUS de R.L.
- Acceso limitado a información de los asociados a la cooperativa por razones de confidencialidad.

1.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Importancia

El crecimiento de las cooperativas financieras durante el período comprendido de junio 2014 a mayo 2018 se ha incrementado a 272 nuevas asociaciones cooperativas legalmente inscritas, reflejando un crecimiento sectorial aproximadamente del 30% en un periodo de 4 años, llegando a un número de 1,204 asociaciones cooperativas activas a nivel nacional¹.

Las estadísticas muestran que la competencia en el rubro de las cooperativas financieras ha crecido en el periodo mencionado, presentando para ACOPUS de R.L. un reto sobre un mercado competidor creciente, que le invita a diseñar estrategias en búsqueda de crecimiento y competitividad.

Bajo este enfoque es importante llevar a cabo en el corto plazo el diseño de un modelo de gestión para la cooperativa ACOPUS de R.L. que permita el análisis para la optimización de los recursos empleados en la ejecución de los procesos, además otorgará una mejora en la atención a los clientes en los servicios prestados, cumpliendo así las necesidades y expectativas que los asociados puedan tener, mejorando la relación asociado-cooperativa en la búsqueda de ser más competitivos como cooperativa financiera.

Por las razones presentadas es importante una evaluación, para poder determinar los problemas críticos que presenta la cooperativa y enfocar alternativas de solución.

La aplicación de las alternativas de solución buscaría:

- Aumento del número de asociados a la cooperativa.
- Eliminación de una posible ausencia de procedimientos técnicos bien definidos y documentados.
- Mejora de los procedimientos y aumento de la calidad percibida en los servicios prestados por la cooperativa.
- Una estructura organizativa adaptable al crecimiento de la cooperativa.
- Agilidad en las transacciones.
- Conocimiento para el cumplimiento de las expectativas de los asociados a la cooperativa y por lo tanto una mayor satisfacción de los clientes.

¹ Datos obtenidos del Informe de rendición de cuentas de INSAFOCOOP a mayo de 2018.

1.3.2 Justificación

La estadística cooperativa al 31 de mayo de 2018², refleja 1,204 cooperativas legalmente inscritas en el Departamento Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas, con un universo de 555,896 asociados/as. En el periodo junio 2014 a mayo 2018 los indicadores económicos de las cooperativas financieras reflejan un crecimiento del 7% en los activos, el 8% en el Pasivo; en el Patrimonio 13%; en excedentes del 2% y una disminución en otras reservas del 27%.

Para el caso de la cooperativa ACOPUS de R.L.³ en el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018 se aprobó un total de 2,077 solicitudes de crédito, por un monto total de \$ 5,470,407.97.00 de los cuales corresponden a refinanciamientos \$3,561,148.97 y créditos nuevos \$1,909,259.00; cerrando el ejercicio 2018 con un saldo en cartera de créditos de \$11,427,827.62. Créditos que han sido otorgados a sus asociados.

En los últimos 5 años los activos de la cooperativa han tenido el siguiente comportamiento:

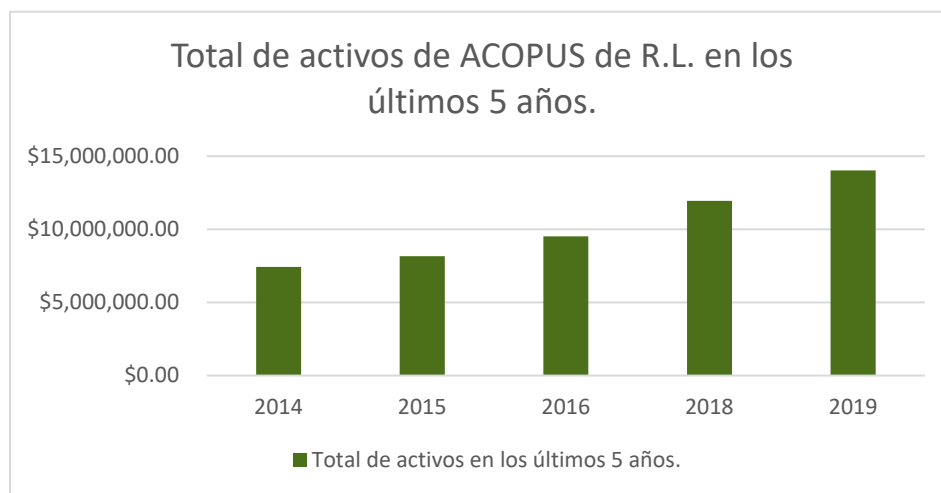


Gráfico 1 Total de activos de ACOPUS de R.L. en los últimos 5 años.

² Datos obtenidos del Informe de rendición de cuentas de INSAFOCOOP a mayo de 2018 – Última disponible al momento de elaborar este documento.

³ Datos obtenidos de Memoria de labores 2018 de ACOPUS de R.L.

Reportando un crecimiento del 17.43% con relación al año 2017, tendencia que se ha mantenido.

El número de asociados de ACOPUS de R.L. al finalizar el año 2018 fue de 2156, aun a pesar de haber tenido 117 asociados que renunciaron a la cooperativa en el año 2018, se experimentó un crecimiento del 16%. La comunidad de la Universidad de El Salvador es el mercado meta más grande que posee ACOPUS de R.L., la cuota de asociados actual representa solo el 3% del personal administrativo, docentes y población estudiantil de la UES.

Aunque la cooperativa refleje números de crecimiento en los últimos años, al ser comparada con su competencia, la percepción del mercado objetivo sobre la institución y metas poco ambiciosas, se presentan oportunidades de mejora en la gestión de la cooperativa.

Dado que las cooperativas de ahorro y crédito son importantes para la sociedad al ofrecer a sus asociados beneficios financieros, estas contribuyen al progreso económico de cada uno de ellos, generando oportunidades que invitan al desarrollo de un modelo de gestión para la cooperativa ACOPUS de R.L. que permita el uso efectivo de los recursos que se asignan, para alcanzar eficazmente objetivos más ambiciosos y tener el impacto esperado en el crecimiento y desarrollo de la cooperativa, a su vez que el desarrollo de este modelo sirva como una herramienta guía no sólo para ACOPUS de R.L. sino también para las otras cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador que se encuentren en circunstancias semejantes.

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 Generalidades del cooperativismo

1.4.1.1 *Origen del cooperativismo a nivel mundial* ⁴

El origen de la cooperación es tan antiguo como el origen mismo de la humanidad. Desde los inicios históricos, el ser humano se ha asociado para sobrevivir; etimológicamente, hacer algo juntos es el significado de cooperar (Co=juntos, Operar=hacer algo).

Las primeras manifestaciones del cooperativismo surgen en el continente europeo, para ser más exactos en Inglaterra como consecuencia de la Revolución Industrial (1750-1850), hecho que cambió las condiciones de trabajo artesanal.

Con la aparición de Robert Owen en 1771, conocido como el pionero del cooperativismo y del socialismo, que siempre estuvo de acuerdo con la revolución Industrial, fue un fuerte crítico del capitalismo y sus principios fundamentales basados en el individualismo.

Owen, movido por las inadecuadas condiciones de vida de los obreros, planteo una serie de alternativas de solución para mejorar su situación, contribuyendo de esa manera a optimizar las condiciones de trabajo en las fábricas y buscando el beneficio de la comunidad en su conjunto, a través de las cooperativas.

⁴ Recuperado de <http://www.insafocoop.gob.sv/historia-del-cooperativismo/>

La influencia de la Revolución Industrial con sus características de desorden, sobre la clase trabajadora, produjo algunas reacciones cuyas consecuencias se pueden apreciar en el sindicalismo y las primeras manifestaciones de lo que se puede denominar cooperativa.

1750

Revolución Industrial como precedente del cooperativismo moderno

Los trabajadores en vista de todas estas injusticias de las cuales eran el blanco directo, pensaron en unir sus esfuerzos y convertirse así en sus propios proveedores. En este momento se origina la idea

1760

Se origina la idea de las cooperativas de consumo.

Un grupo de veintiocho tejedores de una ciudad inglesa llamada Rochdale siguiendo las ideas de Robert Owen, formaron una cooperativa, que posteriormente introdujo prácticas de negocio que se convirtieron en un atractivo que llamó la atención de escritores.

1844

Inicios del cooperativismo moderno

Las consecuencias de la revolución industrial llegaron a Inglaterra, que por mucho tiempo se había dedicado a la industria del textil. Los trabajadores ante esto pensaron en organizarse y formaron así, una organización para el suministro de artículos de primera necesidad.

1850

Fundación de la primera organización para el suministro de artículos de primera

Esquema 1 Línea de tiempo del cooperativismo. Fuente: Elaboración propia con información de INSAFOCOOP.

El cooperativismo es, a todas luces, un fenómeno concreto de la modernidad. Owen trató de demostrar que mediante la cooperación y la solidaridad, pueden desenvolverse armoniosamente las relaciones entre obreros y patronos, en un ambiente de mutua colaboración.

1.4.1.2 *Precusores del cooperativismo*

Las bases del movimiento cooperativo a nivel internacional fueron establecidas por Charles Fourier (1772-1837), filósofo y socialista francés; propuso la creación de unidades de producción denominadas en el idioma francés como Falansterios que significa Comunidades, los beneficios obtenidos en ellas serían repartidos entre los miembros, se basarían en un cooperativismo integral y autosuficiente con el fin de construir un estado de armonía.⁵

Asimismo William King (1786-1865), médico y periodista inglés; contribuyó para que el cooperativismo se convirtiera en un auténtico movimiento a imitar por las grandes fuerzas sociales. Su pensamiento se basaba en la organización de los trabajadores en torno a las cooperativas de consumo, partiendo de la concepción de que el trabajador no solamente era un buen productor, sino también un poderoso consumidor. Es importante destacar también que debido a la claridad de sus pensamientos y a su refinado enfoque de la realidad llegó en unos pasajes de su vida a ser director-Propietario de un periódico de emisión mensual titulado El Cooperador, que alcanzó gran difusión y repercusión en los medios políticos, económicos, sociales y laborales de su país.⁶

Según la Enciclopedia en línea de Biografías y Vidas en el año 2004 publicó que Robert Owen (1771-1858) empresario y socialista británico, argumentó que el hombre dependía de su entorno natural y social, por tal razón planteó un sistema económico basado en el cooperativismo, reduciendo la jornada laboral y prohibiendo el empleo de niños menores de 10 años en su fábrica. En 1833 creó un sindicato nacional para alcanzar una economía socialista basada en la cooperación la cual alcanzó medio millón de afiliados.

1.4.1.3 *Cooperativismo en América Latina* ⁷

⁵ Recuperado de <https://elblogdemiguelfernandez.wordpress.com/2012/12/22/charles-fourier-1-772-1-837-el-socialismo-cooperativista-utopico-los-falansterios-viviendas-sociales-futuristas/>

⁶ Recuperado de http://www.bancovi.com.sv/ficheros/contenido/file/LIBRO_COOPERATIVISMO.pdf

⁷ Mogrovejo, Rodrigo; Mora, Alberto & Vanhuynegem, Philippe, Eds., El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Oficina de la OIT para los Países Andinos.pdf. 2012. pág. 14.

En América Latina surgieron los primeros emprendimientos cooperativos durante la primera mitad del siglo XIX, principalmente en Argentina, Brasil, México y Venezuela. A partir de las primeras décadas del siglo XX, el cooperativismo se fue desarrollando gradualmente en el resto de los países de la región, influenciados por 3 factores, en primer lugar los inmigrantes europeos principalmente en el Cono Sur, que promovieron las cooperativas de consumo, financieras y cajas de socorro mutuo; la iglesia católica constituyo el segundo elemento, promoviendo el modelo cooperativo en los países de la región Andina, México y Centroamérica; y la tercera influencia han sido los gobiernos nacionales que han promovido cooperativas de trabajo asociado, agrarias, comercialización y otros servicios, así como cooperativas de vivienda en Chile, República Dominicana, Costa Rica, Colombia, El Salvador y Nicaragua, entre otros.

Además, las organizaciones sindicales también tuvieron un papel importante en la promoción de las cooperativas para los trabajadores y sus familias en países como Chile, Uruguay y Costa Rica. El cooperativismo se desarrolló de diferentes maneras en los países de América Latina, en algunas regiones con mayor fuerza y apoyo que en otras, pero en todos los casos este modelo ha representado un impacto positivo en el aspecto económico y social.

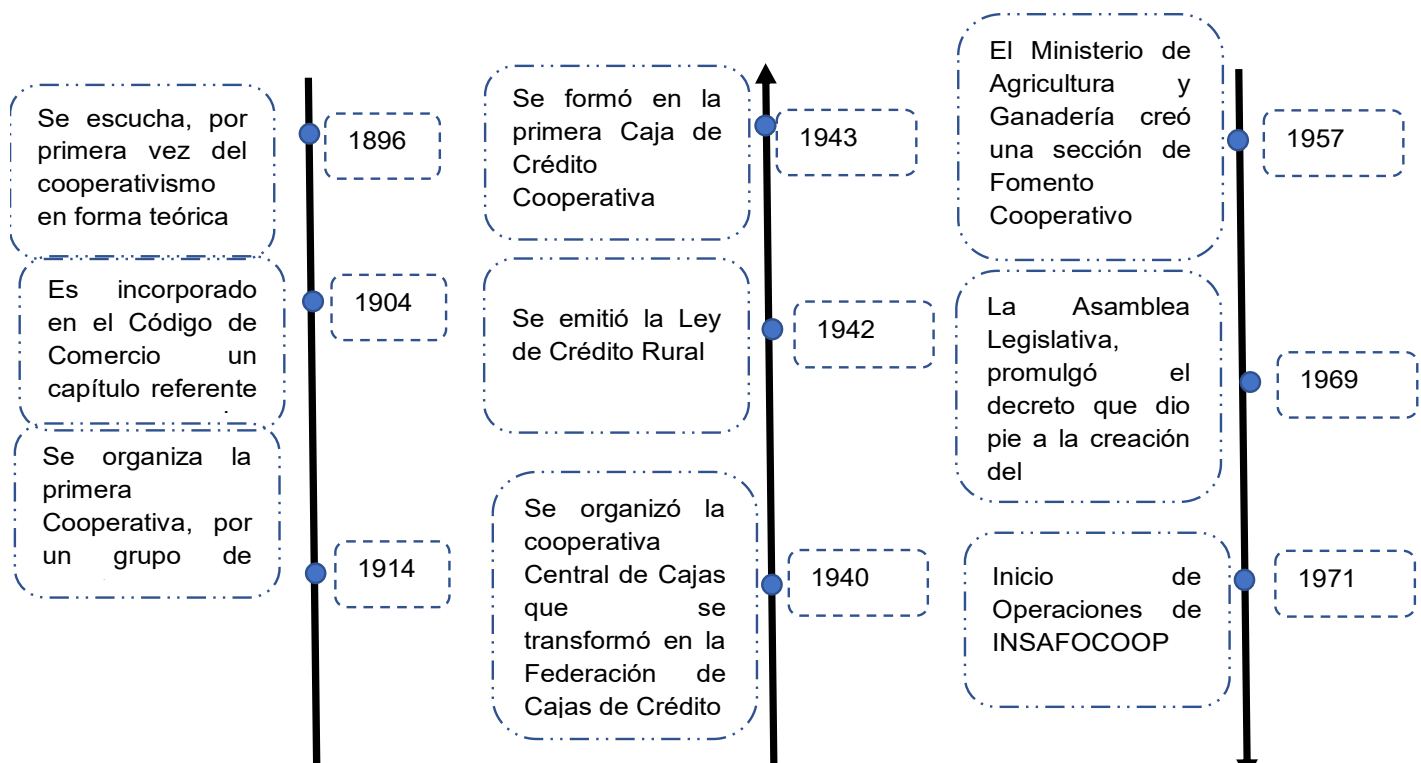
Posteriormente entre los años sesenta y ochenta, se propició un auge importante en la mayoría de los países de la región, aunque en algunos fue reprimido por gobiernos militares de esa época. A partir de la instalación de la Oficina Regional de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI de aquí en adelante se utilizarán las siglas) en 1990 se generó una nueva etapa que propició el intercambio de información y experiencias entre los movimientos cooperativos de todos los países.

1.4.1.4 Cooperativismo en El Salvador

Según el sitio web del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP de aquí en adelante se utilizará el acrónimo), el cooperativismo nace para ayudar a las personas más vulnerables, para lograr suplir las necesidades comunes que poseen. El Origen del cooperativismo se sitúa de manera informal en 1760. En El Salvador se escucha, por primera vez del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza como

materia obligatoria, con el objeto de formalizar académicamente la concepción de cooperativa, en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador, en el año de 1896.

Es hasta en 1914 que se constituye la primera Asociación Cooperativa de Obreros de El Salvador, por iniciativa de un grupo de zapateros en la Cuesta del Palo Verde, ubicada en la 4ª. Avenida Sur, en el centro de la Ciudad de San Salvador. El surgimiento de esta cooperativa buscó “Sin daño para los intereses privados y del Estado, participar en una forma más directa en el reparto de la riqueza de la colectividad”; sin embargo, señala que la cooperativa “Fue combatida y liquidada porque sus enemigos liberales, la interpretaron como un movimiento de liberación económica obrera”.



Esquema 2 Línea de tiempo de la historia del cooperativismo en El Salvador. Fuente: Elaboración propia tomando información de INSAFOCOOP.

1.4.1.5 Sector cooperativo de ahorro y crédito

1.4.1.5.1 Generalidades del Sector

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen por finalidad la intermediación financiera no bancaria, es decir, la captación y colocación de fondos de sus asociados. La diferencia de los bancos con las cooperativas de consumo es que los bancos brindan sus servicios con

el fin de lograr ganancias para sus dueños y así los precios de dichos servicios pueden ser más altos.

En cuanto a las cooperativas de ahorro y crédito, como instituciones cooperativas, las ganancias van a sus asociados puesto que ellos mismos son los dueños.

1.4.1.5.2 Funciones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las funciones específicas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es la de captar recursos monetarios procedentes de los ahorros y aportes de sus asociados y concederles préstamos, de acuerdo con el monto que determinan los estatutos de la cooperativa y el perfil del asociado.

Entre otras funciones generales que tienen las cooperativas de ahorro y crédito están según el Art. 4 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas (LGAC), los siguientes:

- a) Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua el desarrollo y mejoramiento Social, económico y cultural de sus Asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes y servicios.
- b) Representar y defender los intereses de sus Asociados.
- c) Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus Asociados.
- d) Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del Movimiento cooperativo a través de la integración económica y social de éste.
- e) Contribuir con el INSAFOCOOP y demás organismos del Estado relacionados con el movimiento cooperativo en la formulación de planes y políticas vinculadas en el Cooperativismo. f) Los demás que procuren el beneficio de estas y sus miembros.

1.4.2 Gestión por procesos

La gestión por procesos (Business Process Management) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los

reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.⁸

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa 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 por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

El enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra cómo se crea valor en la organización.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.

⁸ Recuperado de <https://www.isotoools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>

- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes.

La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.⁹

1.4.3 Enfoque basado en procesos¹⁰

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

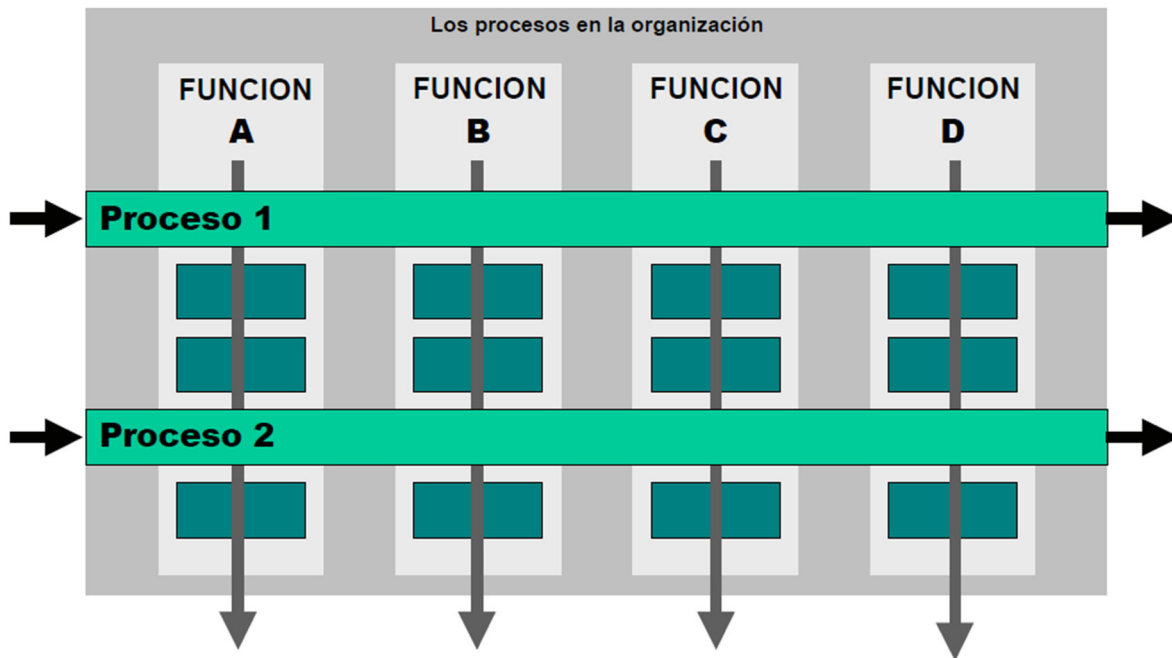
Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental.

Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y

⁹ Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>

¹⁰ Fuente: Capítulo IV, Gestión por Procesos, Ministerio de Fomento, Gobierno de España, Mayo 2005.

expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas, como puede observarse en el esquema 3.



Esquema 3 Los procesos en la organización. Fuente: Capítulo IV, Gestión por Procesos, Ministerio de Fomento, Gobierno de España, mayo 2005. Pág. 9.

Las actividades de la organización son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones (comercial, tráfico, administración, etc.), como ilustra el esquema 2. Esta concepción "horizontal" (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización "vertical" (departamentos o funciones). Esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones. Como un pastel, se puede organizar por capas, pero se ha de servir por porciones.

La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

En este contexto es fundamental la figura del **propietario**, que es la persona que, además de ocupar una determinada posición en el organigrama "convencional" (vertical), es

responsable de analizar el proceso, mejorarlo y especialmente conseguir sus objetivos. La organización debe conocer quién es el propietario de cada uno de los procesos. El propietario asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que él o el equipo de mejora del proceso estimen oportuno.

En consecuencia, las personas implicadas forman parte de un grupo multidisciplinar que rinde cuentas al responsable del proceso independientemente de las funciones de cada uno en relación con el departamento al que pertenece. Esto se conoce como “integración horizontal” del personal de la organización.

La organización “horizontal” se visualiza como un conjunto de flujos que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final. Estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización. La Dirección parte de objetivos cuantificables (mejora de indicadores) para alcanzar los resultados globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final).

La organización “vertical” se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente. La Dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento y la suma de los logros parciales da como resultado el logro de los objetivos globales de la organización. La descripción gráfica de la organización vertical es el organigrama. En el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización.

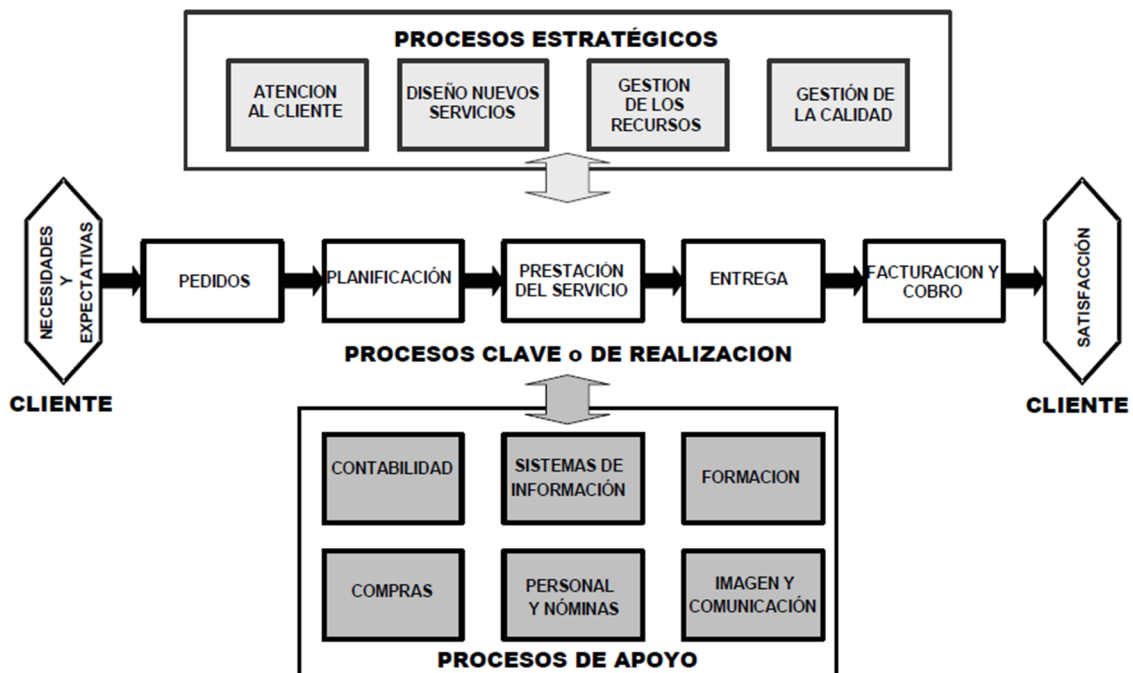
1.4.4 Mapa de procesos

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos:

1. **Procesos clave.** Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación, etc.).

2. **Procesos estratégicos.** Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad, etc.).

3. **Procesos de soporte.** Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información, etc.).



Esquema 4 Tipos procesos en la organización. Fuente: Capítulo IV, *Gestión por Procesos*, Ministerio de Fomento, Gobierno de España, mayo 2005. Pág. 10.

1.4.5.1 *Requisitos para la mejora de procesos*

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes.

Apoyo de la dirección: Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.

Compromiso a largo plazo: Resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar y esto lleva tiempo.

Metodología unificada y disciplinada: Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso (propietario). Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación. Todos los trabajadores tienen derecho a saber "cómo lo están haciendo" y si van en el camino correcto y todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o, al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se autoevalúen.

Centrarse en los procesos y estos en los clientes: Esto es fundamental. Esta forma de trabajar está basada en que los resultados que pretende cualquier organización provienen de determinados "procesos" y, por tanto, éstos son los que hay que mejorar, antes que el trabajo individual de cada persona.

¹¹ Fuente: Capítulo IV, Gestión por Procesos, Ministerio de Fomento, Gobierno de España, mayo 2005.

Primera fase: Planificar

1. Definir la misión del proceso de forma que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la misión general de la organización.
2. Comprender los requisitos del cliente como primer paso para la mejora de calidad.
3. Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones respecto de la mejora de la calidad. Es necesario estar seguro de que los datos en todo momento reflejan la situación actual y que son coherentes con los requisitos.
4. Evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso en si El resultado de la evaluación nos permitirá detectar las áreas de mejora a contemplar. En particular, conviene determinar los beneficios que la aplicación del “benchmarking” puede aportar, en cuanto al conocimiento de prácticas adecuadas para obtener las mejoras de rendimiento necesarias.
5. Asignar un responsable de proceso que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia, identificar las acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento y convertirlas en planes detallados de mejora.

Segunda fase: Ejecutar

1. Llevar a cabo los planes de mejora, detallando el diseño propuesto para la solución de cada problema.

Tercera fase: Comprobar

1. Probar y aportar pruebas que confirmen que el diseño y sus hipótesis son correctos.
2. Comparar el diseño con el resultado de las pruebas, buscando las causas del éxito o fracaso de la solución adoptada.

Cuarta fase: Actuar

1. Comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos (comprobando de esta forma si cada acción produce la mejora esperada, especialmente en lo relativo a la satisfacción del cliente).

Si las pruebas confirman la hipótesis corresponde normalizar la solución y establecer las condiciones que permitan mantenerla. En caso contrario, corresponde iniciar un nuevo ciclo, volviendo a la fase de planificación (fijando nuevos objetivos, mejorando la formación del personal, modificando la asignación de recursos, etc.).

1.4.6 Benchmarking, herramienta de mejora continua¹²

El benchmarking consiste en medir los procesos, productos y/o servicios de una organización y compararlos con los correspondientes en las empresas best in class, es decir, con los mejores procesos, productos y servicios que se puedan encontrar. Su objetivo es establecer metas ambiciosas pero alcanzables para mejorar el objeto de la comparación, así como diseñar e implantar los planes de acción para lograr y mantener el mismo o un nivel superior de eficacia y resultados que los alcanzados por los best in class.

Por lo tanto, el benchmarking no es una acción aislada, sino un proceso continuo que lleva a:

- Una mejor comprensión de los procesos propios.
- Una comparación sistemática de los procesos y prácticas propios con los mismos procesos y prácticas dentro o fuera de la organización, y dentro o fuera del propio sector.
- Acciones de mejora que permitan a la propia organización alcanzar y superar a las empresas best in class.

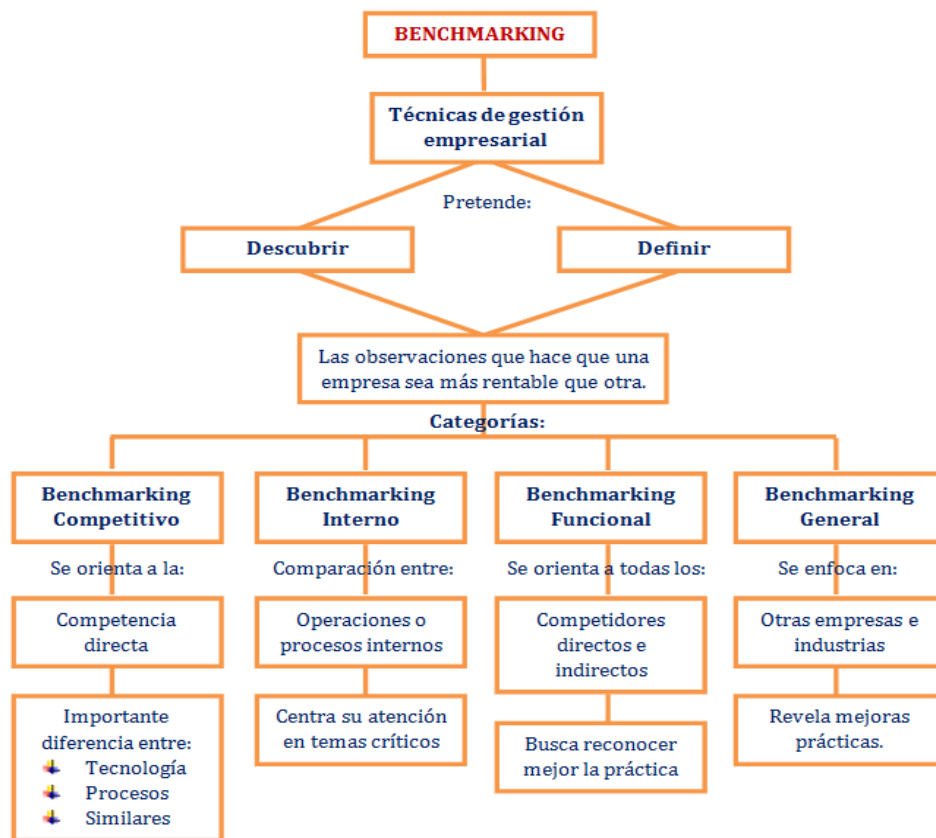
A continuación, se mencionan los tipos de Benchmarking, para lo cual se consultó a Camp 1993, Spendolini 2005 y Boxwell 1994.

TIPOS	DESCRIPCIÓN
BENCHMARKING INTERNO	Este tipo de Benchmarking se produce cuando la compañía busca las mejores prácticas dentro de sus límites. Se comparan parámetros entre distintas ubicaciones de una misma organización. Se trata de aprender de los mejores, de sus buenas prácticas, de aquellos puntos difíciles que pueden ser solventados, y que, de hecho, lo son por algunos empleados, al margen de la doctrina oficial de la empresa.
BENCHMARKING COMPETITIVO	Es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Posiblemente sea el más complicado, ya que los competidores reservan sus ventajas competitivas para sí mismos. Su objetivo es identificar información específica y compararlos con los de su organización.

¹² Hernández Rodríguez, Carlos. *La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones*, Universidad Veracruzana, México, 2017.

BENCHMARKING GENÉRICO	Es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en que industria o mercado se encuentre. Consiste en la comparación de funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen sus empresas (Camp, 1993, Spendolini, 2005 y Boxwell, 1994)
BENCHMARKING FUNCIONAL	El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés. Comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. Su objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que posea una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking.

Tabla 1 Tipos de Benchmarking. Fuente: Hernández Rodríguez, Carlos. "La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones"



Esquema 5 Tipos de Benchmarking. Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

Son muchos los autores los que han propuesto modelos de benchmarking. Pero Camp es sin duda el autor que mejor ha sabido desarrollar la metodología de este concepto. Creó un instrumento de aprendizaje que ayuda a las compañías a detectar que aspectos de la empresa se debe profundizar y nos proporciona una ayuda de cómo hacerlo, con el fin de realizar un buen benchmarking. El proceso está compuesto de cuatro fases: planificación, análisis, integración y acción.

1.4.7.1 Fase de planificación

El principal objetivo de esta fase es definir qué es lo que queremos investigar en nuestra compañía. Debe ser un objetivo que sea viable y factible, ya que, si ampliamos nuestro ámbito de estudio, el margen de equivocarnos va a ser mucho mayor que si nos centramos en un área en concreto.

El primer paso es tener claro qué proceso de producción o servicio va a someterse al estudio del benchmarking. Mediante un proceso crítico encontraríamos aquellas áreas que necesitan una mejora. En el proceso se identificaría aquellos factores que forman parte de nuestra actividad, haciendo una base de datos donde se especifiquen la cantidad de recursos empleados, sus resultados, las discrepancias que puedan tener nuestros clientes con nuestro producto, así como la comparación entre nuestros resultados internos con los del sector.

El segundo paso consiste en identificar aquellas compañías que puedan ser nuestros socios o como referente de estudio. En este punto también es muy importante establecer qué tipo de benchmarking se va a aplicar: interno, competitivo, funcional o genérico. Esto definirá a qué tipo de empresas vamos a centrar nuestro estudio.

1.4.7.2 Fase de análisis

Principalmente, esta fase consistirá en comprender como podemos adaptar a nuestra organización aquellas prácticas que nos permitan mejorar.

El primer paso es determinar la brecha de desempeño actual. Consiste en identificar que prácticas realiza nuestro socio o nuestro competidor, que nos pueda beneficiar en nuestra compañía. Los resultados pueden determinar que tenemos una brecha negativa, positiva o

con operaciones en paridad; la primera de ella significa que las prácticas de nuestro socio son mejores que las nuestras, la segunda es todo lo contrario, nos percatamos que nuestras prácticas son las mejores por lo tanto nos centraremos a un estudio más interno y la tercera supone que nuestro socio y nosotros tenemos unas prácticas muy similares, es decir, no hay diferencias importantes.

El segundo paso es idear los niveles de desempeño futuros. Se puede hacer uso de la gráfica Z, en ella se reflejará la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor de la industria. Esta gráfica está compuesta por tres elementos esenciales:

- Productividad histórica. Es una traza que asciende desde el momento pasado seleccionado hasta el momento actual de la medición de la brecha.
- Brecha de benchmarking. Se fundamenta en el efecto sumario de la diferencia entre el ejercicio actual y de la industria. Se representa como una línea vertical al momento del estudio.
- Productividad futura. Es una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Representa la productividad que se espera tener en un futuro.

1.4.7.3 Fase de integración

Es el proceso en el que se fijan los objetivos a raíz de los hallazgos. Es importante que una vez formalizados y estructurados por los componentes del equipo de benchmarking, se realice un informe donde se ponga en conocimiento a nuestro socio de las decisiones que se han llegado. Es importante establecer una estrategia de comunicación donde prevalezca la iniciativa de cambio con las mejores prácticas seleccionadas y explicar al socio en qué forma se llegarán a llegar a ella.

El principal objetivo es transformar dichas prácticas en principios de operación que cambien los métodos y acciones que ocasionen un cierre de la brecha que existe en las dos compañías.

1.4.7.4 Fase de acción

Lo ideal sería que el benchmarking se convirtiese en un instrumento de planificación y el cual no se eliminará sus resultados, sino que fuera un continuo estudio. En esta fase el principal objetivo es transformar esos principios operacionales en acciones.

Primero, se desarrollarían los planes de acciones. Consistirá en la elaboración de un plan de acción donde se especifiquen en qué modo o cómo se va a trascender los hechos.

El segundo paso consiste en llevar a cabo las acciones y supervisar el progreso. Para ello es necesario tener unas pautas de realización del trabajo y un supervisor que asegure que esas acciones están teniendo buenos resultados. Por ello es muy importante tener una continuidad en el proceso de investigación interno, para poder localizar posibles cambios que originen un retroceso en la producción, y así poder repetir los diez pasos del benchmarking para llegar a un objetivo que sea la mejor práctica.

Estas fases llegarán a su madurez cuando en todos los procesos del negocio se encuentre las mejores prácticas, asegurando así un liderazgo en el sector.

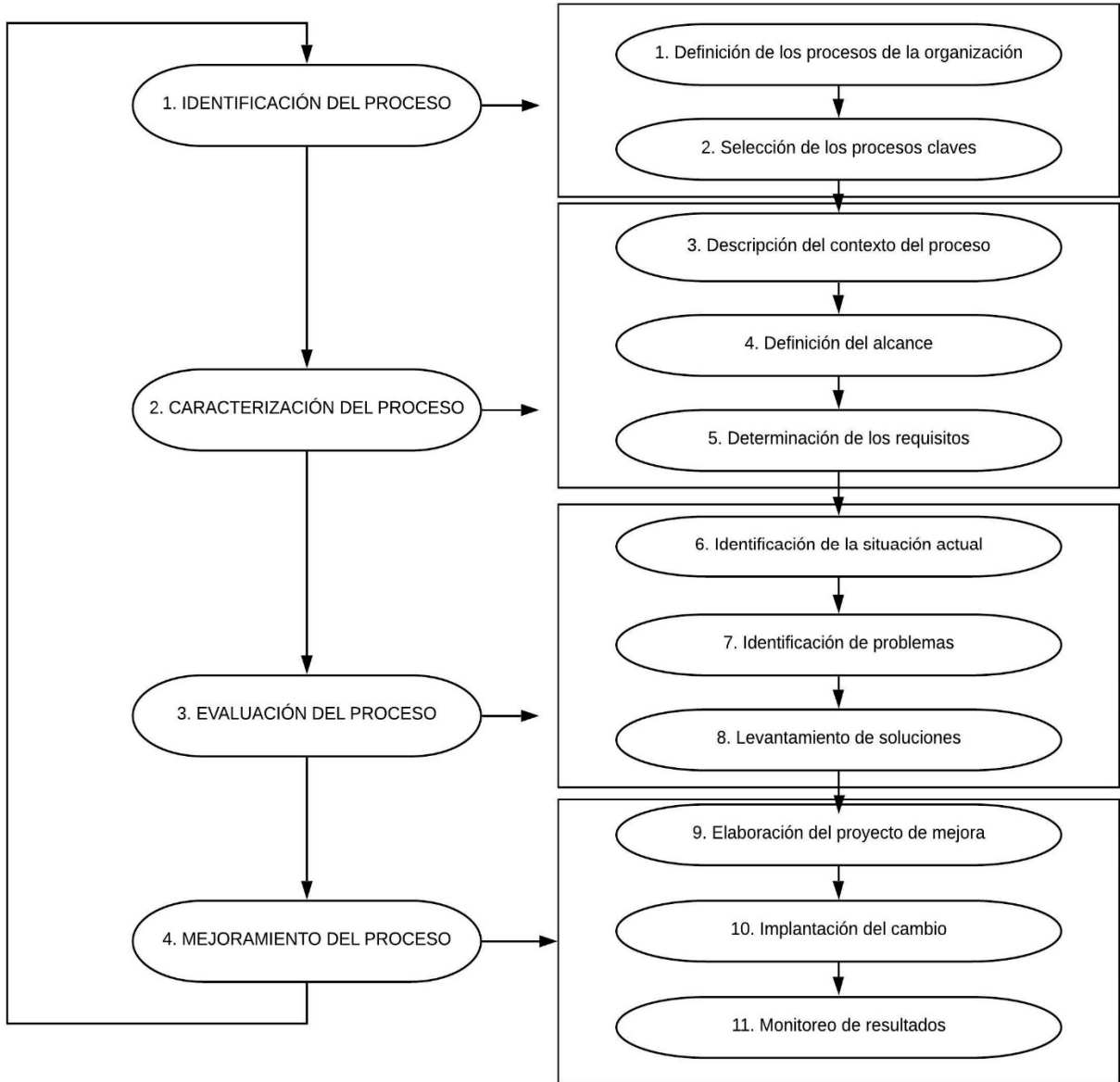
1.4.8 Metodología de gestión por procesos¹³

Para aplicar la gestión por procesos en una organización hay una gran cantidad de metodologías a utilizar (entre ellas el procedimiento de Bermúdez publicado el 2009 en Universidad de Cienfuegos en Cuba y el procedimiento de Cantú Delgado publicado por McGraw-Hill el 2001 en México), sin embargo, para este estudio interesa el resultado de la recopilación de estos procedimientos que se muestra en el Esquema 6.

Es esta una metodología rigurosa de mejora, que ha sido probada con éxito en diversas organizaciones, tanto de manufactura como de servicios. Aporta, así mismo, la posibilidad de adopción de un lenguaje común y universal en la solución de problemas, que es fácilmente comprensible para todos los implicados en el desempeño de los procesos de la organización. La metodología aplicada en la investigación está formada por cuatro etapas interrelacionadas entre sí, las cuales se refieren a: identificación, caracterización, evaluación y mejoramiento de los procesos.

En la Tabla 2 se hace referencia a los aspectos básicos que la componen y a las principales técnicas e instrumentos empleados. Su enfoque es el de mejora continua.

¹³ E. Villa, R. Pons and Y. Bermúdez, "Metodología para la gestión del proceso de investigación de un programa universitario". INGE CUC, vol. 9, no. 1, pp. 65-82, Jun, 2013.



Esquema 6 Metodología de gestión por procesos. Fuente: "Metodología para la gestión del proceso de investigación de un programa universitario". INGE CUC, vol. 9, no. 1, Jun, 2013.

ETAPAS	ACTIVIDAD	PREGUNTAS CLAVE	HERRAMIENTAS
1 Identificar el proceso.	Definición de los procesos organizacionales	¿Qué procesos sustentan el cumplimiento del propósito estratégico?	Trabajo de grupo, Consulta a expertos, Reuniones participativas, Documentación descriptiva del proceso (descripción del proceso/mapa general)
	Selección de los procesos claves	¿Cuáles de ellos necesitan salidas directas a los clientes?	
2 caracterizar el proceso	Descripción del contexto.	¿Cuál es la naturaleza del proceso?	Documentación descriptiva del proceso, Datos históricos, Reuniones participativas, Trabajo de grupo.
	Definición del alcance.	¿Para qué sirve?	Discusión de grupos (involucrados en el proceso), Documentación del proceso.
	Determinación de requisitos.	¿Cuáles son los requisitos? (Clientes, proveedores, etc.)	Reuniones participativas, Documentación de proceso, Mapeos de procesos (SIPOC).
3 evaluar el proceso	Análisis de la situación.	¿Cómo está funcionando actualmente el proceso?	Mapeo de procesos, Hojas de verificación, Histogramas, Documentación del proceso, Encuestas.
	Identificación de problemas.	¿Cuáles son los principales problemas del proceso?	Diagramas de Pareto, Diagramas y Matrices Causa-Efecto, Estratificación, Gráficos de Control, 5W y 1H, Documentación de procesos. Encuestas.
	Levantamiento de soluciones.	¿Dónde y cómo puede ser mejorado el proceso?	Lluvia de ideas, GUT, Técnicas de grupos nominales, Votación grupal, Documentación de procesos.
4 Mejorar el proceso	Elaboración del proyecto.	¿Cómo se organiza el trabajo de mejora?	Ciclo PHVA, 5W y 1H, Documentación de procesos, Técnicas de presentación asertiva de proyectos.
	Implantación del cambio.	¿Cómo se hace efectivo el rediseño del proceso?	Hoja de verificación, Histograma, Diagrama de Pareto, Gráficos de Control, 5W y 1H, Diagrama de causa-efecto, Documentación del proceso.
	Monitoreo de resultados.	¿Funciona el proceso de acuerdo con los patrones?	Ciclo PHVA, Matriz causa-efecto, GUT, FMEA, Reuniones participativas, Metodología de solución de problemas, Documentación de proceso.

Tabla 2 Metodología de gestión por procesos y herramientas. Fuente: "Metodología para la gestión del proceso de investigación de un programa universitario". INGE CUC, vol. 9, no. 1, Jun, 2013.

1.5 MARCO INSTITUCIONAL DE ACOPUS DE R.L.

1.5.1 Asociación Cooperativa De Ahorro, Crédito Y Aprovechamiento De Los Miembros De La Comunidad Y Corporación De La Universidad De El Salvador (ACOPUS DE R.L.).

La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovechamiento de los miembros de la comunidad y corporación de la Universidad de El Salvador de Responsabilidad Limitada que se abrevia ACOPUS DE R.L. nació el 14 de diciembre de 1977 a iniciativa de un grupo de trabajadores universitarios. La cooperativa inició operaciones en la segunda planta del edificio de psicología en la facultada de Ciencias y Humanidades, de la Universidad de El Salvador. Aún se recuerda aquella pequeña oficina en donde los trabajadores universitarios acudían en pro de asociarse a una cooperativa que les garantizara servicios sin fines de lucro.

En el año de 1998 la cooperativa se traslada a un local dentro del centro de cómputo de la Universidad de El Salvador. Posteriormente gracias a gestiones hechas por el Concejo de Administración de la época y con el apoyo de autoridades universitarias, el Consejo Superior Universitario autoriza que nuestra cooperativa pueda funcionar en el local que actualmente ocupa dentro de la universidad; frente a los comedores centrales de la UES.

El 01 de febrero del año 2016 se realiza la apertura del nuevo edificio de Oficinas Centrales de ACOPUS, ubicado sobre la 27 calle poniente, #1348 San Salvador. Con dicha apertura se inicia una nueva era, ya que los asociados gozarán de instalaciones dignas.

Agencias de ACOPUS de R.L.

Agencias		
Agencia Central	Agencia Universitaria	Agencia San Miguel
27 Calle Poniente 1348, San Salvador. Esquina opuesta al Hospital de Niños Benjamín Bloom. Telf. 2239-8900	Universidad de El Salvador, sede San Salvador, a un costado de la escuela de música Do, Mi, Sol. Teléfonos: 2225-7673 y 2225-7674	Facultad Multidisciplinaria Oriental Universidad de El Salvador (Carretera al Cuco Km144, San Miguel) Teléfonos 2632-0620



Sitio Web



Ilustración 1 Sitio web de la cooperativa ACOPUS de R.L.; Fuente: acopus.com.sv

Fanpage de Facebook



Ilustración 2 Fanpage de facebook de ACOPUS de R.L.; Fuente: <https://www.facebook.com/ACOPUSDERL/>

1.5.2 Estructura organizacional de ACOPUS de R.L.

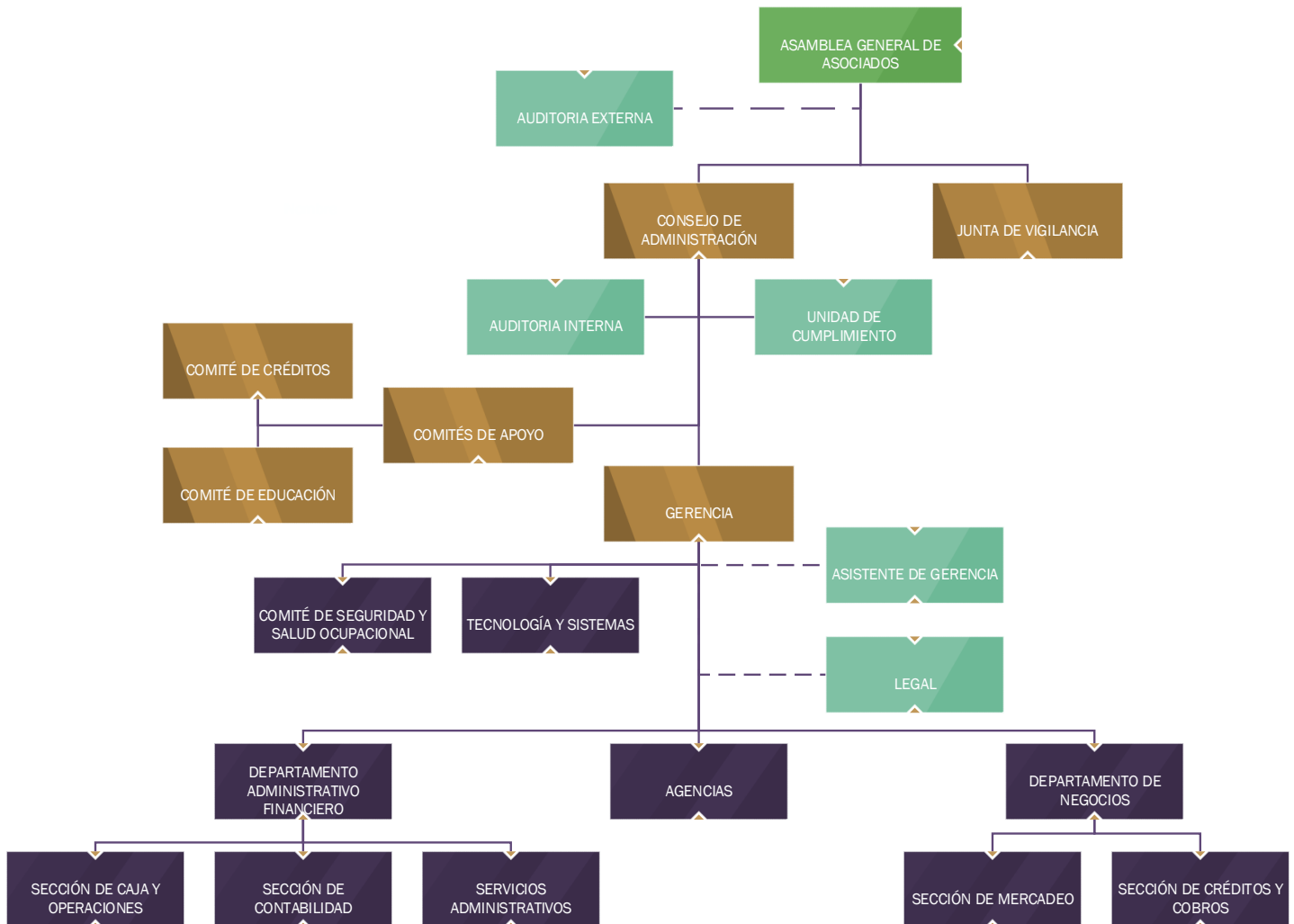


Ilustración 3 Organigrama de ACOPUS de R.L. Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por gerencia actual de ACOPUS de R.L.



Ilustración 4 Organigrama de Agencia de ACOPUS de R.L. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por gerencia actual de ACOPUS de R.L.

1.5.3 Estatutos de ACOPUS de R.L.

Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

1.5.4 Misión, Visión, Principios y Valores de ACOPUS de R.L.

1.5.4.1 *Misión*

Ofrecer servicios de calidad a través del esfuerzo propio y en concordancia con los principios y valores del Cooperativismo que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus asociados con un enfoque orientado al cliente y un personal capacitado y comprometido con la filosofía Cooperativa.

1.5.4.2 *Visión*

Ser una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito con la suficiente capacidad financiera propia para mantenerse y crecer en el mercado, ofreciendo servicios financieros con la más alta calidad que contribuyan a un óptimo posicionamiento de mercado y generen la rentabilidad necesaria para establecer bases sólidas orientadas a buscar una expansión y fortalecimiento.

1.5.4.3 *Principios*

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de sus miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación cooperativa
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

1.5.4.4 *Valores*

- Ayuda Mutua
- Democracia
- Equidad
- Honestidad
- Igualdad
- Responsabilidad

- Solidaridad
- Transparencia
- Identidad

1.5.5 Servicios que ofrece ACOPUS de R.L.

1.5.5.1 Ahorros

- Ahorro programado

Las cuentas de ahorro programado son un tipo de ahorro que permiten al usuario acumular un monto predeterminado, por medio de depósitos parciales de cantidades mínimas previamente definidas y de manera periódica y sistematizada, durante un plazo no menor de seis meses manejados a través de libretas de ahorro, pudiendo adoptar subcategorías oportunamente definidas. Este tipo de cuentas ofrecen atractivas tasas de interés, y la ventaja es que el asociado no necesita contar con mucho dinero para poder optar a ellas.

- Ahorro a la vista

Es un ahorro con libre disponibilidad y que permite efectuar operaciones de depósito y retiro en cualquier momento durante las horas hábiles y cuando el asociado ahorrante lo desee, manejado a través de una libreta de ahorros, cuyo valor mínimo al abrir la cuenta será de \$3.00. Este tipo de cuenta percibe una tasa de interés del 2.5% anual y sin dejar de mencionar que no se cobra ningún cargo por inactividad de la cuenta. Así mismo, es importante mencionar que con el servicio de RedActiva¹⁴ se puede realizar operaciones de depósito o retiro de la cuenta de ahorro en cualquier parte del país, en más de 109 puntos de atención.

- Ahorro infantil

Es el ahorro que permite efectuar operaciones de depósito y retiro, a través de una libreta de ahorro por un menor de 18 años representado por un asociado.

- Ahorro a plazo

¹⁴ Ofrecido por el Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES es un servicio de una extensa red donde los asociados pueden hacer retiros de ahorros, pagos de préstamos, depósitos, adquirir seguros y recibir remesas familiares en cualquiera de las cooperativas afiliadas.

Los “depósitos a plazo” o “ahorros a plazo” son los fondos recibidos de los ahorrantes, con la característica que deben mantenerse durante un período determinado, acordado previamente entre la cooperativa y el ahorrante, estipulado en el CERTIFICADO DE AHORRO A PLAZO.

1.5.5.2 *Créditos*

ACOPUS de R.L. cuenta con una amplia gama de créditos, adecuados a las necesidades del asociado. Ofrece muchas facilidades y rapidez en trámites además reciben garantía fiduciaria y/o hipotecaria.

Requisitos para acceder a un crédito:

- Ser asociado de la cooperativa
- Ser empleado (sector público o privado)
- Si eres propietario de un negocio, este deberá contar por lo menos con un año de funcionamiento
- Presentar Solicitud de crédito completamente llena y adjuntar los siguientes documentos:
 - Constancia de salario.
 - Fotocopias de DUI y NIT ampliadas a 150 %.
 - Presentar un recibo de agua o luz.
 - Presentar la misma documentación para el fiador, tomando en cuenta que el fiador debe tener un salario igual o mayor que el del solicitante.

Si el destino del crédito es para consolidar deudas debe presentar adicionalmente:

- Constancia de deudas por cancelar.
- Si cancelará deuda a personas naturales debe presentar nota autenticada por un notario.

Tipos de créditos a los que se puede acceder:

- Crédito Ordinario: Es un tipo de crédito en donde el monto máximo a prestar es el 80% de las aportaciones. El plazo máximo es de 48 meses.
- Crédito Automático: Este tipo de crédito otorga un máximo del 80% del depósito a plazo y como su nombre lo dice, es automático, no es necesario realizar muchos trámites. El plazo de este crédito es al vencimiento de tu depósito.
- Crédito de Emergencia: Es un tipo de crédito que otorga un máximo de \$5,000.00 a un plazo de 48 meses.
- Crédito Extraordinario: A esta línea de crédito es a la que se debe acceder cuando se necesite una cantidad de dinero bastante alta. Otorga hasta \$30,000.00 un plazo máximo de 180 meses.

- Crédito Despensa: La despensa es un tipo de crédito de pequeña cuantía, el cual otorga un máximo de \$1,000.00 (según la liquidez del asociado) a un plazo de 12 meses.

1.5.5.3 Remesas

No es necesario ser asociado para poder optar por este servicio.

Para recibir las remesas solo se debe cumplir con dos sencillos requisitos:

1. Presentar Documento Único de Identidad (DUI)
2. Brindar información de la orden que deseas a cobrar

1.5.5.4 Servicios de colecturía

Con el objetivo de ofrecer un servicio completo y de calidad en ACOPUS de R.L. se puede realizar el pago de los diferentes servicios:

- Pagos de telefonía (Claro, Tigo, Movistar y Digicel)
- Colecturía del Ministerio de Hacienda (pago a cuenta, IVA, renta, etc.)
- Pagos de agua y luz (ANDA, CAESS, AES-CLESA, AES-EEO, AES-DEUSEM, DEL SUR)
- Recarga de tarjeta SUBES
- Pagos de DUI, NIT y pasaporte
- Pagos de AVON

1.5.5.5 Seguros

ACOPUS de R.L. Cuenta con el servicio de seguros a través de la cooperativa hermana Seguros Futuro, ofreciendo:

- **Seguros de vida**

Estos seguros cubren los riesgos que afectan la existencia, integridad corporal o salud de un asegurado. Entre los seguros de vida que ofrecemos están los siguientes:

Vida con retorno de primas: Este seguro ofrece el beneficio de recuperar el total de las primas pagadas por el asegurado al vencimiento del plazo para el cual fue contratado el seguro, en caso de que no sea utilizado.

Seguro de accidentes personales: Este seguro brinda una indemnización al asegurado o a su familia en caso de que éste sufra un accidente y lo deje incapacitado o le provoque la muerte.

Plan de seguridad Familiar: Es un micro seguro que ofrece tranquilidad al asegurado a cambio de una pequeña prima anual de \$8.57, cuya suma asegurada asciende a \$1,142.87.

- **Seguros de daños**

Estos son seguros contra daños a las pertenencias o seguros patrimoniales. Estos son los que protegen el patrimonio de las personas en general, por ejemplo, contra las responsabilidades en que puedan incurrir o en el caso de pérdidas económicas, según las coberturas contratadas y recogidas en la póliza.

Automotores: ofrece asistencia en el camino las 24 horas del día, los 365 días del año, en todo el territorio nacional, Centroamérica y Panamá.

Robo y Hurto: Este seguro cubre las pérdidas o daños ocasionados en los bienes asegurados a consecuencia de robo o hurto.

Protección de tarjeta de crédito y débito: Este seguro brinda tranquilidad al asegurado de poder recuperar su dinero en caso de que su tarjeta de crédito o débito sufra un acontecimiento negativo.

1.5.5.6 *Fianzas*

Las fianzas son una garantía judicial que cubren el fiel cumplimiento de los contratos, entre estas podemos encontrar:

- Contratistas en general
- Licencia juvenil
- Ejecutor de embargos
- Gestor de encomiendas

1.5.6 Funciones en ACOPUS de R.L.

1.5.6.1 *Manual de procedimientos de ACOPUS de R.L.*

Actualmente ACOPUS de R.L. posee manuales de procedimientos, pero es necesario mencionar que la organización ha experimentado cambios estructurales en su organización

y sobre cómo desarrolla los procesos desde que estos fueron creados, impulsado por un aumento y demanda en sus membresías, nuevas administraciones y el uso de nuevas técnicas y tecnologías que han ayudado a la evolución de la organización.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se siguió la metodología planteada en el marco teórico apartado 1.4.8 Metodología de gestión por procesos, como se plantea en el siguiente gráfico:



Ilustración 5 Metodología de la investigación.

ETAPA	ACTIVIDAD	TÉCNICA/PROCEDIMIENTO UTILIZADO
1 Identificación de los procesos.	Se identifican los procesos desarrollados en la cooperativa.	Investigación de documentación de la cooperativa. Observación directa Investigación bibliográfica. Entrevistas con el personal de la cooperativa

	Se describen los procesos de manera general.	Mapa de procesos
2 Caracterizar el proceso	Se añade una descripción del contexto de los procesos.	Se desarrolla en base a la “ <i>Guía básica Para Documentar: Caracterización de procesos</i> ” de la universidad de Colombia.
	Se define el alcance del proceso.	
	Se Determinan los requisitos de los diferentes procesos.	
3 Evaluar el proceso	Análisis de la situación.	Encuestas y entrevistas Observación directa Checklist Información secundaria.
	Identificación de problemas.	Análisis integrado de instrumentos de recolección de datos. Ishikawa o diagrama de causa y efecto para identificación del problema principal.
	Levantamiento de soluciones.	Análisis ponderado en base a criterios para la elección de la mejor alternativa de solución.
	Definición de indicadores para medir problemas encontrados	Levantamiento de indicadores.
4 Mejorar el proceso	Conceptualización del diseño	Identificación de mejoras en los procesos Descripción de metodología de mejora a utilizar.

Tabla 3 Etapas de la metodología de investigación. Fuente: UNAN

2.1.1 Tipo de investigación¹⁵

El proceso de investigación puede clasificarse desde diversos puntos de vista. Uno de ellos se divide en dos clases:

a) investigación pura o básica, b) investigación aplicada.

¹⁵ Métodos de Investigación, UNAM Universidad Nacional Autónoma de México

La primera se interesa en el descubrimiento de las leyes que rigen el comportamiento de ciertos fenómenos o eventos; intenta encontrar los principios generales que gobiernan los diversos fenómenos en los que el investigador se encuentra interesado. La segunda trata de responder a preguntas o problemas concretos que se presentan al investigador con el objeto de encontrar soluciones o respuestas que puedan aplicarse de manera inmediata en contextos o situaciones específicas.

Esta última, la investigación aplicada suele clasificarse como sigue:

a) exploratoria, b) descriptiva y c) confirmatoria

En la investigación de carácter exploratorio el investigador intenta, en una primera aproximación, detectar variables, relaciones y condiciones en las que se da el fenómeno en el que está interesado. En otros términos, trata de encontrar indicadores que puedan servir para definir con mayor certeza un fenómeno o evento, desconocido o poco estudiado. Esta clase de investigación, que se lleva a cabo en relación con objetos de estudio para los cuales se cuenta con muy poca o nula información, no puede aportar, desde luego, conclusiones definitivas ni generalizables, pero sí permite definir más concretamente el problema de investigación, derivar hipótesis, conocer las variables relevantes. En suma, proporcionará la información necesaria para aproximarse al fenómeno con mayor conocimiento en un estudio posterior, en la investigación propiamente dicha. Idealmente toda investigación debería incluir una fase exploratoria.

En la investigación descriptiva, por otra parte, se trata de describir las características más importantes de un determinado objeto de estudio con respecto a su aparición y comportamiento, o simplemente el investigador buscará describir las maneras o formas en que éste se parece o diferencia de él mismo en otra situación o contexto dado. Los estudios descriptivos también proporcionan información para el planteamiento de nuevas investigaciones y para desarrollar formas más adecuadas de enfrentarse a ellas. De esta aproximación, al igual que de la del estudio exploratorio, tampoco se pueden obtener conclusiones generales, ni explicaciones, sino más bien descripciones del comportamiento de un fenómeno dado.

En cambio, la investigación confirmatoria, como su nombre lo indica, tiene como función principal confirmar o desconfirmar una teoría o aproximación teórica que intenta explicar el porqué del fenómeno que se estudia. En relación con éste, pueden existir diferentes teorías

que tratan de explicarlo; en esta situación el propósito del investigador es probar la fuerza o capacidad de explicación de alguna o algunas de ellas. Este tipo de investigación proporciona principios generales de explicación.

Por lo tanto, la investigación es **aplicada** y de carácter **exploratoria** y **descriptiva** porque buscará describir y caracterizar la situación actual de los servicios prestados por la cooperativa y a la vez mediante el análisis de la situación actual y planteamiento de la problemática se conceptualizará el diseño de la propuesta de alternativas para el mejoramiento de los servicios otorgados por la cooperativa.

2.1.2 Fuentes de información

Las fuentes de información se clasifican en: fuentes primarias y fuentes secundarias.

Las fuentes de información primarias son: aquellas fuentes que brindan información del tema de interés de primera mano; por medio de instrumentos de recolección de información como: cuestionarios estructurados, encuestas, entrevistas, etc.

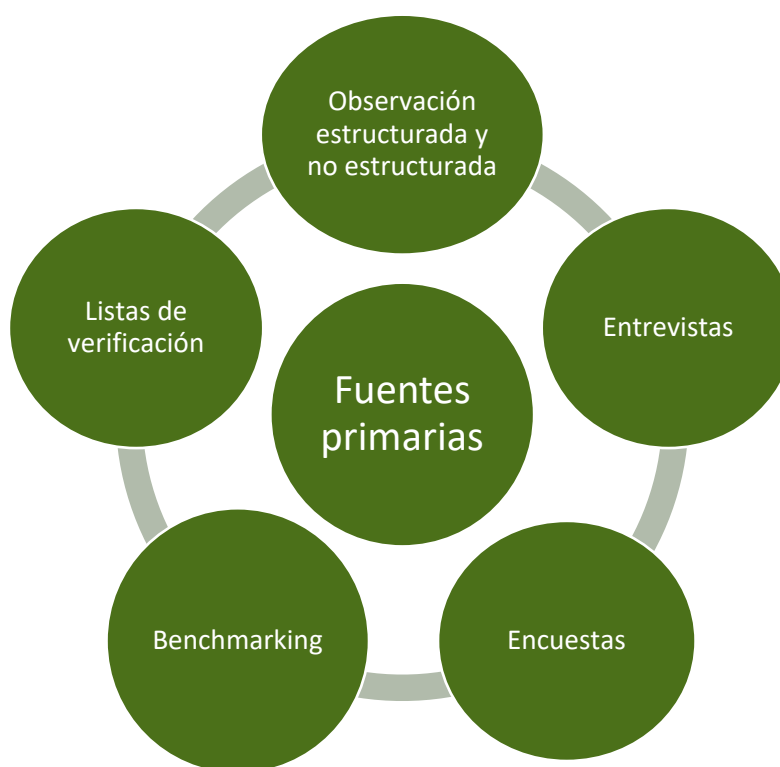


Ilustración 6 Fuentes primarias de la investigación.

Las fuentes Secundarias son: todos aquellos datos que ya existen sobre la temática o que fueron recopilados anteriormente, los cuales podemos consultar en bibliografías, internet o en archivos de instituciones u organismos relacionados.



Ilustración 7 Fuentes secundarias de la investigación.

2.2 IDENTIFICAR LOS PROCESOS

2.2.1 Identificar los procesos desarrollados en la cooperativa ACOPUS de R.L.

ACOPUS de R.L. es una cooperativa que presta una amplia cartera de servicios que se han ido creando a lo largo de su funcionamiento desde su fundación. Para la implementación del presente trabajo, siguiendo la metodología de gestión por procesos, se plantea la necesidad de establecer el primer nivel del conjunto de acciones encadenadas que la institución debe realizar, a fin de cumplir con su función legal, la misión fijada y la visión proyectada. Este primer nivel está dado por los macroprocesos, de los cuales se derivan en Procesos y Subprocesos.

Se parte de un análisis previo de los procesos que se ven involucrados en la cooperativa. Para el establecimiento de los procesos se hizo uso de entrevistas, información secundaria,

observación directa y antecedentes relacionados al tema. Dichos resultados se resumen en la siguiente tabla:

PROCESOS	SUBPROCESOS
Procesos de gestión gerencial	Inversiones financieras
	Administración y control de presupuesto
	Gestión de recursos humanos
Mercadeo	Mercadeo
Planeación estratégica	Planeación estratégica
Membresía	Ingreso de asociados
	Retiro de asociados
Crédito	Trámite de préstamos, garantía hipotecaria o prendaria (Préstamo con bien como garantía)
	Trámite de préstamos con garantía personal (Préstamo con fiador)
Captación de fondos	Apertura de cuenta de ahorros, personas naturales, mayores de edad.
	Apertura de depósitos a plazo fijo
	Apertura de cuenta de ahorros, personas jurídicas
Trámite de ventanilla	Retiro en efectivo
	Pago de remesas familiares
	Retiro de cuenta de ahorros con cheque
	Depósitos en cuenta de ahorros
	Reposición de libreta de ahorros
	Trámite de caja y numerario de reserva
Trámites generales	Contratación de póliza de seguro
	Cancelación de DPF
	Cancelación de cuenta de ahorros
	Reposición de certificado DPF
	Cargos al asociado
	Procedimientos judiciales
	Reversiones
Procesos de mantenimiento de la institución	Seguridad
	Limpieza
Procesos de soporte a la gestión	Apertura y cierre de operaciones
	Administración de recursos humanos
	Contabilidad
	Auditoría
	Capacitación y formación
	Mantenimiento de software

Tabla 4 Lista de procesos identificados en la Cooperativa ACOPUS de R.L. Fuente: Elaboración propia.

2.2.2 Descripción general de los procesos

Dada la identificación de los procesos que existen en la cooperativa se describirán de manera general mencionando sus entradas y salidas. Los usuarios y los recursos materiales y humanos que se utilizan para llevar a cabo los procesos se detallan en la caracterización de estos, más adelante en presente documento.

Los procesos son descritos de forma general a continuación:

➤ **PROCESOS DE GESTIÓN GERENCIAL**

Tiene como propósito orientar las tareas de la administración a través de la gestión del uso idóneo de los recursos financieros y humanos empleando análisis financiero, contratación y correcta gestión de personal.

Las entradas consisten en propuesta de inversión, Presupuestos, Informes de riesgo y presenta como salidas las inversiones financieras con sus informes, la administración del recurso humano, así como del presupuesto.

Subprocesos:

- Inversiones financieras
- Administración y control de presupuesto
- Gestión de recursos humanos

➤ **MERCADEO**

Consiste en diseñar estrategias orientadas al asociado, relacionadas con la promoción y posicionamiento de los servicios que ofrece la organización a través de investigaciones de mercado, técnicas publicitarias y análisis de la competencia.

Las entadas a este proceso son la solicitud de información de necesidades, Solicitud de promoción de servicios, solicitud de estudios de mercado, atención de quejas y reclamos, portafolio de servicios, necesidades del entorno y sus salidas consisten en las estrategias de mercado, presupuesto de mercadeo, informe de resultados de investigación.

Subprocesos:

- Mercadeo

➤ **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Consiste en definir y alcanzar los objetivos de la misión y visión de la cooperativa planteados por la dirección, a través del logro de indicadores de crecimiento en activos totales, cartera de créditos, captación de fondos, aportaciones y membresía, recursos humanos y tecnología.

Sus entradas consisten en los datos históricos de los estados financieros, indicadores económicos e indicadores financieros y presenta como salidas el plan operativo anual, la formulación de estrategias, los objetivos estratégicos, y el análisis interno.

Subprocesos:

- Planeación estratégica

➤ **MEMBRESÍA**

Este proceso involucra a los clientes directamente a través del ingreso o retiro de los mismos a la cooperativa, consiste para el caso de ingreso en establecer la metodología a seguir para llevar a cabo el procedimiento de ingreso de asociados, cumpliendo con las políticas establecidas en los estatutos y la Ley General de Asociaciones Cooperativas y leyes aplicables, así como también en caso de retiro reintegrar los saldos en aportaciones, en ahorros a la vista y a los asociados que tramitan el retiro por medio de solicitud de retiro y carta de renuncia, que hayan sido aprobados por el consejo de administración.

Subprocesos:

- Ingreso de asociados
- Retiro de asociados

➤ **CRÉDITO**

El proceso de crédito consiste en dar la posibilidad a los asociados para que puedan solicitar créditos según su perfil crediticio u otorgando bienes y títulos como garantías con el fin de minimizar los riesgos para la cooperativa, esto a través de un análisis de crédito, que incluye investigación del asociado, evaluación de garantías y la resolución de solicitud de crédito.

Las entradas para este proceso consisten en la solicitud de créditos, consulta a centrales de riesgo, formulario opinión de garantías, Informe de valúo de garantías, formulario propuesta de financiamiento, acta de comité de créditos, y como salidas presenta la carta de resolución de crédito, el formulario de condiciones de contrato, documento de formalización de préstamo, y el desembolso físico con comprobante.

Subprocesos:

- Trámite de préstamos, garantía hipotecaria o prendaria (Préstamo con bien como garantía)
- Trámite de préstamos con garantía personal (Préstamo con fiador)

➤ **CAPTACIÓN DE FONDOS**

Tiene como propósito generar liquidez y aumentar los activos en efectivo y disponibilidad de este para la cooperativa, a través de la oferta a los asociados de aperturas de cuentas según las distintas modalidades y también a través de los depósitos a plazo fijo.

Sus entradas consisten en la verificación de datos en sistema informático, formato de libreta de ahorro, formato de contrato, información de productos de ahorro y tasas de interés, y sus salidas consisten en el contrato de apertura de cuenta de ahorro, libreta de ahorros firmada por el asociado, comprobante de depósito de cuenta de ahorro o la anulación de cuenta.

Subprocesos:

- Apertura de cuenta de ahorros, personas naturales, mayores de edad.
- Apertura de depósitos a plazo fijo
- Apertura de cuenta de ahorros, personas jurídicas

➤ **TRÁMITE DE VENTANILLA**

EL proceso de trámite de ventanilla utiliza fondos de numerario en trámites de retiros de efectivo y pago de remesas, también para poder recibir efectivo de depósitos, aportaciones y pagos de servicios a través de un control de flujo de efectivo por las operaciones de los asociados.

Las entradas son la solicitud de requisición de fondos, comprobante de requisición de efectivo, formulario de transferencia de fondos, la solicitud de retiro de fondos, y sus salidas

consisten en el comprobante de pago de remesas, facturas, comprobantes de crédito fiscal, recibos de pagos internos, comprobante de remisión de efectivo, reporte de remesas pagadas, reporte de pagos y retiros, reporte de operaciones de caja.

Subprocesos:

- Retiro en efectivo
- Pago de remesas familiares
- Retiro de cuenta de ahorros con cheque
- Depósitos en cuenta de ahorros
- Reposición de libreta de ahorros
- Trámite de caja y numerario de reserva

➤ **TRÁMITES GENERALES**

Involucra a los asociados a través de las reversiones o cancelaciones de otros subprocesos, tener un control en la morosidad y cobro a los asociados, asimismo para la emisión de ordenes de descuento y la contratación de pólizas de seguro, a través de un control diario de la cartera de préstamos, gestión de cobro administrativo y atención al cliente en servicios generales.

Sus entradas consisten en:

- Solicitud de póliza de seguro.
- Solicitud de cancelaciones.
- Solicitud de reposiciones.
- Comprobantes de cargos.
- Listado de clientes en mora mayor de un día.
- Historial de gestiones de crédito.

Presenta como salidas:

- Control de acuerdos de pago.
- Comprobante de cancelaciones.
- Entrega de reposiciones.
- Orden de descuentos.
- Recibos de pago.

Subprocesos:

- Contratación de póliza de seguro
- Cancelación de DPF

- Cancelación de cuenta de ahorros
- Reposición de certificado DPF
- Cargos al asociado
- Procedimientos judiciales
- Reversiones

➤ **PROCESOS DE MANTENIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN**

Este proceso no involucra a los clientes de forma directa, y tiene como objetivo realizar el mantenimiento de las instalaciones, así como también, el de preservar la integridad de los bienes a través de los protocolos de seguridad a través de los protocolos de vigilancia, gestión de salud y seguridad en el trabajo. Tiene como entradas solicitudes para el ingreso, tránsito y salida de personas y vehículos, presupuesto personal de limpieza y vigilancia, y sus salidas consisten en las buenas condiciones de salud y seguridad ocupacional, vigilancia en bienes e instalaciones, informes de control y seguimiento.

Subprocesos:

- Seguridad
- Limpieza

➤ **PROCESOS DE SOPORTE A LA GESTIÓN**

Este proceso existe para dar apoyo a la gestión de la cooperativa, en general para poder operar de mejor manera, a través del registro y control de todas las operaciones, revisión de la información y soporte contable y financiera, soporte tecnológico, formación y administración de personal.

Las entradas del proceso son los estados financieros, documentos del departamento de Operaciones, contabilidad y RR.HH., mantenimiento al software utilizado y se obtienen las salidas de reportes de contabilidad, operaciones y RR.HH, informes y cartas de gerencia, y software con reportes más eficientes.

Subprocesos:

- Apertura y cierre de operaciones
- Administración de recursos humanos
- Contabilidad
- Auditoría
- Capacitación y formación
- Mantenimiento de software

2.2.3 Inventario de procesos de ACOPUS de R.L. Clasificados

MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS
Estratégicos	Procesos de gestión gerencial	Inversiones financieras
		Administración y control de presupuesto
		Gestión de recursos humanos
	Mercadeo	Mercadeo
	Planeación estratégica	Planeación estratégica
Claves	Membresía	Ingreso de asociados
		Retiro de asociados
	Crédito	Trámite de préstamos, garantía hipotecaria o prendaria (Préstamo con bien como garantía)
		Trámite de préstamos con garantía personal (Préstamo con fiador)
	Captación de fondos	Apertura de cuenta de ahorros, personas naturales, mayores de edad.
		Apertura de depósitos a plazo fijo
		Apertura de cuenta de ahorros, personas jurídicas
	Trámite de ventanilla	Retiro en efectivo
		Pago de remesas familiares
		Retiro de cuenta de ahorros con cheque
		Depósitos en cuenta de ahorros
		Reposición de libreta de ahorros
		Trámite de caja y numerario de reserva
	Trámites generales	Contratación de póliza de seguro
		Cancelación de DPF
		Cancelación de cuenta de ahorros
		Reposición de certificado DPF
		Cargos al asociado
		Procedimientos judiciales
		Reversiones
Apoyo	Procesos de mantenimiento de la institución	Seguridad
		Limpieza
	Procesos de soporte a la gestión	Apertura y cierre de operaciones
		Administración de recursos humanos
		Contabilidad
		Auditoría
		Capacitación y formación
		Mantenimiento de software

Tabla 5 Lista de procesos identificados en la Cooperativa ACOPUS de R.L. Fuente: Elaboración propia.

2.2.4 Mapa de procesos de ACOPUS de R.L.

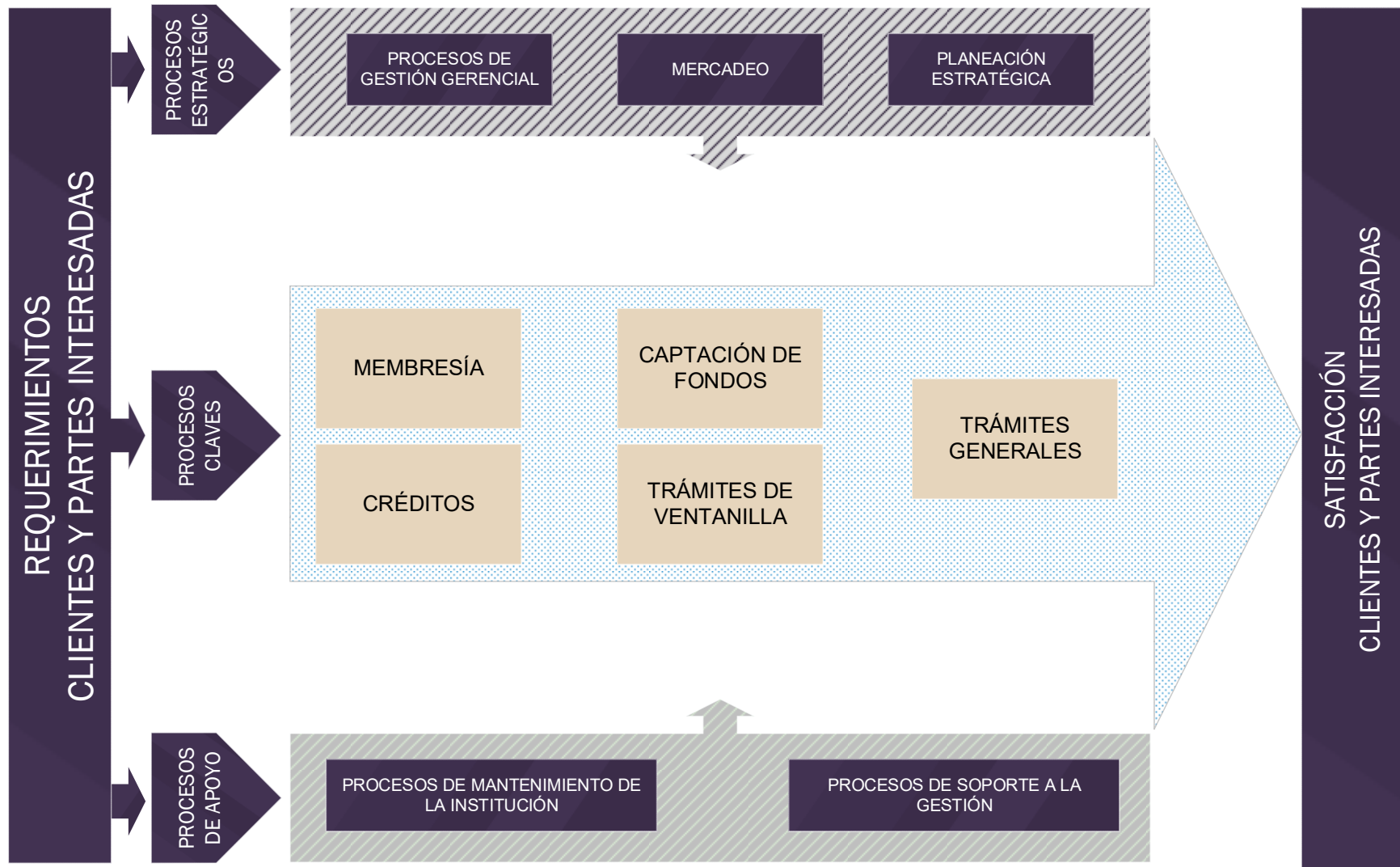


Ilustración 8 Mapa de Procesos de ACOPUS de R.L., Fuente: Elaboración propia a partir de información documental proporcionada por gerencia.

2.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Para la caracterización de los procesos se ha utilizado la “*Guía básica Para Documentar: Caracterización de procesos*” de la Universidad Nacional de Colombia, adecuando la información otorgada por ACOPUS de R.L.

La identificación de los rasgos distintivos del proceso se conoce como caracterización, que no es otra cosa que establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los insumos y salidas del proceso, los proveedores y clientes, los riesgos y controles, permitiendo a los usuarios del sistema clarificar de manera muy sencilla el accionar de la Entidad y la gestión de sus procesos.

La caracterización de los procesos debe contener como mínimo:

- Objeto del proceso y responsable el mismo,
- Proveedores e insumos o entradas y productos o salidas y usuarios o clientes,
- Recursos asociados a la gestión del proceso,
- Riesgos y controles asociados e indicadores del proceso,
- Requisitos relacionados con el proceso y documentos y registros de este.

2.3.1 Llenado de formato de caracterización de procesos

2.3.1.1 Paso 1: Diligenciar. Primera Sección – Generalidades:

Para el formato de caracterización:

Objetivo del Proceso. En esta casilla se establece con claridad y precisión el propósito del proceso. Una clave para adelantar esta tarea es preguntarse ¿Cuál es la razón de ser de este proceso? ¿A través de qué acciones lo concreto? en otras palabras que hace y para que lo hace.

Alcance del Proceso. En esta casilla se establece con donde inicia y donde termina el proceso.

Líder de Proceso. Se identifica la persona que tiene como responsabilidad el coordinar, gerenciar u orientar el proceso y responde por la efectividad de su resultado. El líder del proceso es el responsable de aprobar el contenido de este y debe ser identificado a nivel nacional y en las respectivas sedes.

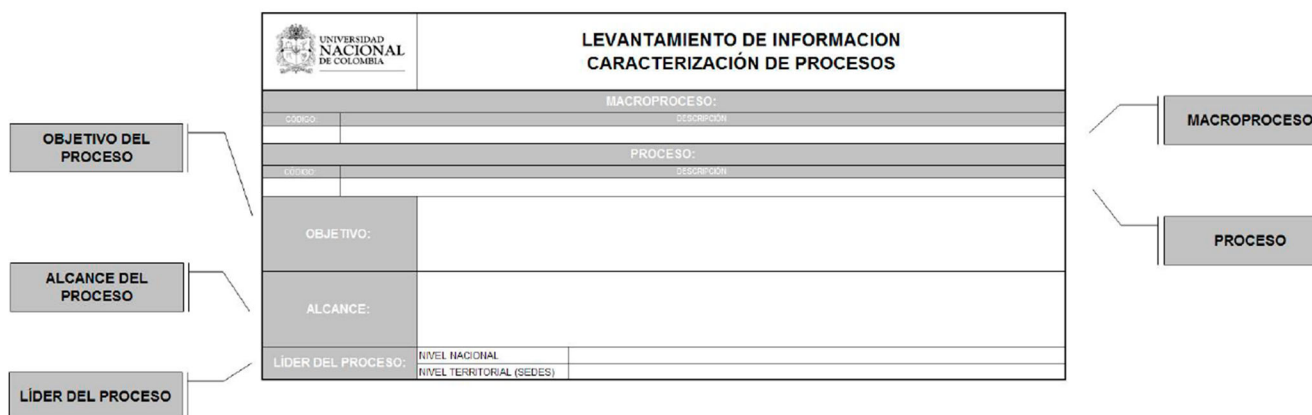


Ilustración 9. Sección 1- Generalidades. Fuente: Guía Básica Para Documentar: Caracterización de procesos, Pág. 11, Universidad Nacional de Colombia.

2.3.1.2 Paso 2: Diligenciar. Segunda Sección – Etapas del proceso, secuencia e interacción:

Es la sección central de la Caracterización de Proceso, e ilustra la secuencia e interacción del proceso con sus proveedores (Externos y/o Internos), las actividades principales y sus clientes (Externos y/o Internos) y está compuesta por los elementos de la siguiente ilustración:

Proveedores. Proceso, persona o tercero que suministra el producto o servicio, que se menciona en la columna de "Entradas"



Ilustración 10 Sección 2 - Etapas del proceso, secuencia e interacción. Fuente: Guía Básica Para Documentar: Caracterización de procesos, Pág. 13, Universidad Nacional de Colombia.

Entradas. Producto, servicio, información, directriz u objeto de transformación necesaria para el inicio del proceso. Los insumos (equipos, papel, etc.) y la normatividad no se consideran entradas. Solo se considerarán entradas aquellas en las que el proveedor sea externo al proceso analizado.

Subprocesos o etapas. Describe de manera secuencial las actividades que se desarrollan en el proceso. Todo subproceso o etapa comenzará con una acción (verbo).

Salidas. Producto, servicio, información, directriz, etc.; que es generado como resultado de la ejecución de los subproceso o etapas del proceso. Solo se considerarán salidas aquellas en las que el usuario sea externo al proceso analizado.

Usuarios. Proceso, persona o tercero que recibe el producto o servicio, que se menciona en la columna de "Salidas".

2.3.1.3 Paso 3: Diligenciar. Tercera Sección – Requisitos e indicadores:

Es la sección final de la Caracterización de Proceso, recoge los requisitos aplicables al proceso y los métodos de medición de este, está compuesta por los siguientes elementos:

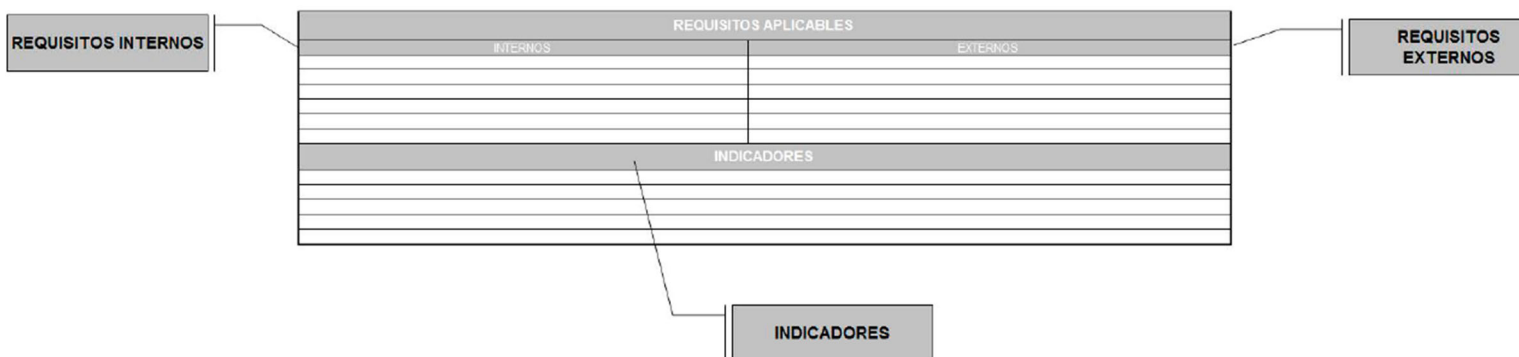


Ilustración 11 Sección 3 - Requisitos e indicadores. Fuente: Guía Básica Para Documentar: Caracterización de procesos, Pág. 15, Universidad Nacional de Colombia.

Requisitos aplicables. necesidad o expectativa establecida para la prestación de un servicio o la gestión de un proceso, en el servicio público generalmente se refiere a disposiciones de carácter normativo, para el diligenciamiento del formato, tenga en cuenta:

Requisitos Internos: liste toda la documentación que establece parámetros determinados al interior de la entidad para el desempeño del proceso.

Requisitos Externos: liste toda la documentación que establece parámetros determinados por el gobierno nacional o el congreso para el desempeño del proceso.

Indicadores. un indicador es una herramienta de control que permite establecer una medida del desempeño del proceso en términos de eficacia, eficiencia o efectividad (impacto). En este punto del proceso, solamente se hará el inventario de los indicadores existentes, insumo con el cual posteriormente se hará un trabajo de depuración y mejora.

2.3.1.4 Paso 4: Validar el resultado con los responsables del proceso

Como ya se mencionó, un paso fundamental en el ejercicio de caracterizar un proceso es la divulgación de la información y la validación de los resultados que se van alcanzando.

2.3.2 Caracterización de los procesos existentes en la cooperativa.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
CÓDIGO	A	DESCRIPCIÓN	PROCESOS ESTRATÉGICOS	
MACROPROCESO				
CÓDIGO	A-1	DESCRIPCIÓN	PROCESOS DE GESTIÓN GERENCIAL	
OBJETIVO	<p>¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este macroproceso existe para la gestión del riesgo de liquidez utilizando correctamente los recursos financieros y la contratación de personal idóneo enfocado a la mejora de gestión de la cooperativa en general.</p> <p>¿A través de qué acciones lo concreto? A través análisis de gestión y control de riesgo de liquidez, correcta utilización de instrumentos financieros, contratación y correcta gestión de personal.</p>			
ALCANCE	Dicho proceso abarca desde el análisis de disponibilidades para inversión (manejo de recursos financieros) hasta la contratación y gestión de personal.			
RESPONSABLES	NIVEL DE DEPARTAMENTO	Lcda. Maura Ayala de Alfaro, Gerente General		
	NIVEL DE SECCIÓN	Ing. Geraldina Esmeralda Ángeles Inocente de Barra, Gerente Financiero Lcda. Melissa Guadalupe Hernández Rodríguez, Asistente de Gerencia		
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS
Gerencia General, Gerencia Financiera, Asistencia de Gerencia, Outsourcing de contratación	-Propuesta de inversión. -Presupuesto para gastos administrativos aprobados por Asamblea General y Consejo de Administración. -Informe de análisis de riesgos financieros.	-Inversiones financieras. -Administración de recursos humanos. -Administración y control de presupuesto.	-Ejecución del presupuesto. -Informe de inversiones realizadas. -Pago de Planillas. -Contratación de personal idóneo.	La Asamblea General, Consejo de Administración, Gerencia General, empleados y asociados.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS		EXTERNOS		
Hojas de vida, Estatutos de la cooperativa, Contratos, Acta del comité de riesgos, cotizaciones, estados financieros.		Ley General de Asociación de Cooperativas. Código de Trabajo. Ley de Lavado de Dinero.		
INDICADORES				
Indicadores de RR.HH. (Desempeño, rotación de personal, remuneraciones, entre otros). Indicadores financieros (Liquidez, rentabilidad, entre otros). Satisfacción del asociado.				

Tabla 6 Caracterización de Procesos de Gestión Gerencial. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

CÓDIGO	A	DESCRIPCIÓN	PROCESOS ESTRATÉGICOS	
MACROPROCESO				
CÓDIGO	A-2	DESCRIPCIÓN	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
OBJETIVO	<p>¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este proceso existe para definir y alcanzar los objetivos de la misión y visión de la cooperativa</p> <p>¿A través de qué acciones lo concreto? A través del logro de indicadores de crecimiento en activos totales, cartera de créditos, captación de fondos, aportaciones y membresía, recursos humanos y tecnología.</p>			
ALCANCE	Dicho proceso comprende desde la elaboración de las fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades (FODA) hasta la proyección de crecimientos, control presupuestario y medidas correctivas			
RESPONSABLES	NIVEL DE DEPARTAMENTO	Lcda. Maura Ayala de Alfaro, Gerente General		
	NIVEL DE SECCIÓN	Ing. Geraldina Esmeralda Ángeles Inocente de Barra, Gerente Financiero Lcda. Melissa Guadalupe Hernández Rodríguez, Asistente de Gerencia		
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS
Gerencia General, Gerencia Financiera, Asistencia de Gerencia	-Datos históricos de los estados financieros, indicadores económicos e indicadores financieros.		-Plan operativo anual. -Formulación de estrategias. -Objetivos estratégicos. -Análisis interno.	La Asamblea General, Consejo de Administración, Gerencia General, empleados y asociados.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS		EXTERNOS		
Estatutos de la cooperativa.		Ley General de Asociación de Cooperativas. Indicadores de la superintendencia del sistema financiero para bancos cooperativos.		
INDICADORES				
Rubros relevantes (Activos totales, cartera de ahorros, utilidades). Satisfacción del asociado.				

Tabla 7 Caracterización del proceso Planeación Estratégica. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
CÓDIGO	A	DESCRIPCIÓN	PROCESOS ESTRATÉGICOS	

MACROPROCESO				
CÓDIGO	A-3	DESCRIPCIÓN	MERCADEO	
OBJETIVO	<p>¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este macroproceso existe para diseñar estrategias orientadas al asociado, relacionadas con la promoción y posicionamiento del servicio.</p> <p>¿A través de qué acciones lo concreto? A través de investigaciones de mercado y análisis de la competencia.</p>			
ALCANCE	El proceso inicia desde la identificación de las necesidades hasta la elaboración de estrategias de mercado.			
RESPONSABLES	NIVEL DE DEPARTAMENTO	Lcda. Tania Maricela Linares Avilés, Coordinadora de Mercadeo Central		
	NIVEL DE SECCIÓN	Lic. Oscar Josué Elías Medina, Coordinador de Mercadeo UES		
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS
Gerencia General, Departamento de mercadeo, empleados y asociados.	<ul style="list-style-type: none"> -Solicitud de información de necesidades. -Solicitud de promoción de servicios. -Solicitud de estudios de mercado. -Atención quejas y reclamos. -Portafolio de servicios. 		<ul style="list-style-type: none"> -Necesidades del entorno. -Estrategias de mercado. -Presupuesto de mercadeo. -Informe de resultados de investigación. 	Departamento de mercadeo, empleados y asociados.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS		EXTERNOS		
Estatutos de la cooperativa.		Ley General de Asociación de Cooperativas. Indicadores de la superintendencia del sistema financiero para bancos cooperativos.		
INDICADORES				
<p>Satisfacción del asociado.</p> <p>Número de asociados, crecimiento o decrecimiento.</p> <p>Solicitud de información de servicios, crecimiento o decrecimiento.</p>				

Tabla 8 Caracterización de proceso de Mercadeo. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
CÓDIGO	B	DESCRIPCIÓN	PROCESOS CLAVES	
MACROPROCESO				
CÓDIGO	B-1	DESCRIPCIÓN	MEMBRESÍA	
OBJETIVO	<p>¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este macroproceso existe para que se puedan realizar los otros procesos clave en la cooperativa, ya que los asociados son los que perciben el servicio.</p> <p>¿A través de qué acciones lo concreto? A través de una verificación de datos, presentación de solicitud y entrega de documentación.</p>			
ALCANCE	Dicho proceso abarca desde la verificación de requisitos hasta el archivo de documentos.			
RESPONSABLES	NIVEL DE DEPARTAMENTO	Lcda. Maura Ayala de Alfaro, Gerente General		
	NIVEL DE SECCIÓN	Sr. Edwin Alexis Chávez Palacios, Servicios Generales. Srta. Dolores Alicia Sánchez, Servicios Generales.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS
Asociado, Servicios generales (Asesor de servicios)	-Solicitud de ingreso. -Acta de consejo.	-Ingreso de asociados. -Retiro de asociados.	-Formato de libreta de aportaciones. -Libro de asociados. -Comprobante de ingreso. -Comprobante de egreso y liquidación.	Personas interesadas en ser asociado.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS		EXTERNOS		
Fotocopia de DUI y NIT, nombres, apellidos, domicilio, datos de los beneficiarios y proporción de distribución en el saldo de aportaciones. Estatutos de la cooperativa, contrato.		Ley General de Asociación de Cooperativas.		
INDICADORES				
Número de asociados en crecimiento o decrecimiento.				

Tabla 9 Caracterización del proceso Membresía. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
CÓDIGO	B	DESCRIPCIÓN	PROCESOS CLAVES	
MACROPROCESO				
CÓDIGO	B-2	DESCRIPCIÓN	CRÉDITO	
OBJETIVO	¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este macroproceso existe para que los asociados pueden solicitar créditos otorgando bienes y títulos como garantías con el fin de minimizar los riesgos para la cooperativa. ¿A través de qué acciones lo concreto? A través de un análisis de crédito, que incluye investigación del asociado, evaluación de garantías y la resolución de solicitud de crédito.			
ALCANCE	Dicho proceso abarca desde la recepción de la información hasta el archivo de documentos del préstamo.			
RESPONSABLES	NIVEL DE DEPARTAMENTO	Sr. Vicente Salvador Santos Navarrete, Jefe de Créditos		
	NIVEL DE SECCIÓN	Comité de Créditos Sra. Ingrid Elizabeth Rodríguez de Portillo, Asesor de Créditos Sra. Leydi Lorena Romero, Asesor de Créditos Sr. Salvador Alejandro Carpio Villalta, Asesor de Créditos		
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS
Asociado, Jefe de Créditos, Comité de Créditos, Analista de créditos, Asesores de créditos	-Solicitud de créditos. -Consulta a centrales de riesgo. -Formulario opinión de garantías. -Informe de valúo de garantías. -Formulario propuesta de financiamiento. -Acta de comité de créditos	-Trámite de préstamos, garantía hipotecaria o prendaria (Préstamo con bien como garantía). -Trámite de préstamos con garantía personal (Préstamo con fiador).	-Carta de resolución de crédito. -Formulario condiciones de contrato. -Documento de formalización de préstamo. -Desembolso físico con comprobante	Asociados prestatarios
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS		EXTERNOS		
Fotocopia de DUI y NIT, recibo de servicios básicos, comprobantes de existencia de negocios, constancia de sueldo del solicitante y del fiador, fotocopia de tarjeta de circulación de vehículo, certificación emitida por SERTRACEN, comprobantes de la pertenencia del bien como garantía, fotocopia de escritura de compraventa del inmueble. Política de otorgamiento de créditos.		Ley General de Asociación de Cooperativas.		
INDICADORES				
Cartera de préstamos en crecimiento o decrecimiento.				

Tabla 10 Caracterización del proceso Crédito. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
CÓDIGO	B	DESCRIPCIÓN	PROCESOS CLAVES	
MACROPROCESO				
CÓDIGO	B-3	DESCRIPCIÓN	CAPTACIÓN DE FONDOS	
OBJETIVO	<p>¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este macroproceso existe para generar liquidez y aumentar los activos en efectivo y disponibilidad.</p> <p>¿A través de qué acciones lo concreto? A través de apertura de cuentas según modalidad y depósitos a plazo fijo.</p>			
ALCANCE	Dicho proceso abarca por lo general desde la verificación de requisitos para la apertura de cuentas hasta la entrega de fondos del asociado.			
RESPONSABLES	NIVEL DE DEPARTAMENTO	Sr. Deybi Anderson Rodríguez Arriola, Jefe de Operaciones.		
	NIVEL DE SECCIÓN	Sra. Gabriela Yamileth Bonilla Romero, Atención al Cliente. Sr. Edwin Alexis Chávez Palacios, Servicios Generales. Srta. Dolores Alicia Sánchez, Servicios Generales.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS
Jefe de operaciones, Atención al cliente, servicios generales, asociado.	-Verificación de datos en sistema informático. -Formato de libreta de ahorro. -Formato de contrato. -Información de productos de ahorro y tasas de interés.	-Apertura de cuenta de ahorros, personas naturales, mayores de edad. -Apertura de depósitos a plazo fijo. -Apertura de cuenta de ahorros, personas jurídicas.	-Contrato de apertura de cuenta de ahorro. -Libreta de ahorros firmada por el asociado. -Comprobante de depósito de cuenta de ahorro. -Anulación de cuenta.	Asociados ahorrantes
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS		EXTERNOS		
Fotocopia de DUI y NIT, domicilio, Datos del (los) Beneficiario(s) y la proporción en que deberán distribuirse el saldo. Manual de usuario del sistema informático.		Ley General de Asociación de Cooperativas.		
INDICADORES				
Depósitos en crecimiento o decrecimiento.				

Tabla 11 Caracterización del proceso Captación de Fondos. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
CÓDIGO	B	DESCRIPCIÓN	PROCESOS CLAVES	
MACROPROCESO				
CÓDIGO	B-4	DESCRIPCIÓN	TRÁMITE DE VENTANILLA	
OBJETIVO	¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este macroproceso existe para poder utilizar fondos de numerario en trámites de retiros de efectivo y pago de remesas, también para poder recibir efectivo de depósitos y pagos. ¿A través de qué acciones lo concreto? A través de un control de flujo de efectivo por las operaciones de los asociados.			
ALCANCE	Dicho proceso abarca desde la requisición de efectivo del día hasta la entrega de corte de caja y efectivo al final del día.			
RESPONSABLES	NIVEL DE DEPARTAMENTO	Sr. Deybi Anderson Rodríguez Arriola, Jefe de Operaciones.		
	NIVEL DE SECCIÓN	Sr. Jonathan David Hernández García, Cajero. Sra. Adriana Vanessa Rivera Vicente; Cajera. Sra. Xiomara Elizabeth Mejía Juárez, Cajera.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS
Jefe de operaciones, cajera, asociados, servicios generales.	-Solicitud de requisición de fondos. -Comprobante de requisición de efectivo. -Formulario de transferencia de fondos. -Solicitud de retiro de fondos.	-Retiro en efectivo. -Pago de remesas familiares. -Retiro de cuentas de ahorro con cheque. -Depósitos en cuenta de ahorro. -Reposición de libreta de ahorros. -Trámite de caja.	-Comprobante de pago de remesas. -Facturas. -Comprobantes de crédito fiscal. -Recibos de pagos internos. -Comprobante de remisión de efectivo. -Reporte de remesas pagadas. -Reporte de pagos y retiros. -Reporte de operaciones de caja.	Asociados y usuarios.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS		EXTERNOS		
Manual de control interno, Libro de control de numerario, boleta de remesas. Libreta de ahorros. Fotocopia de DUI, NIT o pasaporte.		Ley General de Asociación de Cooperativas.		
INDICADORES				
Efectivo en crecimiento o decrecimiento. Depósitos en crecimiento o decrecimiento. Retiros en crecimiento o decrecimiento.				

Tabla 12 Caracterización de proceso Trámite de Ventanilla. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
CÓDIGO	B	DESCRIPCIÓN	PROCESOS CLAVES	
MACROPROCESO				
CÓDIGO	B-5	DESCRIPCIÓN	TRÁMITES GENERALES	
OBJETIVO	<p>¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este macroproceso existe para la clasificación de otros procesos como reversiones o cancelaciones de otros subprocesos, tener un control en la morosidad y cobro a los asociados, asimismo para la emisión de ordenes de descuento y la contratación de pólizas de seguro.</p> <p>¿A través de qué acciones lo concreto? A través de un control diario de la cartera de préstamos, gestión de cobro administrativo y atención al cliente en servicios generales.</p>			
ALCANCE	Dicho proceso abarca desde la verificación de requisitos y control de acuerdos de pago hasta los recibos de pago y las confirmaciones de cancelaciones y/o reversiones.			
RESPONSABLES	NIVEL DE DEPARTAMENTO	Sr. Deybi Anderson Rodríguez Arriola, Jefe de Operaciones.		
	NIVEL DE SECCIÓN	Sra. Gabriela Yamileth Bonilla Romero, Atención al Cliente. Sr. Edwin Alexis Chávez Palacios, Servicios Generales. Srta. Dolores Alicia Sánchez, Servicios Generales. Comité de Mora		
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS
Jefe de Créditos, Comité de Morosidad, jefe de operaciones, Atención al cliente, servicios generales, asociado.	-Solicitud de póliza de seguro. -Solicitud de cancelaciones. -Solicitud de reposiciones. -Comprobantes de cargos. -Listado de clientes en mora mayor de un día. -Historial de gestiones de crédito.	-Contratación de póliza de seguro. -Cancelación de DPF. -Cancelación de cuenta de ahorros. -Reposición de certificado DPF. -Cargos al asociado. -Procedimientos judiciales Reversiones.	-Control de acuerdos de pago. -Comprobante de cancelaciones. -Entrega de reposiciones. -Orden de descuentos. -Recibos de pago.	Asociados.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS		EXTERNOS		
Datos personales, beneficiarios, fotocopia de DUI y NIT, comprobante de ingresos, Manual de políticas de crédito de la cooperativa, libreta de ahorros, autorización de cobro judicial.		Ley General de Asociación de Cooperativas. Código Penal.		
INDICADORES				
Mora en crecimiento o decrecimiento. Contratación de seguros crecimiento o decrecimiento. Depósitos crecimiento o decrecimiento.				

Tabla 13 Caracterización de procesos Trámites Generales. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
CÓDIGO	C	DESCRIPCIÓN	PROCESOS DE APOYO	
MACROPROCESO				
CÓDIGO	C-1	DESCRIPCIÓN	PROCESOS DE MANTENIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN	
OBJETIVO	¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este macroproceso existe para garantizar las condiciones de salud y seguridad de empleados y asociados, además de vigilancia de los bienes e instalaciones de la cooperativa. ¿A través de qué acciones lo concreto? Protocolos de vigilancia, gestión de salud y seguridad en el trabajo.			
ALCANCE	Este proceso abarca desde el diagnóstico de las condiciones iniciales hasta el seguimiento del proceso y toma de decisiones para la mejora continua del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.			
RESPONSABLES	NIVEL DE DEPARTAMENTO	Lcda. Maura Ayala de Alfaro, Gerente General.		
	NIVEL DE SECCIÓN	Comité de Seguridad Ocupacional Sr. Carlos Ernesto Hernández Escobar, Seguridad. Sr. Jaime Reinaldo Flores, Seguridad.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS
Comité de seguridad ocupacional, empleados, asociados.	-Solicitudes para el ingreso, tránsito y salida de personas y vehículos. -Presupuesto personal de limpieza y vigilancia.	-Vigilancia de instalaciones. -Limpieza. -Seguridad ocupacional	-Buenas condiciones de salud y seguridad ocupacional. -Vigilancia en bienes e instalaciones. -Informes de control y seguimiento.	Empleados, asociados y usuarios.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales, Comité de Seguridad y Salud Ocupacional, Plan anual de trabajo. Protocolo de vigilancia.			Ley General de Asociación de Cooperativas. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo y sus Reglamentos.	
INDICADORES				
Tasa de accidentalidad Porcentaje de inspecciones realizadas Número de incidentes en vigilancia.				

Tabla 14 Caracterización de Procesos de Mantenimiento de la Institución. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
CÓDIGO	C	DESCRIPCIÓN	PROCESOS DE APOYO

MACROPROCESO				
CÓDIGO	C-2	DESCRIPCIÓN	PROCESOS DE SOPORTE A LA GESTIÓN	
OBJETIVO	<p>¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este proceso existe para dar apoyo a la gestión de la cooperativa en general para poder operar de mejor manera.</p> <p>¿A través de qué acciones lo concreto? A través del registro y control de todas las operaciones, revisión de la información y soporte contable y financiera, soporte tecnológico, formación y administración de personal.</p>			
ALCANCE	Este proceso abarca desde el registro y control de todas las operaciones, hasta el mantenimiento de software utilizado en la cooperativa.			
RESPONSABLES	NIVEL DE DEPARTAMENTO	Lcda. Maura Ayala de Alfaro, Gerente General.		
	NIVEL DE SECCIÓN	Sr. Deybi Anderson Rodríguez Arriola, Jefe de Operaciones. Lic. Giovanni Enrique Púbil Calderón, Auditor Interno. Lcda. Nancy Arely Guzmán, Contadora. González Valdez, Encargada de Informática.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS
Gerencia general, jefe de operaciones, informática, contabilidad y auditoría interna, empleados, asociados.	-Estados financieros. -Documentos del departamento de Operaciones, contabilidad y RR.HH. -Mantenimiento al software utilizado.	-Apertura y cierre de operaciones. -Administración de recursos humanos. -Contabilidad. -Auditoría. -Capacitación y formación. -Mantenimiento de software.	-Reportes de contabilidad, operaciones y RR.HH. -Informes y cartas de gerencia, -Software con reportes más eficientes.	La Asamblea General, Gerencia General, empleados y asociados, Auditor interno, Contador.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS		EXTERNOS		
Estatutos de la cooperativa. Estados financieros. Manual de usuario y código fuente del software.		Ley general de asociación de cooperativas. Código de trabajador. Ley del consumidor. Ley de Usura. Ley de lavado de dinero.		
INDICADORES				
Indicadores de RR.HH. Indicadores financieros (Liquidez, rentabilidad, entre otros). Satisfacción del asociado				

Tabla 15 Caracterización de Procesos de Soporte a la Gestión. Fuente: Elaboración propia con información otorgada por ACOPUS de R.L.

2.4 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS

2.4.1 Metodología para análisis de la situación actual.

Para el análisis de la situación actual de la cooperativa y sus procesos se tomará en cuenta la opinión de los asociados, empleados de la cooperativa y a través de la observación directa.

Se aplicarán diferentes técnicas según sea el tipo de cliente/consumidor y los procesos:

Sujeto de estudio	Clasificación	Técnica por utilizar
➤ CLIENTES INTERNOS	- Personal administrativo - Miembros de los diferentes comités de la cooperativa	• Entrevistas
➤ CLIENTES EXTERNOS	- Asociados	• Encuestas
➤ PROCESOS	- Procesos clave	• Observación directa • Información secundaria

Tabla 16 Técnica de recolección de datos por área de estudio.

2.4.2 Identificación de los clientes internos: Entrevistas

Las entrevistas serán para el personal de la cooperativa, los puestos a tomar en cuenta para las entrevistas son los siguientes:

- Jefe de créditos.
- Jefe sistema informático.
- Jefe de operaciones.
- Jefe de mercadeo.
- Encargado de mercadeo, sede universitaria.
- Miembros del Comité de créditos.

Las entrevistas se hicieron por medio de citas previamente establecidas a su lugar de trabajo.

DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO PARA SOCIOS DE LA COOPERATIVA.

Según la memoria de labores de ACOPUS de R.L. en su versión 2018, el número de asociados son:

AÑOS	TOTAL ASOCIADOS
2014	1254
2015	1268
2016	1541
2017	1857
2018	2156

Tabla 17 Número de asociados de ACOPUS de R.L. en los últimos 5 años. FUENTE: Memoria de labores ACOPUS 2018.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA A SOCIOS DE LA COOPERATIVA.

Se desarrolla la formula ya planteada para universos finitos:

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

Dónde:

n: muestra objeto de estudio.

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

K: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos.

E: Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

P: Probabilidad de acierto según sea el caso de estudio.

Q: Probabilidad de rechazo según el caso, es igual a 1-p.

Datos:

- N: 2,156 socios
- K: Se considera un nivel de confianza del 95% que corresponde a un valor de 1.96
- E: Para este estudio se consideró un porcentaje de 5%
- P: 0.90
- Q: 0.10

n = 130 asociados

Resumen de muestreo para encuestas y entrevistas.

Clasificación	Tipo de cliente	Técnica por utilizar	Unidad muestral
Cliente interno	Personal administrativo Miembros de los diferentes comités de la cooperativa	• Entrevistas	5
Cliente externo	Asociados	• Encuestas	130

Tabla 18 Unidad muestral por tipo de cliente de ACOPUS de R.L.

DESCRIPCIÓN DEL ESPACIO DE ABORDAJE DEL ESTUDIO

Para las encuestas y entrevistas se realizaron en lugares previamente establecidos, con previa cita para las entrevistas, según se indica a continuación:

Para el personal administrativo y miembros de los diferentes comités de la cooperativa se realizaron las entrevistas en la agencia central de ACOPUS de R.L. y en la sede universitaria con previa cita establecida.

Para los asociados las encuestas se realizaron en la agencia central de ACOPUS de R.L. y en la sede universitaria, para asegurar la aleatoriedad de la unidad muestral la encuesta se realizó a 1 de cada 3 personas que llegaban a la cooperativa, hasta completar con las 130 encuestas.

Agencia Central de ACOPUS de R.L.



Ilustración 12 Agencia central ACOPUS de R.L. Fuente: acopus.com.sv/agencias/

Campus central de la Universidad de El Salvador.



Ilustración 13 Campus central. Fuente: [Facebook.com/UESoficial.SV](https://www.facebook.com/UESoficial.SV).

2.4.4 Verificación de los Procesos: Observación directa

Para el método de observación directa se utilizará el instrumento de recolección de datos “Lista de verificación de los procesos de la cooperativa” ya que este instrumento ayudará a hacer de forma más objetiva la recaudación de la información primaria, valorando el estado de situación actual de los procesos mediante la observación directa.

La aplicación de la lista de verificación se hará en la sede central y sede universitaria una de las visitas programadas para la recolección de información.

2.4.5 Análisis preliminar de la información de las técnicas de recolección de datos.

A continuación, se presenta una breve descripción de los hallazgos encontrados por técnica de recolección de datos; para luego realizar un análisis de los hallazgos encontrados de manera integral en el punto 2.4.6.

2.4.5.1 Puntos relevantes según cuestionario

Los puntos relevantes del cuestionario se obtuvieron tomando de referencia los problemas detectados de la Tabla “Problemas detectados en resultados de cuestionario”.

Oportunidad de crecimiento: Hay un porcentaje de usuarios de la cooperativa con potencial en ser asociados.

Descontento de asociados por rifas y promociones que se realizan: Una parte de los asociados no están de acuerdo en las rifas y promociones que realiza la cooperativa.

Atención al asociado: Una parte de los asociados no perciben interés de los empleados en solucionar sus problemas.

Subutilización de servicios que pueden ser explotados: Los seguros y remesas son los servicios menos utilizados por los asociados de la cooperativa.

Hábito del ahorro: Una parte de los asociados no tiene el hábito del ahorro, debido a desinformación de sus beneficios.

Posicionamiento: ACOPUS no está posicionado como la primera opción de servicios financieros en parte de los asociados.

Con la pregunta “En base a su criterio, ¿Qué se puede mejorar en ACOPUS de R.L.?” se indagaron los aspectos en los que ACOPUS debe prestar atención según la opinión de los asociados. Mencionando los siguientes:

Poca Capacidad de cajas: La necesidad de más personal en la caja para hacer más rápido los depósitos y retiros, la mejora de agilidad y de atención al cliente, son algunos comentarios que más se resaltan en este aspecto.

Tasas de interés en créditos: Algunos asociados tienen la percepción de que los intereses en los créditos son muy altos, además de que la cooperativa presenta dificultad al momento de solicitar uno.

Difusión de servicios y sus beneficios: Según algunos asociados la cooperativa falla al momento de dar a conocer sus promociones, comunicación y publicidad.

Atención al asociado: Mejor atención al cliente, amabilidad y cordialidad son algunos de los aspectos mencionados por los asociados que podrían mejorar en la cooperativa.

2.4.5.2 Puntos relevantes según entrevistas

El criterio para seleccionar los puntos relevantes tomando en cuenta todas las entrevistas realizadas a empleados de ACOPUS de R.L. fue la **frecuencia de mención y el impacto en los procesos.**

Recursos limitados: De las opiniones que se pudo recolectar mencionan que algunos puestos de trabajo realizan actividades operativas que corresponden a otro puesto, debido a la falta de personal. Además de contar con una cajera en la sede UES y solo 2 elementos en el área de mercadeo.

Poca capacidad de cajas: Se mencionó en reiteradas ocasiones que en horas pico de atención en la cooperativa, una cajera en la sede de la UES no es suficiente para cumplir la demanda.

Tiempo de respuesta en servicios de ventanilla al asociado: Una de las situaciones que se mencionó es el tiempo de respuesta en créditos a los asociados, al igual que el desembolso de cheques. Para el desembolso de cheques mencionan que es tardado debido a las tres firmas de autorización que se necesitan.

Mejorar el sistema informático A-BANK: El sistema informático actual no permite la generación automática de reportes de cierre diarios, se deben hacer manual. Aumentado la fatiga y tareas para los empleados encargados.

Manual de funciones desactualizado: El manual de funciones de cada puesto está desactualizado, sin embargo, a unos empleados no les afecta drásticamente mientras que en otros puestos si aparecen funciones que actualmente no le competen o que ya no se realizan.

Difusión de servicios y beneficios que ofrece la cooperativa: Se mencionó que es importante mantener una comunicación con los asociados, sobre todo con los beneficios de los servicios que ofrecen. En ACOPUS hay beneficios que otras cooperativas no ofrecen y esto no lo han explotado correctamente. Además, no aprovecha la comunidad universitaria, lo cual afecta la membresía, sobre todo porque no tiene apertura al público en general.

Inclusión de tarjetas de débito a sus servicios: Fue un tema que sobresalió en las entrevistas, sobre todo porque este proyecto está previsto para ejecutarlo a mediano plazo. Es un servicio que aumentaría la fidelidad de los asociados ofreciendo más beneficios con el manejo de sus ingresos.

Credibilidad y confianza de la cooperativa: La cooperativa ha estado envuelta en escándalos los últimos años, por lo que muchos asociados lo resienten actualmente a pesar de que la cooperativa ha trabajado muy duro para limpiar su imagen. A pesar de esto, la cooperativa siempre ha tenido un crecimiento en sus indicadores, aunque no sean los resultados esperados.

Tasas de interés en créditos: La cooperativa es consciente que no tiene la mejor oferta en tasas de interés debido al capital que poseen. Reconocen la fuerza y tasas competitivas que ofrecen otras cooperativas.

Membresía cerrada: Al igual que otros modelos de cooperativas, ACOPUS de R.L. mantiene una membresía limitada a la comunidad universitaria de la UES y a empleados de la empresa pública.

- **INFRAESTRUCTURA / MOBILIARIO**
 - ✓ Para acceder a la cooperativa la agente de atención al cliente debe quitar el seguro electrónico de la puerta, esto es tedioso para los clientes y para la agente, ya que no se encuentra en el campo visual para notar que alguien quiere entrar, e interrumpe con las actividades especiales de su puesto, entorpeciendo la entrada.
 - ✓ Si bien cuentan con servicios sanitarios, no son de acceso para los usuarios.
- **AMBIENTE DE TRABAJO**
 - ✓ Aunque es un ambiente de trabajo bastante cordial y respetuoso, la jornada puede presentar demasiado tiempo de ocio, que algunos empleados utilizan en sus teléfonos móviles.
- **ÁREA DE CAJAS**
 - ✓ No existe orden asignado, normalmente es por llegada, pero en cuanto pasan a llenar la hoja de retiros y depósitos es común que pierdan el turno.
 - ✓ Al momento de realizar la observación solamente se contaba con una cajera, generando un tiempo de espera largo a pesar de que hubiera pocos usuarios en cola.
 - ✓ Existen requerimientos con el llenado de formularios para poder realizar las operaciones de retiro e ingreso de dinero de la cuenta de los usuarios, generando incluso confusión y fatiga en usuarios mayores.
 - ✓ Al momento de realizar la observación no se contaba con sistema de pago de colegiatura UES.
- **ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE**
 - ✓ No se realiza La actividad de coordinar el tráfico de usuarios dentro de las instalaciones, orientándolos hacia las distintas áreas de atención en la sucursal
 - ✓ Se cuenta con buzón de quejas, pero no es revisado frecuentemente.
- **ÁREA DE MERCADEO**
 - ✓ Al momento de realizar la observación se aprecian procesos bastantes largos
 - ✓ A pesar de los esfuerzos que se realizan algunos, los usuarios manifiestan desconocer las promociones al llegar a la cooperativa.
 - ✓ Existen actividades de diseño publicitario que se "adoptaron" por la necesidad de la Cooperativa para mantenerse activa a través de redes sociales, pero no se cuenta con el software idóneo ni con la capacitación ideal para realizar la actividad.
- **ÁREA DE CRÉDITOS**
 - ✓ Existen procesos que se perciben como lentos en comparación con otras cooperativas. Desembolso y cambio de cheques. Triple firma para entrega de cheques.
- **ÁREA DE SEGUROS**
 - ✓ El agente de seguros no está totalmente disponible para realizar actividades.
 - ✓ No existen una fuerza de ventas adecuada para la colocación de seguros en la Cooperativa.

Servicios que ofrecen las cooperativas: Ofrecen diferentes tipos de ahorro y crédito en función de las necesidades de los asociados.

- Ahorro:
 - Ahorro premium gold.
 - Ahorro a la vista
 - Ahorro kids, infante juvenil.
 - Ahorro escolar
 - Ahorro navideño
 - Ahorro futuro
 - Ahorro programado
- Crédito:
 - Vivienda
 - Empresa
 - Vehículo
 - Consumo
 - Crédito multi destino
 - Crédito automático.
- Remesas
- Colecturía
- Tarjeta de debito
- Tarjeta de crédito
- Tarjeta compra segura
- Seguros

Puntos de atención:

Las cooperativas se encuentran ubicadas cerca de su mercado objetivo y en puntos céntricos como en los centros comerciales.

Banca en línea

COMÉDICA de R.L. es la única cooperativa que posee banca en línea donde sus asociados pueden consultar sus estados de cuenta y las transacciones realizadas desde cualquier parte del país donde tengan acceso a su plataforma web o a través de su aplicación para sistemas operativos Android.

2.4.6 Análisis de aspectos encontrados para la cooperativa ACOPUS de R.L. según las técnicas de recolección de datos

Establecimiento de criterios de selección para los aspectos a analizar según las técnicas:

1. El aspecto se debe mencionar por lo menos en una ocasión en dos partes interesadas del estudio.
2. El aspecto debe estar relacionado a los procesos de la cooperativa.
3. El aspecto debe tener un impacto significativo a los procesos.

Los criterios seleccionados se presentan a continuación:

- Capacidad de caja
- Difusión de servicios y beneficios de los asociados
- Disposición y uso de recursos
- Respuesta de servicios crediticios
- Oferta de productos y servicios
- Credibilidad y confianza de la cooperativa

Los criterios enlistados son desarrollados a continuación para obtener un análisis integral y evaluar la situación actual de los procesos:

➤ **CAPACIDAD DE CAJA:** se refiere al recurso humano disponible para la atención al asociado en el área de cajas.

INSTRUMENTO	ASPECTO	ANÁLISIS INTEGRADO																																				
	CAPACIDAD DE CAJA																																					
Cuestionario	<p>PREGUNTA 21: En base a su criterio, ¿Qué se puede mejorar en ACOBUS de R.L.?</p> <table border="1"> <caption>Resultados de la encuesta: ¿Qué se puede mejorar en ACOBUS de R.L.?</caption> <thead> <tr> <th>Aspecto</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>NSNR</td><td>26.1%</td></tr> <tr><td>Dividendos</td><td>2.2%</td></tr> <tr><td>Control de presupuesto</td><td>2.2%</td></tr> <tr><td>Banca en línea</td><td>3.3%</td></tr> <tr><td>Derecho igualitario</td><td>3.3%</td></tr> <tr><td>Horarios</td><td>1.1%</td></tr> <tr><td>Satisfecho/a</td><td>8.7%</td></tr> <tr><td>Capacidad de cajas</td><td>14.1%</td></tr> <tr><td>Tarjeta de débito</td><td>2.2%</td></tr> <tr><td>Ahorros</td><td>2.2%</td></tr> <tr><td>Instalaciones</td><td>6.5%</td></tr> <tr><td>Diferenciación de otras cooperativas</td><td>3.3%</td></tr> <tr><td>Confianza en la cooperativa</td><td>4.3%</td></tr> <tr><td>Formulario de depósito/retiro</td><td>2.2%</td></tr> <tr><td>Créditos</td><td>12.0%</td></tr> <tr><td>Difusión de servicios y beneficios</td><td>12.0%</td></tr> <tr><td>Atención al asociado</td><td>9.8%</td></tr> </tbody> </table>	Aspecto	Porcentaje	NSNR	26.1%	Dividendos	2.2%	Control de presupuesto	2.2%	Banca en línea	3.3%	Derecho igualitario	3.3%	Horarios	1.1%	Satisfecho/a	8.7%	Capacidad de cajas	14.1%	Tarjeta de débito	2.2%	Ahorros	2.2%	Instalaciones	6.5%	Diferenciación de otras cooperativas	3.3%	Confianza en la cooperativa	4.3%	Formulario de depósito/retiro	2.2%	Créditos	12.0%	Difusión de servicios y beneficios	12.0%	Atención al asociado	9.8%	<p>La capacidad en la caja representa un punto que resalta por la atención que requiere, en los instrumentos se revela que existen no conformidades entre los involucrados externos e internos sobre los procesos que acá se realizan.</p> <p>Siendo el principal foco de atención para los usuarios de los servicios de la cooperativa, se vuelve necesario establecer los requerimientos mínimos para desarrollar con éxito los procesos.</p> <p>No existen parámetros medibles que se hayan establecido sobre la efectividad, como indicadores, del correcto desempeño o ejecución de</p>
	Aspecto	Porcentaje																																				
NSNR	26.1%																																					
Dividendos	2.2%																																					
Control de presupuesto	2.2%																																					
Banca en línea	3.3%																																					
Derecho igualitario	3.3%																																					
Horarios	1.1%																																					
Satisfecho/a	8.7%																																					
Capacidad de cajas	14.1%																																					
Tarjeta de débito	2.2%																																					
Ahorros	2.2%																																					
Instalaciones	6.5%																																					
Diferenciación de otras cooperativas	3.3%																																					
Confianza en la cooperativa	4.3%																																					
Formulario de depósito/retiro	2.2%																																					
Créditos	12.0%																																					
Difusión de servicios y beneficios	12.0%																																					
Atención al asociado	9.8%																																					
Entrevista	<p>Gerente General: “La ampliación del área de cajas es algo necesario por las horas pico en la agencia UES”</p> <p>Jefe de Sistemas: “Caja es el que tiene la mayor carga, si hablamos con el contacto con el cliente y asociado”.</p> <p>Jefe de Mercadeo UES: “En la actualidad, existe solamente una cajera para la sede universitaria y para las horas de mayor afluencia los tiempos de espera para los asociados son más altos”</p>																																					

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Lista de verificación</p>	<p>3.1 Existe orden de turno establecido para evitar confusiones cuando se espera pasar a caja. <u>NO CUMPLE</u>. No existe orden asignado, normalmente es por llegada, pero en cuanto pasan a llenar la hoja de retiros y depósitos es común que pierdan el turno.</p> <p>3.2 Se percibe agilidad en el tiempo de cola para hacer uso de las operaciones en caja. <u>NO CUMPLE</u>. Al momento de realizar la observación solamente se contaba con una cajera, generando un tiempo de espera largo a pesar de que hubiera pocos usuarios en cola.</p> <p>3.5 Se percibe agilidad en el tiempo de operación en caja. <u>NO CUMPLE</u>. Existen requerimientos con el llenado de formularios para poder realizar las operaciones de retiro e ingreso de dinero de la cuenta de los usuarios, generando incluso confusión y fatiga en usuarios mayores.</p> <p>3.8 Se brindan en su totalidad las operaciones destinadas a realizarse en caja. <u>NO CUMPLE</u>. Al momento de realizar la observación no se contaba con sistema de pago de colegiatura UES.</p>	<p>las actividades que se requieren para concretar estos procesos, mencionando que existe documentación bastante general sobre los procedimientos, por lo tanto, no se han establecido las metas por cumplir de las expectativas mínimas de los usuarios, que según los principales resultados de los instrumentos de recolección de información giran en torno a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de espera en cola. Relacionado a la capacidad de caja para la demanda de usuarios. - Agilidad de atención. Requerimiento de formularios, resolución práctica y rápida de lo que se solicita, etc. - Cumplimiento de los servicios. Que, al momento de hacer uso de los servicios, estos estén en completa disposición, como pagos de recibos, colegiaturas, etc.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Información secundaria</p>	<p>Existe un manual de procedimientos en el que se detalla el procedimiento “Trámite de caja y numerario en reserva” pero las descripciones de las actividades se encuentran de manera de global sin detallar los pasos que se deben de llevar a cabo para ejecutar correctamente el procedimiento.</p> <p>Número de actividades de procedimiento: 8</p> <p>Área responsable: Caja – numerario en reserva.</p> <p>Inicio del procedimiento: Requisición de efectivo del día</p> <p>Finalización del procedimiento: Entrega de corte de caja y efectivo al final del día.</p>	

Problemas detectados:

Demanda de servicios mayor que capacidad instalada en sede universitaria.

Documentación general y no detallada del proceso de caja.

Poco control del proceso de caja.

Tabla 19 Aspecto encontrado: Capacidad de caja. Fuente: Elaboración propia.

- **DIFUSIÓN DE SERVICIOS Y BENEFICIOS DE LOS ASOCIADOS:** hace referencia a la forma y medios que utiliza ACOPUS de R.L. para la publicidad de sus servicios y difusión de los beneficios al estar asociado.

INSTRUMENTO	ASPECTO	ANÁLISIS INTEGRADO
	DIFUSIÓN DE SERVICIOS Y BENEFICIOS DE LOS ASOCIADOS	
Cuestionario	PREGUNTA 21: En base a su criterio, ¿Qué se puede mejorar en ACOPUS de R.L.?	Al retomar los puntos de los instrumentos de investigación relacionados con este aspecto se observa que existe como factor común una inclinación a opinar sobre el desconocimiento de los beneficios particulares que diferencian a ACOPUS de R.L. Esta constante se externa por los usuarios asociados y no asociados y los empleados de la cooperativa. La apertura de las membresías al sector público abre las puertas a nuevos mercados potenciales, pero sin los esfuerzos necesarios no se verán resultados significativos.
	El 12% de las respuestas de los asociados en esta pregunta hacían comentarios como los siguientes: “No me doy cuenta de las rifas y promociones” “Deben mejorar en la difusión de servicios en redes sociales” “No me doy cuenta de los beneficios de sus servicios”	
Entrevista	<p>Jefe de créditos: “Los asociados no se dan cuenta de los beneficios que la cooperativa le brinda, que en otras cooperativas no les dan”</p> <p>Jefe de sistemas: “Un proceso clave es cuando el asociado solicita información de los servicios que se brindan en mercadeo o créditos y todos los servicios de caja”</p> <p>Ex directivo de ACOPUS: “No hay una profesionalización en personal de ventas, no se ha buscado un perfil que se especialice en diseño publicitario y ventas”</p> <p>Miembro de comité de créditos: “No hay una fuerza de ventas que pueda abarcar la empresa pública, apenas podemos con la comunidad universitaria”</p>	

Lista de verificación	<p>5.6 Los esfuerzos que se realizan causan un impacto significativo en el aumento de membresías y colocación de servicios (créditos, apertura de cuentas de ahorro, etc.). <u>NO CUMPLE</u>. A pesar de los esfuerzos que realizan algunos, los usuarios manifiestan desconocer las promociones al llegar a la cooperativa.</p> <p>5.8 El/la asesor/a cuenta con el equipo, mobiliario y recursos que se requieren para el desempeño de sus actividades. <u>NO CUMPLE</u>. Existen actividades de diseño publicitario que se "adoptaron" por la necesidad de la Cooperativa para mantenerse activa a través de redes sociales, pero no se cuenta con el software idóneo ni con la capacitación ideal para realizar la actividad.</p>	<p>Este problema está ligado a la manera estratégica de la difusión de los servicios, que, aunque buena parte es apoyada en FEDECACES, es necesario resaltar las fortalezas y diferenciaciones que posee ACOBUS de R.L. frente a las otras cooperativas.</p> <p>Se presenta la necesidad de la profesionalización del personal encargado de los procesos de mercadeo, que se encargue de resaltar estos beneficios y la credibilidad que la cooperativa posee, apoyándose en las distintas herramientas y técnicas modernas de la actualidad, como el uso de medios digitales y de amplio alcance: redes sociales, sitios web, aplicaciones móviles, etc.</p>
Información secundaria	<p>Banca en línea y plataformas de acceso de información para los asociados.</p> <p>La banca en línea es una plataforma que ofrece COMÉDICA de R.L. para que sus asociados puedan consultar sus estados de cuentas y las transacciones efectuadas con sus tarjetas de crédito y débito.</p> <p>Las cooperativas poseen perfiles activos en las diferentes redes sociales para la publicación y difusión de los servicios y demás información relevante para el asociado como los horarios de atención y las sucursales que poseen.</p>	
<p>Problemas detectados:</p> <p>Deficiente difusión de servicios y beneficios al estar asociado en la cooperativa.</p> <p>Pasividad de fuerza de ventas fuera de la cooperativa.</p> <p>Rechazo hacia algunas ofertas o promociones de algunos asociados en la cooperativa</p> <p>No existe retroalimentación directa del impacto de la publicidad ejecutada.</p>		

Tabla 20 Aspecto encontrado: Difusión de servicios y beneficios de los asociados. Fuente: Elaboración propia.

- **USO Y DISPOSICIÓN DE RECURSOS:** se refiere al recurso humano y material disponible en la cooperativa.

INSTRUMENTO	ASPECTO	ANÁLISIS INTEGRADO
	DISPOSICIÓN Y USO DE RECURSOS	
Cuestionario	No aplica.	Este aspecto saca a luz puntos importantes con respecto al uso y necesidades de recurso de la cooperativa. En varias ocasiones los empleados manifestaron que poseen un software que cubre las actividades normales financieras y contables que se requieren, pero está siendo subutilizado, y aunque facilita muchas de los procesos y procedimientos, no existe claridad sobre el uso completo de esta potente herramienta, ya que manifiestan que no arroja la información correcta, cuando si debiese hacerlo.
Entrevista	<p>Jefe de sistemas: “Hace falta personal principalmente en el área de mercadeo, ya que actualmente solo hay una persona asignada para cada sede”.</p> <p>Jefe de operaciones: “Cada agencia debería tener un auxiliar de operaciones para no cargar al gerente de la sede de más funciones operativas”</p> <p>“Después del cierre de la agencia el área de operaciones, créditos y mercadeo se quedan al final del día para hacer el cierre de las cuentas de manera manual, ya que no hemos habilitado el software para esa función automática”</p> <p>Jefe de mercadeo UES: “Solamente contamos con una cajera en esta sede y no contamos con licencias en software de edición de imágenes”</p> <p>“No se ha habilitado correctamente la generación de reportes automáticos. El sistema al generarlos, la información que está arrojando no es la correcta, por eso preferimos hacerlos manualmente”</p> <p>Gerente General: “El crecimiento de la cooperativa debe estar ligado a los procesos, no podemos crecer en membresías si no tenemos los recursos”</p>	<p>La claridad en el procedimiento puede estar ligada a la documentación muy general de las operaciones relacionadas con las que cuenta la</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Lista de verificación</p>	<p>3.2 Se percibe agilidad en el tiempo de cola para hacer uso de las operaciones en caja. <u>NO CUMPLE</u>. Al momento de realizar la observación solamente se contaba con una cajera, generando un tiempo de espera largo a pesar de que hubiera pocos usuarios en cola.</p> <p>5.8 El/la asesor/a cuenta con el equipo, mobiliario y recursos que se requieren para el desempeño de sus actividades. <u>NO CUMPLE</u>. Existen actividades de diseño publicitario que se "adoptaron" por la necesidad de la Cooperativa para mantenerse activa a través de redes sociales, pero no se cuenta con el software idóneo ni con la capacitación ideal para realizar la actividad.</p>	<p>cooperativa, existiendo la necesidad de actualizar o adecuarlos para tener procesos más eficientes.</p> <p>De igual manera, el recurso humano disponible se presenta como limitado, tanto en actividades que requieren especialización como las actividades de mercadeo, donde hace falta personas especializadas en actividades publicitarias, o los procedimientos en caja, que muestran limitaciones donde se refleja que la cooperativa no está preparada para sostener un posible crecimiento.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Información secundaria</p>	<p>Según memoria de labores 2018 de ACOPUS de R.L. se cuentan con 3 cajeros contratados para cumplir con las obligaciones de caja.</p>	

Problemas detectados:

Distribución de carga de personal no es la adecuada para la demanda de los servicios que se posee.
 No se poseen con los recursos suficiente para la ejecución de los servicios de mercadeo
 Subutilización del software bancario.

Tabla 21 Aspecto encontrado: Uso y disposición de recursos. Fuente: Elaboración propia.

- **TIEMPO DE RESPUESTA DE LOS SERVICIOS:** se refiere al tiempo que el asociado debe esperar para recibir la respuesta de aprobación de crédito solicitado.

INSTRUMENTO	ASPECTO	ANÁLISIS INTEGRADO																		
	RESPUESTA DE SERVICIOS CREDITICIOS																			
Cuestionario	<p>PREGUNTA 10: ¿Cuáles son los aspectos que considera importantes al momento de solicitar un crédito en la cooperativa?</p> <table border="1"> <caption>Data for Figure 10: Aspects considered important when requesting a credit</caption> <thead> <tr> <th>Aspecto</th> <th>Frecuencia (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Otro</td> <td>1.1%</td> </tr> <tr> <td>Documentación necesaria</td> <td>9.8%</td> </tr> <tr> <td>Rápidez de desembolso</td> <td>19.6%</td> </tr> <tr> <td>Rápidez de aprobación</td> <td>26.1%</td> </tr> <tr> <td>Cercanía / Ubicación</td> <td>27.2%</td> </tr> <tr> <td>Buen servicio</td> <td>22.8%</td> </tr> <tr> <td>Flexibilidad en plazo de pago</td> <td>19.6%</td> </tr> <tr> <td>Tasa de interés atractiva</td> <td>27.2%</td> </tr> </tbody> </table>	Aspecto	Frecuencia (%)	Otro	1.1%	Documentación necesaria	9.8%	Rápidez de desembolso	19.6%	Rápidez de aprobación	26.1%	Cercanía / Ubicación	27.2%	Buen servicio	22.8%	Flexibilidad en plazo de pago	19.6%	Tasa de interés atractiva	27.2%	<p>Considerando lo externado por asociados, entrevistas y lista de verificación, con respecto al tiempo de respuesta de los servicios, se muestran varias reacciones al respecto. Los asociados consideran que es un elemento importante para su experiencia en la solicitud de servicios, y los entrevistados manifiestan que existe lentitud en la aprobación de los servicios por el procedimiento requerido.</p>
	Aspecto	Frecuencia (%)																		
Otro	1.1%																			
Documentación necesaria	9.8%																			
Rápidez de desembolso	19.6%																			
Rápidez de aprobación	26.1%																			
Cercanía / Ubicación	27.2%																			
Buen servicio	22.8%																			
Flexibilidad en plazo de pago	19.6%																			
Tasa de interés atractiva	27.2%																			
Entrevista	<p>Jefe de mercadeo UES: “A comparación de otras cooperativas en dónde para la emisión de cheques solo es necesario la firma del Gerente, acá en ACOPLUS de R.L. son necesarias 3 firmas”</p> <p>Ejecutiva de créditos: “Antes, el tiempo de desembolso de cheques podía ser hasta de un mes, ahora tratamos de que sea en menos de 2 semanas”</p> <p>Miembro de comité de créditos: “El tiempo de respuestas de aprobación de créditos muchas veces llega hasta 15 días”</p> <p>Miembro de comité de créditos: “Una vez llegaron 15 de crédito y no pudimos, si casi trabajamos, no podemos estar tan noche ahí, si ya eran después de las 9, nos quedaron 5 créditos y yo ya había aprobado créditos de menos de \$5,000.”</p> <p>“Depende del crédito, hay fáciles y hay difíciles, ahí se publica, la metodología dice ahí que en 48 horas dicen los anuncios, pero esos son créditos que se le han dado a</p>	<p>Aunque los asociados son atendidos con prontitud por la ejecutiva encargada para servicios como créditos, el proceso resulta extenderse por varios días.</p> <p>Esto se ha mejorado relativamente, ya que pasó de durar 30 días a 15 días, pero aun así se pone en desventaja con la agilidad en tiempos de</p>																		

	la unidad de créditos que aquellos créditos que sean de \$5000 o menos que ellos los resuelvan.... Si son ágiles en esas 48 horas si presentan todos los papeles....”	aprobación y desembolso de otras cooperativas.
Lista de verificación	<p>6.2 Se percibe agilidad en el tiempo de atención. <u>CUMPLE</u>. El tiempo para ser atendido por la ejecutiva de créditos es bastante acertado para los usuarios y son atendidos con agilidad.</p> <p>6.3 Se percibe agilidad en los procesos y protocolos que se deben cumplir. <u>NO CUMPLE</u>. Existen procesos que se perciben como lentos en comparación con otras cooperativas y con las necesidades de los usuarios, como el desembolso y cambio de cheques.</p>	
Información secundaria	La cooperativa no posee una estandarización de tiempos para la entrega de sus servicios, por lo cual, se desconoce la cantidad de tiempo que debe ser empleada para la realización de las diferentes actividades, a pesar de que se tengan métodos establecidos para la realización de la operación.	

Problemas detectados:

Lentitud en el proceso de resolución de créditos.

Existe divergencia en la toma de decisiones.

Existen situaciones ambiguas en reportes de solicitud de créditos.

Tabla 22 Aspecto encontrado: Tiempo de respuesta de los servicios. Fuente: Elaboración propia.


- **OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS:** se refiere a la cartera de productos y servicios financieros que ACOPUS de R.L. ofrece a sus asociados.

INSTRUMENTO	ASPECTO	ANÁLISIS INTEGRADO												
	OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS													
Cuestionario	<p>PREGUNTA 8: ¿Qué tipo de operación es la que usted realiza frecuentemente? (Puede elegir múltiples opciones)</p> <table border="1"> <caption>Servicios que utiliza el asociado</caption> <thead> <tr> <th>Servicio</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Remesas</td> <td>7.6%</td> </tr> <tr> <td>Pago de servicios</td> <td>50.0%</td> </tr> <tr> <td>Seguros</td> <td>8.7%</td> </tr> <tr> <td>Préstamo/crédito</td> <td>40.2%</td> </tr> <tr> <td>Ahorro</td> <td>53.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Servicio	Porcentaje	Remesas	7.6%	Pago de servicios	50.0%	Seguros	8.7%	Préstamo/crédito	40.2%	Ahorro	53.3%	<p>Los instrumentos revelaron desventajas relacionadas al aspecto de <i>Oferta de productos y servicios</i> en comparación con otras cooperativas. Se revelan carencia de ciertos servicios y, más importante aún, limitaciones en algunos servicios que ya poseen. Existe baja utilización de servicios que otras instituciones explotan, como el cobro de remesas y la colocación de seguros.</p> <p>Para el caso de créditos la desventaja puede ser señalada en las tasas de interés y los montos máximos a aplicar, el capital de ACOPUS de R.L. es significativo, pero podría considerarse limitado para la apertura de montos y beneficios más atractivos para los asociados. Este factor está</p>
	Servicio	Porcentaje												
Remesas	7.6%													
Pago de servicios	50.0%													
Seguros	8.7%													
Préstamo/crédito	40.2%													
Ahorro	53.3%													
Entrevista	<p>Gerente general: “Vamos a comenzar este año el proyecto para incorporar tarjetas de débito a la cooperativa, lo cual requiere una alta inversión, pero no es imposible, es un proyecto factible”. <i>Respecto a créditos:</i> “Por políticas de la cooperativa el asociado no puede obtener un sobreendeudamiento que sobrepase el 20% de su salario. Es por esto, que muchos asociados deciden irse a otras cooperativas”.</p> <p>Jefe de operaciones: “ACOPUS de R.L. debería buscar invertir en estos servicios ya que otras cooperativas ya lo poseen y esto ayudaría mucho al aumento de las membresías de la cooperativa”</p> <p>Ejecutiva de créditos: “Las otras cooperativas tienen membresías al público en general, tienen MYPES, empresas privadas, pero algunos son cooperativas muy grandes, manejan capitales muy grandes y <i>nosotros no podemos dar créditos tan altos ya que nosotros nos manejamos por órdenes de descuento, ellos pueden pagar en la caja... En la membresía estamos bien, pero quizás deberíamos abrirnos a empresas privadas grandes y estables.</i>”</p>													

		ligado a las políticas actuales establecidas, al bajo crecimiento de membresía y por consiguiente con el bajo crecimiento en aportaciones.
Lista de verificación	No aplica.	Incursionar en los servicios atractivos y prácticos para los asociados se vuelve una necesidad para fidelizar y para atraer a nuevos miembros.
Información secundaria	Cooperativas de la red FEDECACES que tienen a disposición el servicio de tarjeta de débito: ACECENTA, ACOCOMET, ACACYPAC, ACACU, ACODJAR y ACACESPSA. Y de la red cooperativa FEDECRECE también ofrece tarjetas de débito COMÉDICA de R.L.	
	COMÉDICA de R.L. también ofrece el servicio de tarjeta de crédito a sus asociados como medio de pago aceptado en cualquier lugar del mundo con el que se pueden realizar compras y obtener efectivo en cajeros automáticos con la marca de MASTERCARD.	
	Monto máximo de crédito en otras cooperativas: ACOFINGES: crédito hipotecario \$130,000.00 COOPAS: crédito hipotecario \$150,000.00	
	Crédito extraordinario de ACOPUS de R.L. monto máximo de \$30,000.00	
Problema detectado:		
La oferta de servicios crediticios es limitada en comparación con la competencia directa.		
Subutilización de servicios de remesas y seguros.		
No se dispone del servicio de tarjetas de débito y crédito.		

Tabla 23 Aspecto encontrado: Oferta de productos y servicios. Fuente: Elaboración propia.

- **CREDIBILIDAD Y CONFIANZA DE LA COOPERATIVA:** Se refiere a la imagen que proyecta la cooperativa con sus asociados y con sus propios clientes.

INSTRUMENTO	ASPECTO	ANÁLISIS INTEGRADO											
	CREDIBILIDAD Y CONFIANZA DE LA COOPERATIVA												
Cuestionario		<p>Un punto fuertemente señalado en las entrevistas es la credibilidad que puede poseer la cooperativa ante los posibles asociados, ex asociados y usuarios en general. Una gran cantidad de personas hacen uso directo de los servicios de la cooperativa, pero no son asociados a la cooperativa como tal, esto fue expresado durante las entrevistas donde “ex asociados” se hacían presentes a las instalaciones, sin embargo, no tenían interés de formar parte.</p> <p>Esto contrasta con la tasa de crecimiento de la membresía de la cooperativa, que comparadas con otras resulta</p>											
Entrevista	<p>Gerente General: “La cooperativa tuvo un periodo de hechos lamentables de manejo de fondos, lo cual ha hecho perder la confianza de los asociados.”</p> <p>Ex directivo de ACOPUS: “Hay mucho trabajo que realizar en cuanto a la imagen de la cooperativa, porque su imagen en cuanto a credibilidad se mantiene muy abajo debido al desfalco ocurrido entre 2008 y 2009”</p>												
Lista de verificación	No aplica.												
Información secundaria	<p>El crecimiento de la cooperativa está fuertemente relacionado a la credibilidad y confianza que los posibles asociados (miembros de la comunidad universitaria) tengan con la cooperativa.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #4CAF50; color: white;"> <th>AÑOS</th> <th>TOTAL ASOCIADOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="background-color: #e8f5e9;"> <td>2014</td> <td>1254</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>1268</td> </tr> <tr style="background-color: #e8f5e9;"> <td>2016</td> <td>1541</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>1857</td> </tr> <tr style="background-color: #e8f5e9;"> <td>2018</td> <td>2156</td> </tr> </tbody> </table>  </div>		AÑOS	TOTAL ASOCIADOS	2014	1254	2015	1268	2016	1541	2017	1857	2018
AÑOS	TOTAL ASOCIADOS												
2014	1254												
2015	1268												
2016	1541												
2017	1857												
2018	2156												

En los últimos 5 años el crecimiento ha sido positivo, pero lento, para el 2017 (40 aniversario de su fundación) la cooperativa tenía 1857 asociados¹⁶.

ser bastante baja para el mercado potencial que posee. Las estrategias para resaltar el respaldo financiero, crediticio, liquidez, beneficios y dividendos para los que conformarían la cooperativa son necesarias ser planteadas.



Mientras que para el mismo año el número de asociados en ACOFINGES de R.L. (a 32 años de su fundación) era de 7573 asociados¹⁷.

Problema detectado:

No existen esfuerzos relacionados a la mejora de la credibilidad de la Cooperativa frente a sus asociados y posibles asociados desfavoreciendo el crecimiento de la membresía.

Tabla 24 Aspecto encontrado: Credibilidad y confianza de la cooperativa. Fuente: Elaboración propia.

¹⁶ Datos obtenidos de la memoria de labores de ACOPUS de R.L. 2018.

¹⁷ Datos obtenidos de la memoria de labores de ACOFINGES de R.L. de 2017.

2.4.7 Verificación del planteamiento del problema

Para la verificación del planteamiento del problema se tomarán los aspectos descritos anteriormente, utilizando la técnica Diagrama de Ishikawa o “Causa – Efecto”. ya que permitirá interrelacionar los diferentes aspectos, y su efecto e impacto en la problemática central de la cooperativa.

Las causas del diagrama son seleccionadas a partir de la agrupación de los aspectos descritos, estos se detallan a continuación.

ASPECTOS	Elemento raíz del diagrama causa-efecto.
<ul style="list-style-type: none">❖ Capacidad de caja❖ Respuesta De Créditos	Procesos de la cooperativa
<ul style="list-style-type: none">❖ Oferta de productos y servicios	Cartera de servicios de la cooperativa
<ul style="list-style-type: none">❖ Credibilidad y confianza de la cooperativa❖ Difusión de servicios y beneficios de los asociados	Mercadeo de la cooperativa
<ul style="list-style-type: none">❖ Disposición y uso de recursos	Gestión y dirección de la cooperativa

Tabla 25 Agrupación de aspectos en "causas" problema del diagrama Ishikawa. Fuente: Elaboración propia

Estos problemas y sus causas se plantean en el siguiente diagrama de causa y efecto:

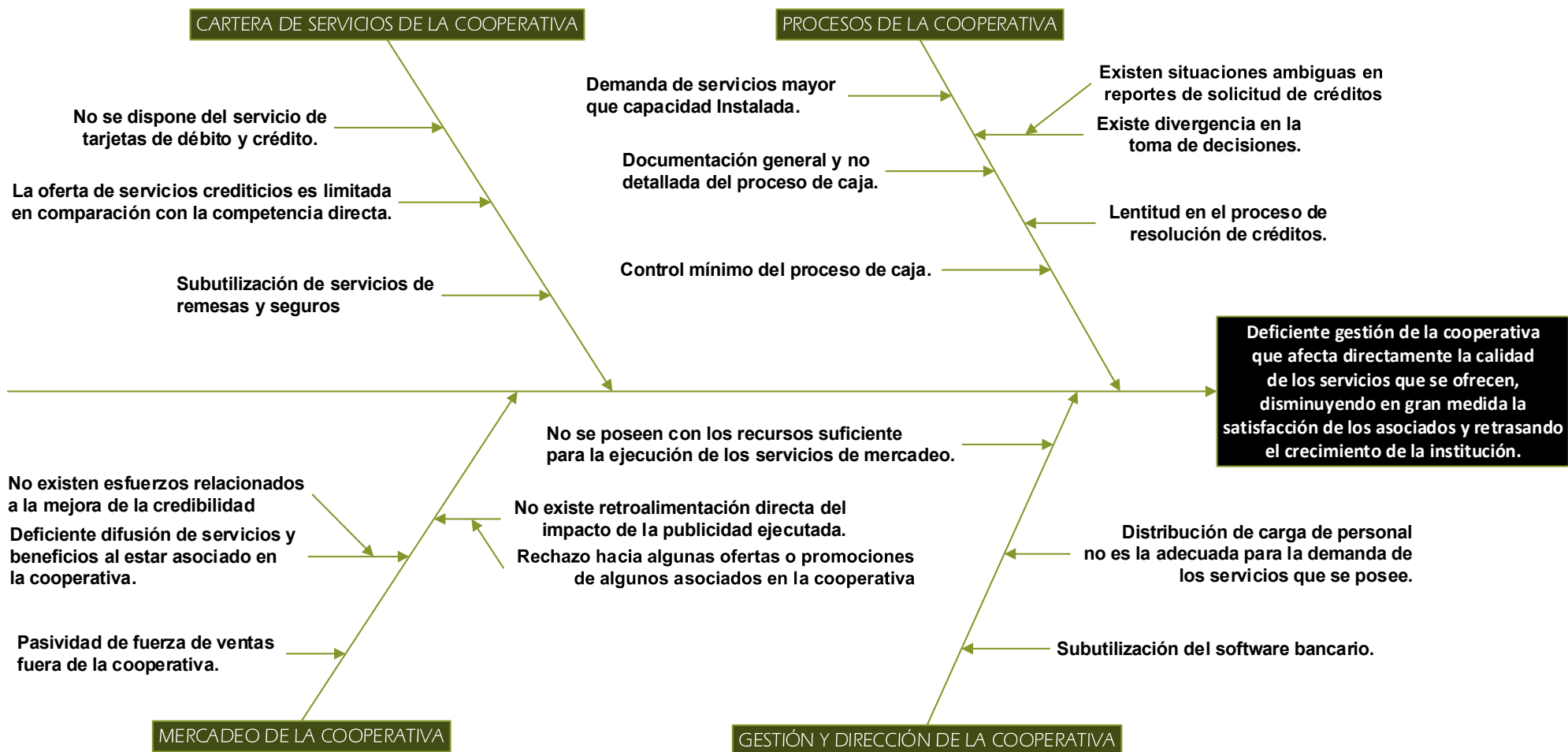


Ilustración 14 Ishikawa Diagrama de Causa Efecto de los problemas identificados dados los distintos aspectos analizados de la institución. Fuente: Elaboración propia

2.4.7.1 Replanteamiento del problema

El objetivo principal de la etapa de diagnóstico es determinar la situación actual de ACOPUS de R.L., para ello se ha utilizado los diferentes técnicas de recolección de información para la investigación, obteniendo el siguiente planteamiento:



- Deficiente gestión de la cooperativa que afecta directamente la calidad de los servicios que se ofrecen, disminuyendo en gran medida la satisfacción de los asociados y retrasando el crecimiento de la institución

SÍNTOMAS:

- Crecimiento de la cooperativa por debajo de lo esperado.
- Oportunidad de mejora en los procesos claves de la cooperativa.
- Eficiencia por debajo de lo esperado con los recursos utilizados.
- Desconfianza de los asociados.
- Plan de mercadeo deficiente.

- Gestión adecuada de la cooperativa que favorece directamente en la calidad de los servicios y aumentando la satisfacción de los asociados.

MEJORAS:

- Desarrollo y crecimiento de la cooperativa.
- Mayor utilización de los servicios de la cooperativa
- Optimización de procesos
- Control eficiente de los indicadores de gestión
- Cumplimiento de las metas establecidas anualmente
- Mayor satisfacción de los cooperativistas asociados.

2.4.7.2 Enunciado del problema

“Deficiente gestión de la cooperativa que afecta directamente la calidad de los servicios que se ofrecen, disminuyendo en gran medida la satisfacción de los asociados y retrasando el crecimiento de la institución.”

Criterios para priorizar las posibles soluciones del problema detectado en la cooperativa:

Criterio	Definición por utilizar.
Adaptabilidad	Facilidad de adopción del modelo a implementar en la cooperativa.
Eficacia	Cumplimiento de los objetivos propuestos de la posible solución.
Eficiencia	Uso de los recursos de manera óptima y menor tiempo de implementación.
Impacto	Mayores resultados esperados con la implementación.
Viabilidad de la alternativa	Probabilidad de ocurrencia dada las circunstancias de la cooperativa.
Costo de implementación	Monto total de la inversión.

Tabla 26 Definición de criterios a utilizar.

Especificación de ponderación de criterios

Se establece a continuación la ponderación a utilizar por cada criterio.

Criterio	Ponderación	Justificación
Adaptabilidad	15%	La propuesta de solución tiene que ser compatible con los objetivos y las políticas de la cooperativa.
Eficacia	15%	Es importante el cumplimiento de los objetivos propuestos mediante las oportunidades detectadas en la cooperativa.
Eficiencia	15%	El menor uso de recursos (tanto materiales como recursos humanos) para la implementación de la alternativa de solución es importante para el mejor aprovechamiento de los recursos.
Impacto	20%	De gran ponderación ya que el impacto en la cooperativa que genere será importante dado que a medida se abarquen más oportunidades de mejora mayor es la oportunidad de crecimiento de la cooperativa.

Viabilidad de la alternativa	15%	La alternativa tiene grandes probabilidades de poderse concretar con la tecnología y nivel de información que actualmente posee la cooperativa.
Costo de implementación	20%	Es uno de los criterios más importantes ya que al ser una cooperativa los costos de implementación serán absorbidos por los asociados, lo cual disminuirá los dividendos al final del período.
Total	100%	

Tabla 27 Ponderación de criterios.

Escala de puntuación de criterios

Se asigna a cada criterio una escala de calificación de la siguiente manera:

a) Adaptabilidad

Ponderación	Significado
1	La alternativa no es adaptable a la cooperativa
3	La alternativa es adaptable haciendo grandes cambios en la cooperativa
5	La alternativa es adaptable haciendo pequeños cambios a la cooperativa
7	La alternativa es fácilmente adaptable haciendo pocos o nulos cambios en la cooperativa.
10	La alternativa es totalmente adaptable y no requiere de ningún cambio en la cooperativa.

Tabla 28 Ponderación de criterio Adaptabilidad.

b) Eficacia

Ponderación	Significado
1	La alternativa no cumple con los objetivos y/o política de la cooperativa
3	La alternativa cumple muy poco o casi nada con los objetivos y/o política de la cooperativa.
5	La alternativa cumple parcialmente con los objetivos y/o política de la cooperativa.
7	La alternativa cumple en su mayoría con los objetivos y/o política de la cooperativa.
10	La alternativa cumple totalmente con los objetivos, valores y/o política de la cooperativa.

Tabla 29 Ponderación de criterio Eficacia.

c) Eficiencia

Ponderación	Significado
1	La alternativa requiere demasiados recursos para implementarse.
3	La alternativa requiere de muchos recursos para implementarse.
5	La alternativa requiere de algunos recursos para implementarse.
7	La alternativa requiere de pocos recursos para implementarse
10	La alternativa requiere de mínimos recursos para implementarse

Tabla 30 Ponderación de criterio Eficiencia.

d) Impacto

Ponderación	Significado
1	La alternativa genera poco o nulo impacto positivo en la cooperativa.
3	La alternativa genera un bajo impacto positivo en la cooperativa.
5	La alternativa genera un medio impacto positivo en la cooperativa.
7	La alternativa genera un impacto positivo en la cooperativa.
10	La alternativa genera un gran impacto positivo en la cooperativa.

Tabla 31 Ponderación de criterio Impacto.

e) Viabilidad de la alternativa

Ponderación	Significado
1	La alternativa no es viable en la cooperativa.
3	La alternativa es poco viable en la cooperativa.
5	La alternativa viable parcialmente en la cooperativa.
7	La alternativa es viable en la cooperativa.
10	La alternativa es totalmente viable en la cooperativa

Tabla 32 Ponderación de criterio Viabilidad de alternativa.

f) Costo de implementación

Ponderación	Significado
1	La alternativa posee costos demasiados elevados para su implementación
3	La alternativa posee costos elevados para su implementación.
5	La alternativa posee costos elevados para su implementación.
7	La alternativa posee costos bajos para su implementación.
10	La alternativa posee costos mínimos para su implementación.

Tabla 33 Ponderación de criterio Costo de implementación.

Establecido todos los criterios se procedió a la evaluación de las alternativas siguiendo el método de evaluación por puntos.

Evaluación de alternativas

<u>Criterio</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Alternativa 1.</u>		<u>Alternativa 2.</u>		<u>Alternativa 3.</u>	
		<u>Plan de mercadeo</u>	<u>Subsistema de gestión operativo y de mercadeo</u>	<u>Subsistema de gestión operativo y de mercadeo</u>	<u>Subsistema de información gerencial</u>	<u>Subsistema de información gerencial</u>	<u>Subsistema de información gerencial</u>
		<u>Puntuación</u>	<u>Total</u> (Ponderación x Puntuación)	<u>Puntuación</u>	<u>Total</u> (Ponderación x Puntuación)	<u>Puntuación</u>	<u>Total</u> (Ponderación x Puntuación)
Adaptabilidad	15%	7	1.05	7	1.05	7	1.05
Eficacia	15%	7	1.05	7	1.05	5	0.75
Eficiencia	15%	5	0.75	7	1.05	5	0.75
Impacto	20%	7	1.4	10	2	10	2
Viabilidad de la alternativa	15%	7	1.05	7	1.05	7	1.05
Costo de implementación	20%	5	1	7	1.4	7	1.4
Total por alternativa		<u>6.3</u>		<u>7.6</u>		<u>7.0</u>	

Tabla 34 Evaluación de alternativas de solución. Fuente: Elaboración propia.

El método de evaluación por puntos de las alternativas arroja como resultado la siguiente tabla:

Puesto	Alternativa	Nota obtenida
1	Subsistema de gestión de mercadeo y operativo	7.6
2	Subsistema de información gerencial	7.0
3	Plan de mercadeo	6.3

Tabla 35 Resultados de la evaluación de las alternativas.

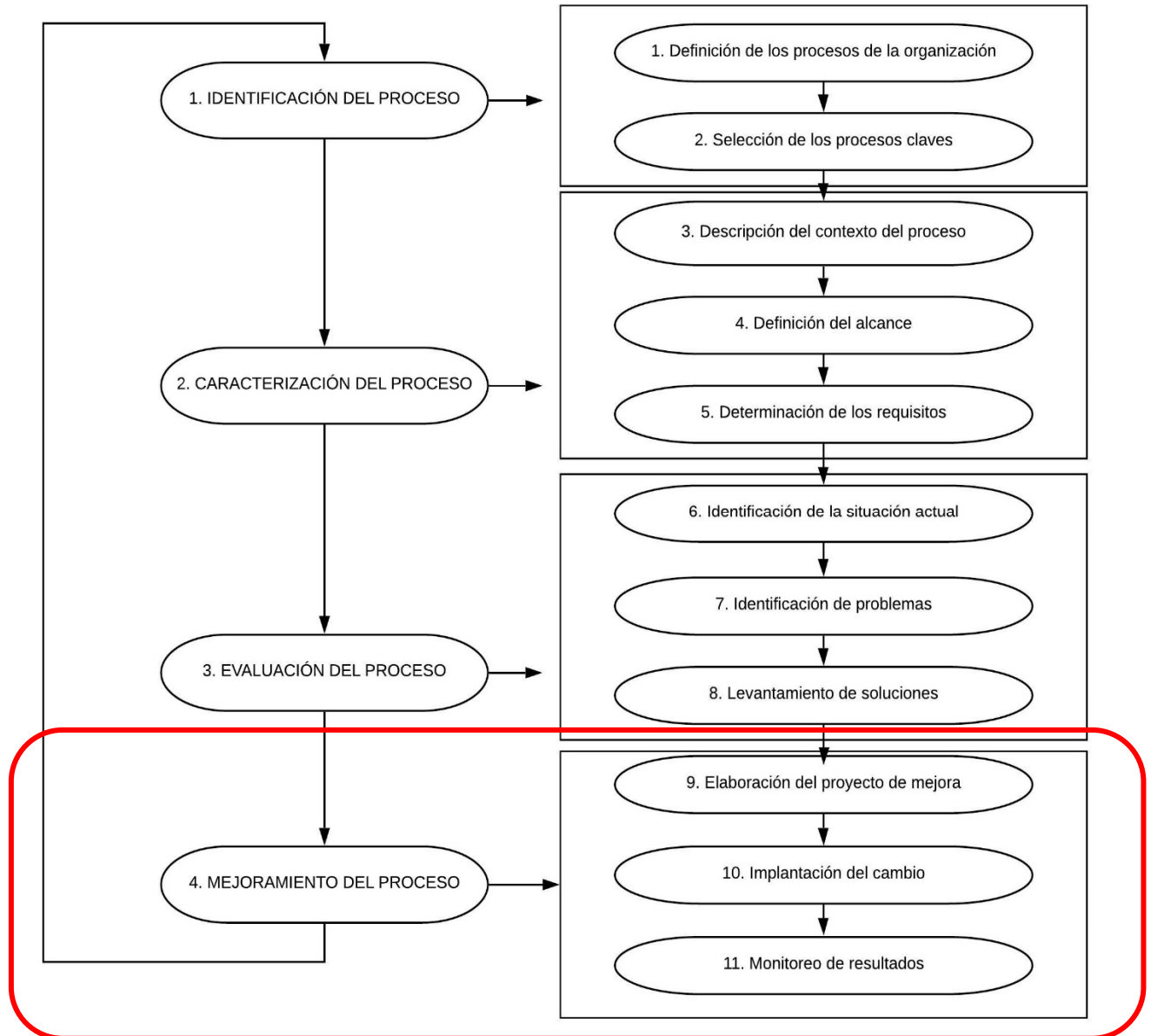
Selección de alternativa:

Subsistema de gestión operativo y de mercadeo.

2.5 MEJORA DE LOS PROCESOS

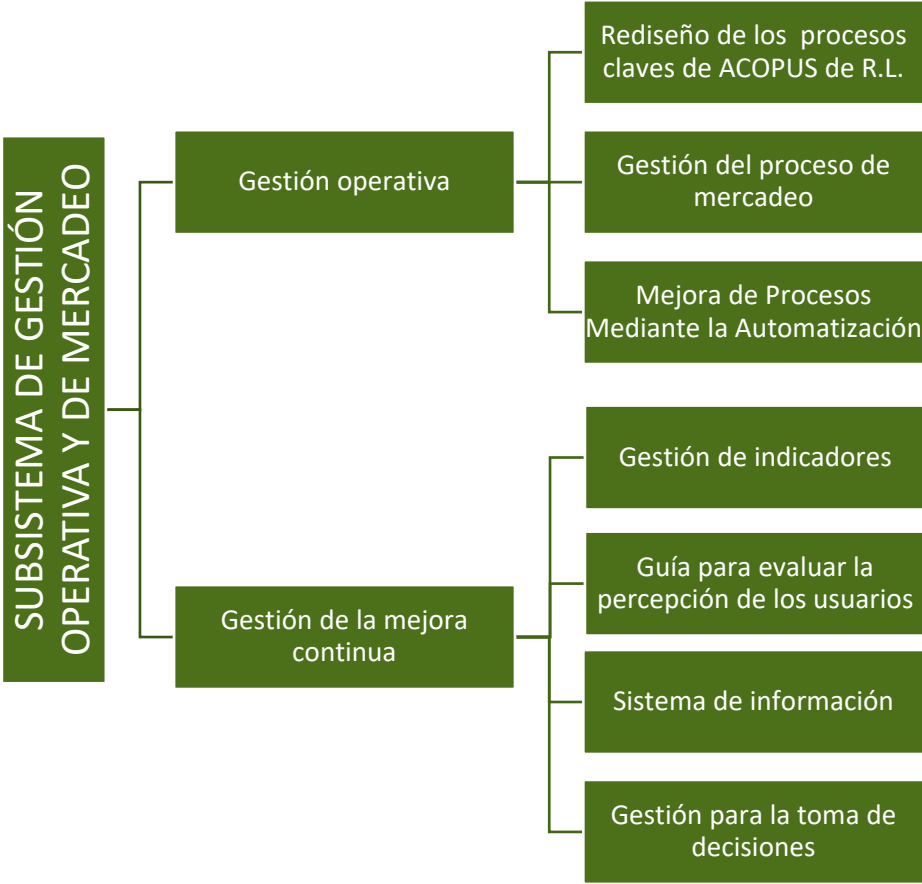
2.5.1 Conceptualización del diseño

Para la conceptualización del diseño es necesario retomar los puntos desarrollados de la metodología implementada en esta etapa de diagnóstico, para el caso se muestra el Esquema considerado en 1.4.8 Metodología de gestión por procesos:



Esquema 7 Metodología de gestión por procesos. Fuente: “Metodología para la gestión del proceso de investigación de un programa universitario”. INGE CUC, vol. 9, no. 1, Jun, 2013.

Ubicándonos en la Etapa 4 descrita previamente, el subsistema de gestión operativa y de mercadeo SGOM se esquematiza de la siguiente manera:

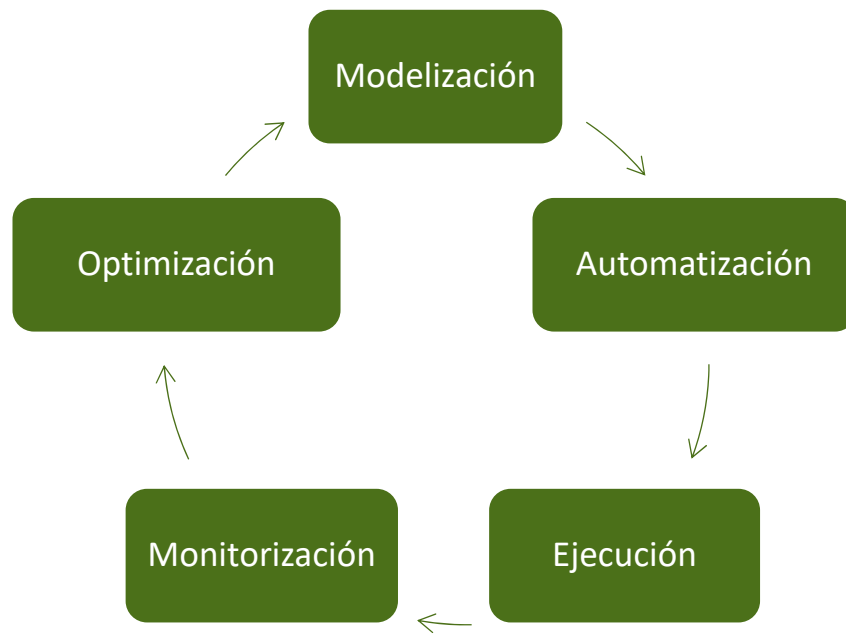


Esquema 8 Planteamiento del diseño del Subsistema de Gestión operativa y de Mercadeo a través de un Modelo de Gestión por Procesos

La primera etapa de este diseño comprende la identificación, levantamiento y rediseño de los procesos claves que lo requieren de ACOPUS de R.L. para establecer los parámetros de lo que se debe gestionar.

Una vez identificados los diferentes procesos mencionados en la cooperativa, se procederá a establecer un partido para la gestión de los procesos relativos a mercadeo, como se evidenció en el desarrollo de esta etapa de diagnóstico, que será logrado con la integración del mismo al subsistema de gestión operativo y de mercadeo.

Para la mejora y estandarización de los Procesos Operativos involucrados y de mercadeo mediante la automatización se hace uso de software BPM (Business Process Management), el cual presenta en las siguientes fases:



Más ampliamente, el BPM es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM constituye una amplia disciplina, pero tiene un propósito funcional específico.

Será necesario la evaluación de la percepción de los usuarios, ya que son la razón de ser para los servicios optimizados a través de sus procesos mejorados, pero esto se confirma con la retribución de sus opiniones. Se deberán establecer guías metodológicas para obtener y analizar las percepciones y los diferentes puntos de vista de los clientes y de esta manera analizar si se están prestando de la manera correcta los diferentes servicios en la cooperativa.

Para implementar una gestión por procesos es necesario el establecimiento de mecanismos que permitan el seguimiento y control de los procesos con el objetivo de medir sus resultados en relación con los planes adoptados y diagnosticar si fuere el caso, las desviaciones a las referencias establecidas. Para ello basa en establecer una guía metodológica para el diseño y gestión de indicadores. Consiste en el diseño de indicadores claves que permitirán monitorear el comportamiento de las variables que se desean controlar. Se establecen fichas de indicadores los cuales contendrán la

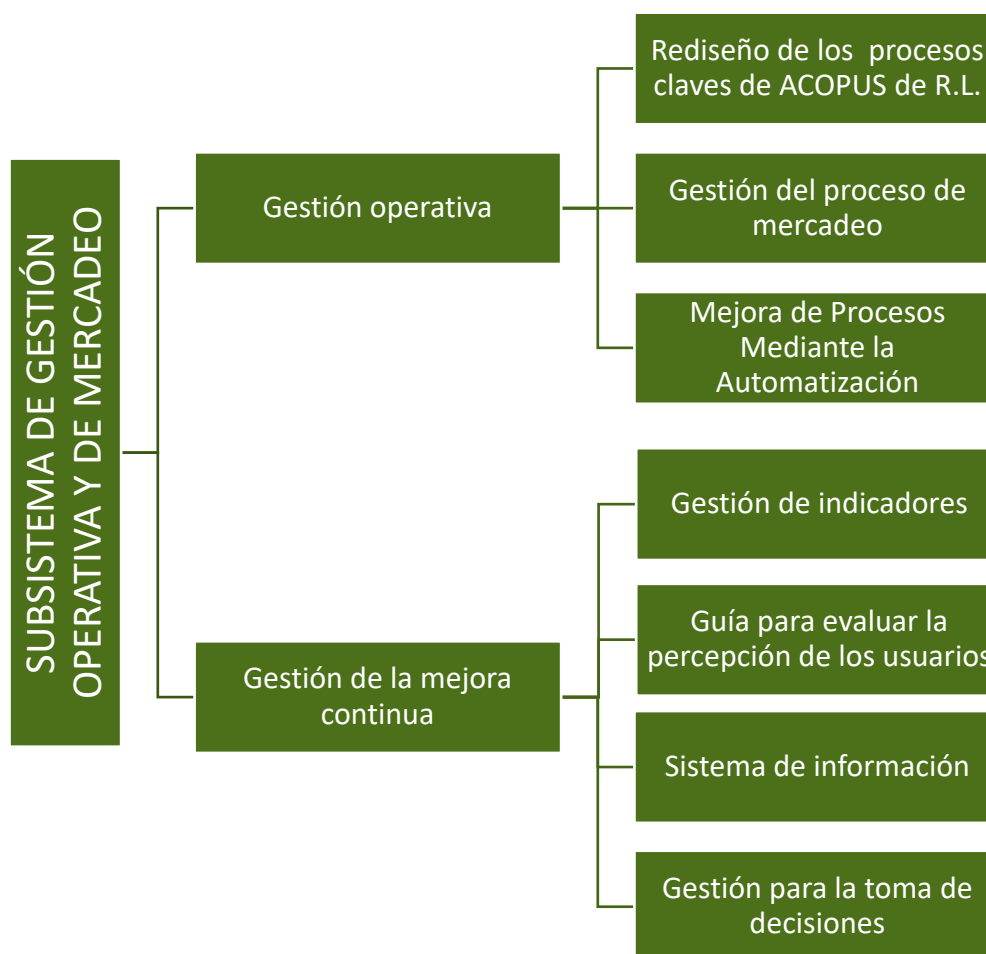
información necesaria para el cálculo del indicador y los estándares que faciliten el análisis del resultado obtenido.

Gestión de la mejora continua, dónde a través de este apartado el proceso de mejora será definido adecuándolo al caso de ACOPUS de R.L., el resultado de aplicar procesos de mejora continua será un servicio mejorado, más competitivo y que responda mucho mejor a las exigencias de los clientes. Se propone inicialmente la implementación basado en el ciclo de mejora continua PHVA para mantener los resultados.

*CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA GESTIÓN
OPERATIVA*

3.1 METODOLOGÍA DE DISEÑO - MODELO DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN OPERATIVA Y DE MERCADEO (SGOM)

El Esquema 9, que a continuación se presenta, muestra la metodología que se propone para implementar el subsistema de gestión operativa y de mercadeo para la cooperativa ACOPUS de R.L. que se obtuvo como resultado de la etapa de diagnóstico:



Esquema 9 Subsistema de gestión operativo y de mercadeo.

Este esquema y sus apartados son descritos a continuación (*¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. a ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.*), desarrollando la metodología de cada elemento.

- Descripción del Subsistema de Gestión Operativa y de Mercadeo

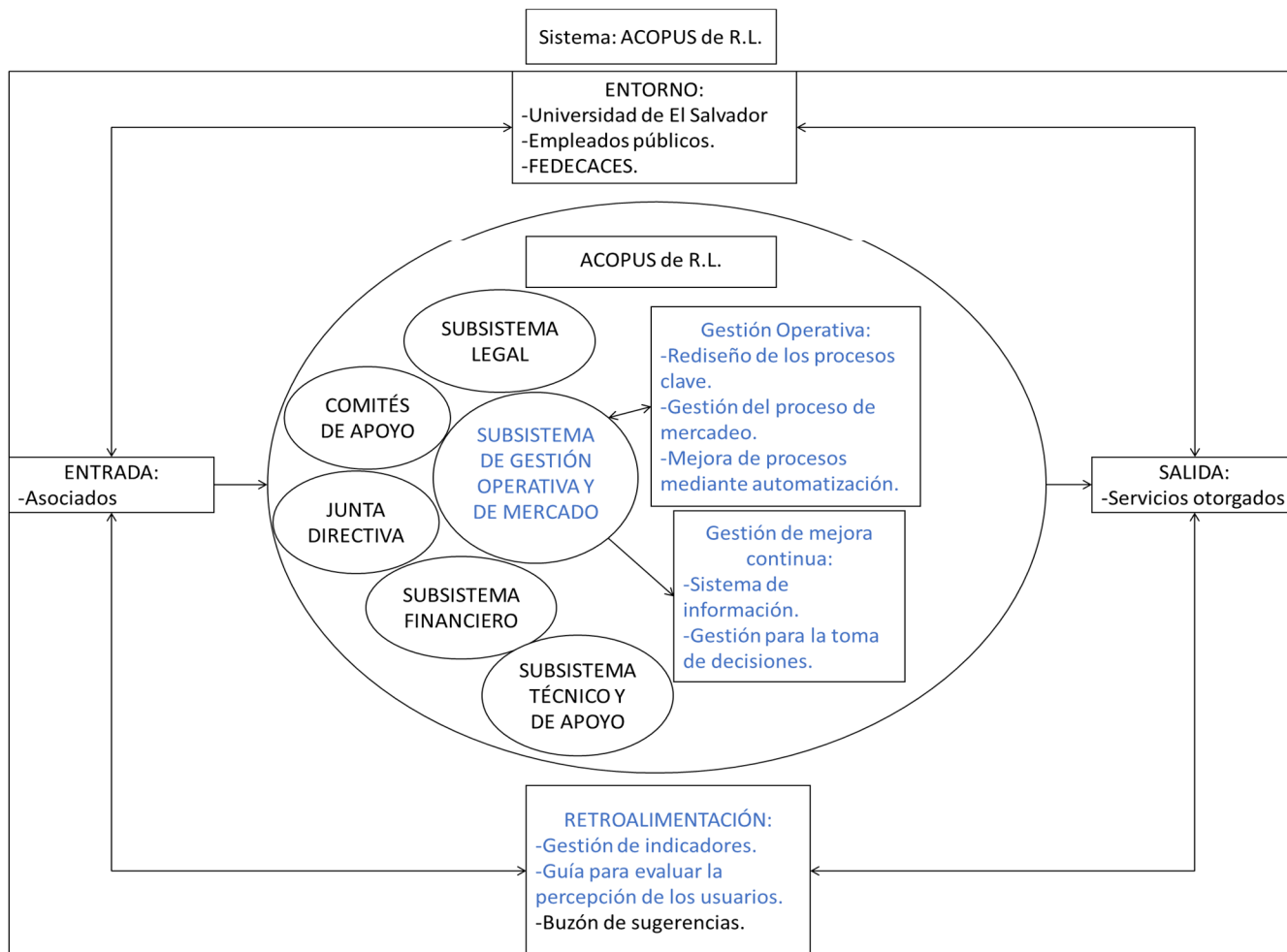
El subsistema propuesto nace a partir de las necesidades de la cooperativa identificadas con el análisis de la investigación, donde se identifican lo externado por los clientes internos y externos. Se procura estar alineado con la misión y objetivos al mediano plazo en el desarrollo de este subsistema. Ha sido desarrollado como una solución que ayudará a la cooperativa a cumplir sus metas anuales a partir del fomento del análisis de la gestión operativa y de la puesta en práctica de la mejora continua.

El subsistema de gestión operativa y de mercadeo SGOM posee dos ramas que lo constituyen: el enfoque de la gestión operativa y de mercadeo, y en segundo lugar la gestión de la mejora continua, que en conjunto funcionan para alcanzar una aplicación integral y duradera en el tiempo como solución para agilizar y poner en marcha cambios en la forma que realiza los procesos la cooperativa, considerando un enfoque objetivo y a la medida.

El subsistema de gestión operativa y de mercadeo parte desde una metodología para la evaluación de los procesos, la definición y propuesta de los subprocesos requeridos por Mercadeo y de una guía para automatizar a partir del uso de software BPM. Para el apartado de mejora continua, es indispensable la gestión de indicadores, también se propone la evaluación de la percepción del usuario utilizando un enfoque de gestión de calidad, a través de una guía para poner en práctica la Voz del Cliente, seguido un sistema de información gerencial y la guía para la gestión en la toma de decisiones.

3.2 MAPA DE ENFOQUE SISTÉMICO DEL DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN OPERATIVA Y DE MERCADEO

A continuación, se muestran de manera gráfica, las áreas (marcadas con azul) a las cuales se le hicieron propuestas de creación, modificación y/o actualización a la cooperativa ACOPUS de R.L.

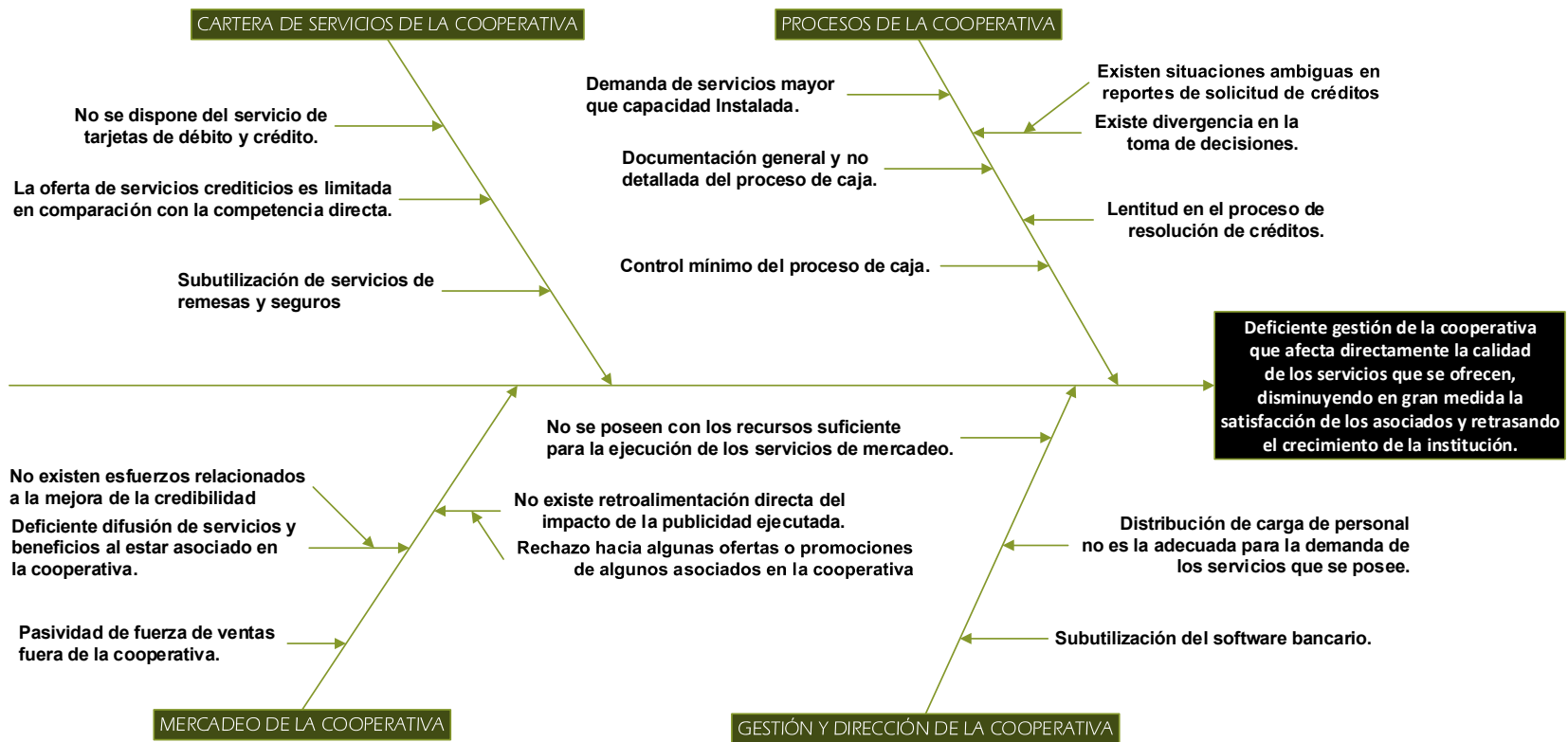


Esquema 10 Mapa De Enfoque Sistémico Del Diseño Del Subsistema De Gestión Operativa Y De Mercadeo. Fuente: Elaboración propia.

3.3 REDISEÑO DE LOS PROCESOS CLAVES DE ACOPUS DE R.L.

3.3.1 Identificación de los procesos con oportunidades de mejora

Los procesos modelados que tienen oportunidades de mejora serán identificados gracias al diagrama causa-efecto planteado en la etapa de diagnóstico.



Esquema 11 Diagrama causa-efecto de los problemas identificados en ACOPUS de R.L. Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.1 Priorización de problemas a presentar mejoras

Para priorizar las causas del problema a las que se presentaran propuestas de mejora se utilizara la herramienta M4P (MATRIZ PARA PRIORIZAR PROBLEMAS¹⁸). El objeto de esta matriz es dar prioridad a un listado de problemas que afectan el desarrollo de un proceso o de un área de trabajo. Esta matriz es la base para la elaboración de un **Diagrama de dispersión** y un **Diagrama de Pareto** para la toma de decisión

1. SE MANEJAN DOS VARIABLES.

IP = Intensidad del Problema. Frecuencia de repetición. Se debería ajustar a la necesidad del equipo de trabajo que realiza el análisis de acuerdo a criterios unificados.

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Muy alto (10 – 7.5)	Frecuente - repetidamente - a menudo ocurre
Alto (5.0 – 7.5)	Algunas veces ocurre y es probable que exista o se dé.
Medio (2.5 – 5.0)	Remoto, pero podría ocurrir
Bajo (1.0 – 2.5)	Es improbable que se presente - tiende a cero

Tabla 36 Intensidad del problema en M4P. Fuente: Propuesta por Pérez Uribe (1995)

ECM = Efecto en el Cumplimiento de la Misión y/o IEP = Impacto en el Proceso.

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Catastrófico (10 – 7.5)	Podría parar el proceso o no cumplirse la Misión esperada. Esto afecta a toda la empresa.
Severo (5.0 – 7.5)	Afecta el proceso de manera contundente. Hay demoras considerables. El cumplimiento de la misión se ve mermado. Afecta a otras áreas de trabajo en la empresa.
Medio (2.5 – 5.0)	Afecta a una parte del proceso, pero se cumple con la Misión. Solo afecta a nuestra área de trabajo.
Bajo (1.0 – 2.5)	Afecta alguna actividad puntual o algún paso del proceso y parte de la misión.

Tabla 37 Efecto en el cumplimiento de la misión y/o IEP = Impacto en el proceso. Fuente: Propuesta por Pérez Uribe (1995).

2. PASOS PARA SU UTILIZACIÓN.

¹⁸ RAFAEL PÉREZ URIBE (2012), *Priorización de problemas en ambientes de seguridad ocupacional y mantenimiento de aeronaves*, Pág. 13-14. Bogotá, Colombia.

a. Teniendo en cuenta las dos variables IP y ECM/IEP, los miembros de un equipo califican los problemas de acuerdo con su conocimiento y con documentación para sustentar su concepto dando una nota en escala de 1 a 10 de acuerdo con los criterios explicados anteriormente de IP vs ECM/IEP.

b. Una vez calificadas las variables o ítems de análisis, se pasan al listado de la hoja resumen de problemas calificados. (realícelo en Excel o en algún paquete estadístico).

c. Los valores de IP y ECM/IEP se utilizan para graficar el diagrama de dispersión. El total resultado de multiplicar los valores de IP * ECM/IEP sirve para graficar el **diagrama de Pareto**.

3. HOJA RESUMEN DE CAUSAS DE PROBLEMA.

HOJA DE RESUMEN DE PROBLEMAS CALIFICADOS EN IP Y ECM (ESCALA DEL 1 AL 10)				
No	IDENTIFICACIÓN	IP	ECM/IEP	IP * ECM
1	No se dispone de servicios de tarjetas de crédito y de débito.	7.5	1	7.5
2	La oferta de servicios crediticios es limitada en comparación con la competencia directa.	7.5	3	22.5
3	Subutilización de servicios de remesas y seguros.	2.5	1	2.5
4	Deficiente difusión de servicios y beneficios al estar asociado a la cooperativa.	8.5	7.5	63.75
5	Pasividad de fuerza de ventas fuera de la cooperativa.	6	5.5	33.0
6	No existe retroalimentación directa del impacto de la publicidad ejecutada.	7.5	5.5	41.25
7	No se poseen con los recursos suficientes para la ejecución de los servicios de mercado.	7.5	6.5	48.75
8	Insuficiente personal para la demanda de los servicios que se posee.	6.5	6.5	42.25
9	Subutilización de software bancario.	5	1.5	7.5
10	Demanda de servicios mayor que capacidad instalada.	5.8	2.5	14.5
11	Documentación general y no detallada del proceso de caja.	5.5	2	11.0
12	Control mínimo del proceso de caja.	5	1	5.0
13	Existe divergencia en la toma de decisiones en los procesos de crédito.	7.5	6	45.0
14	Lentitud en el proceso de resolución de créditos.	6.5	4	26.0

Tabla 38 Hoja de resumen de problemas calificados en IP y ECM. Fuente: Elaboración propia.

4. DIAGRAMA DE DISPERSIÓN.

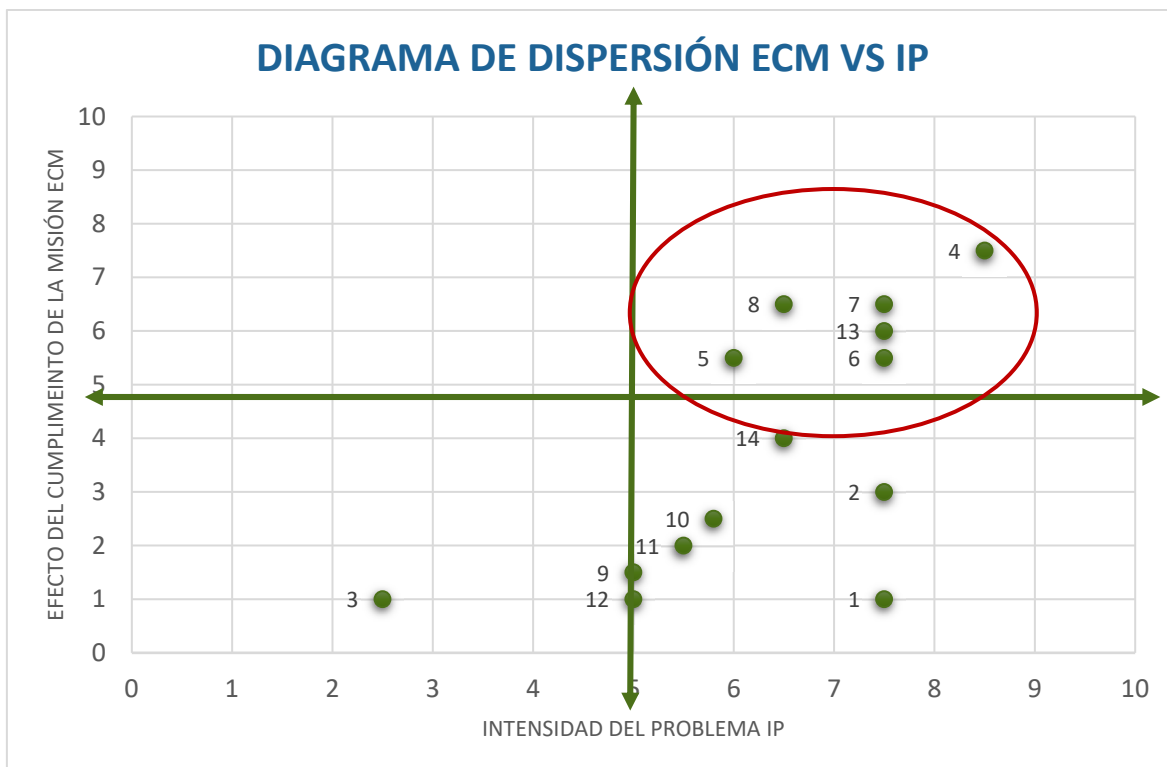


Tabla 39 Diagrama de dispersión IP VS ECM/IEP. Fuente: Elaboración propia.

5. PROBLEMAS A PRIORIZAR EN LAS PROPUESTAS DE MEJORA SEGÚN DIAGRAMA DE DISPERSIÓN.

No	PROBLEMAS
4	Deficiente difusión de servicios y beneficios al estar asociado a la cooperativa.
5	Pasividad de fuerza de ventas fuera de la cooperativa.
6	No existe retroalimentación directa del impacto de la publicidad ejecutada.
7	No se poseen con los recursos suficientes para la ejecución de los servicios de mercado.
8	Insuficiente personal para la demanda de los servicios que se posee.
13	Existe divergencia en la toma de decisiones en los procesos de crédito.

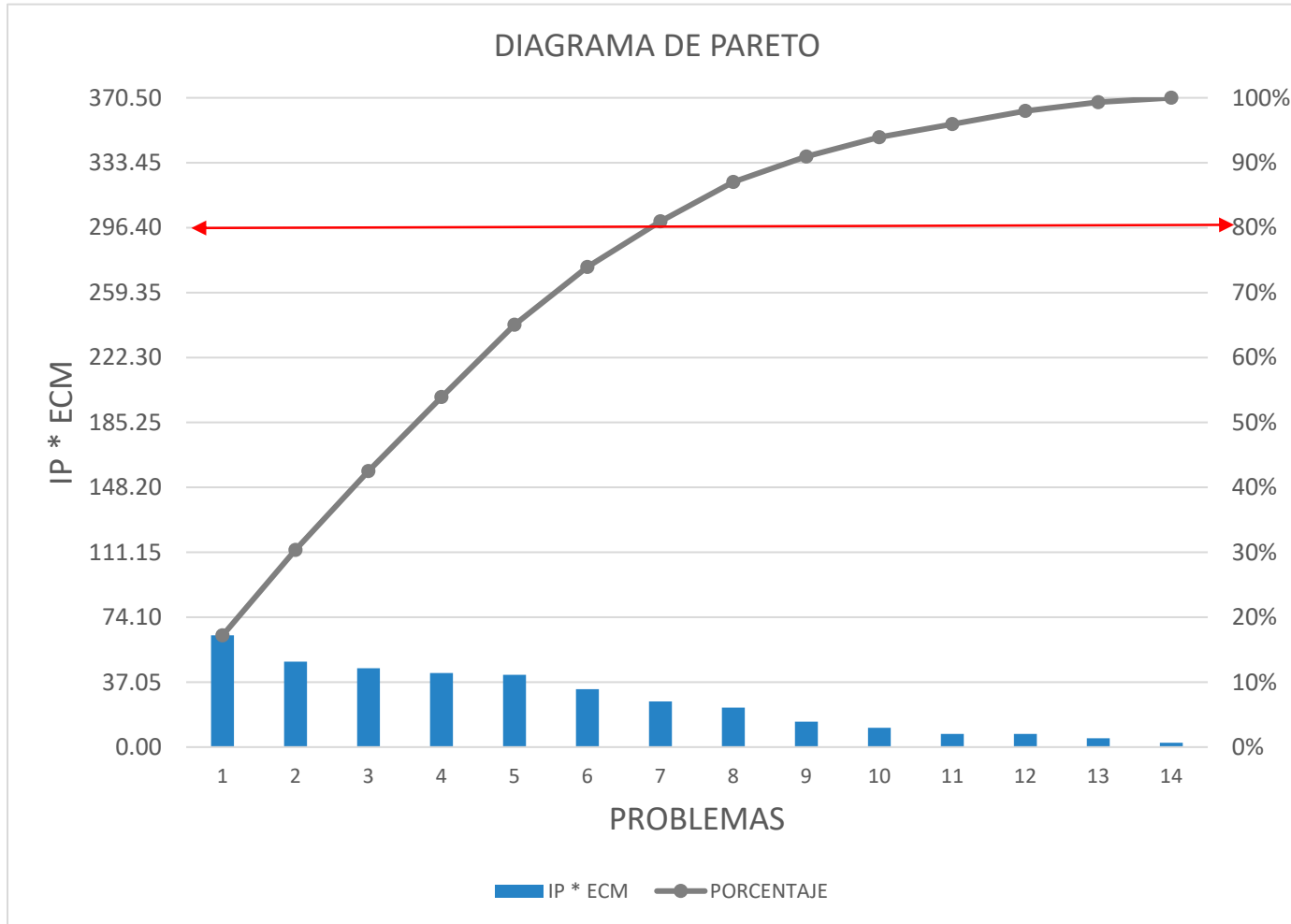
Tabla 40 Problemas a priorizar en las propuestas de mejora según diagrama de dispersión. Fuente: Elaboración propia.

6. INFORMACIÓN PARA DIAGRAMA DE PARETO.

No	PROBLEMA	IP * ECM	PROCENTAJE (%)	IP * ECM ACUMULADO	PORCENTAJE ACUMULADO
1	Deficiente difusión de servicios y beneficios al estar asociado a la cooperativa.	63.75	17%	63.75	17%
2	No se poseen con los recursos suficientes para la ejecución de los servicios de mercado.	48.75	13%	112.50	30%
3	Existe divergencia en la toma de decisiones en los procesos de crédito.	45.00	12%	157.50	43%
4	Insuficiente personal para la demanda de los servicios que se posee.	42.25	11%	199.75	54%
5	No existe retroalimentación directa del impacto de la publicidad ejecutada.	41.25	11%	241.00	65%
6	Pasividad de fuerza de ventas fuera de la cooperativa.	33.00	9%	274.00	74%
7	Lentitud en el proceso de resolución de créditos.	26.00	7%	300.00	81%
8	La oferta de servicios crediticios es limitada en comparación con la competencia directa.	22.50	6%	322.50	87%
9	Demanda de servicios mayor que capacidad instalada.	14.50	4%	337.00	91%
10	Documentación general y no detallada del proceso de caja.	11.00	3%	348.00	94%
11	Subutilización de software bancario.	7.50	2%	355.50	96%
12	No se dispone de servicios de tarjetas de crédito y de débito.	7.50	2%	363.00	98%
13	Control mínimo del proceso de caja.	5.00	1%	368.00	99%
14	Subutilización de servicios de remesas y seguros.	2.50	1%	370.50	100%
TOTAL		370.50	100%		

Tabla 41 Tabla para Diagrama de Pareto. Fuente: Elaboración propia.

1. DIAGRAMA DE PARETO.



Esquema 12 Diagrama de Pareto para la priorización de problemas. Fuente: Elaboración propia.

2. PROBLEMAS POR PRIORIZAR EN LAS PROPUESTAS DE MEJORA SEGÚN DIAGRAMA DE PARETO

No	PROBLEMAS
1	Deficiente difusión de servicios y beneficios al estar asociado a la cooperativa.
2	No se poseen con los recursos suficientes para la ejecución de los servicios de mercado.
3	Existe divergencia en la toma de decisiones en los procesos de crédito.
4	Insuficiente personal para la demanda de los servicios que se posee.
5	No existe retroalimentación directa del impacto de la publicidad ejecutada.
6	Pasividad de fuerza de ventas fuera de la cooperativa.

Tabla 42 Problemas a priorizar en las propuestas de mejora según diagrama de Pareto. Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.2 Problemas por priorizar en las propuestas de mejora

Tomando los resultados obtenidos gracias a la metodología M4P y el Diagrama de Pareto implementado, los problemas a priorizar son los siguientes:

No	PROBLEMAS	PROCESOS RELACIONADOS
1	Deficiente difusión de servicios y beneficios al estar asociado a la cooperativa.	Mercadeo
2	No se poseen con los recursos suficientes para la ejecución de los servicios de mercado.	Mercadeo
3	Existe divergencia en la toma de decisiones en los procesos de crédito.	Crédito
4	Insuficiente personal para la demanda de los servicios que se posee.	Procesos de gestión gerencial
5	No existe retroalimentación directa del impacto de la publicidad ejecutada.	Mercadeo
6	Pasividad de fuerza de ventas fuera de la cooperativa.	Mercadeo

Tabla 43 Problemas a priorizar en las propuestas de mejora. Fuente: Elaboración propia.

Los problemas de la Tabla 43 Problemas a priorizar en las propuestas de mejora. Fuente: Elaboración propia. representa el 80% de prioridades a solucionar en la cooperativa. Cada uno de esos problemas está relacionado a un proceso, sin embargo, en el caso del problema con el numeral 4 (Insuficiente personal para la demanda de los servicios que se poseen) solo se presentaran recomendaciones al final del documento, debido a que, para que se presenten propuestas de mejora objetivas a este proceso, se debe realizar un estudio de carga de trabajo, lo cual corresponde a un alcance diferente a este estudio.

A continuación, en el apartado 3.3.2 Presentación de propuestas de mejora, se presentarán propuestas de mejoras leves a algunos procesos clave tomando de base la información

obtenida en el diagnóstico, tomando como prioridad, al proceso Créditos, por el problema de divergencia en la toma de decisiones de los procesos de crédito.

Como se puede observar también en la Tabla 43 Problemas a priorizar en las propuestas de mejora. Fuente: Elaboración propia., hay cuatro problemas relacionados con el proceso estratégico de Mercadeo, al cual se presentará una gestión más detallada en el punto 0 Gestión del proceso de mercadeo, en la cual se espera solucionar estas cuatro fallas de la cooperativa.

3.3.2 Presentación de propuestas de mejora generales como recomendaciones

A pesar de que, en el punto anterior, se priorizaron 6 problemas a solucionar relacionados con 2 procesos (Mercadeo y Créditos), eso no es una limitante para presentar leves propuestas de mejora al resto de procesos claves de la cooperativa, como se muestra a continuación:

SUBPROCESO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA	RESULTADOS ESPERADOS
INGRESO DE ASOCIADOS	En el proceso de ingreso de asociados, no existe una actividad que ayude a la retroalimentación del impacto de las actividades de mercadeo para que se unan a la cooperativa.	Agregar una actividad que ayude a la retroalimentación del impacto de las actividades de mercadeo para que se unan a la cooperativa.	Obtener retroalimentación del impacto de las actividades de mercadeo para la toma de decisiones.
RETIRO DE ASOCIADOS	En el proceso de retiro de asociados, no existe una actividad que ayude a la retroalimentación para averiguar las razones por las que el asociado se retira.	Agregar una actividad que ayude a la retroalimentación para averiguar las razones por las que el asociado se retira.	Obtener retroalimentación para averiguar las razones por las que el asociado se retira para la toma de decisiones.
TRÁMITE DE PRÉSTAMOS, GARANTÍA HIPOTECARIA O PRENDARIA (PRÉSTAMO CON BIEN COMO GARANTÍA)	1. Trámite de solicitud de crédito: Después de la actividad “8 – Revisión de propuesta de financiamiento” No hay una actividad en la que el jefe de créditos recomiende aceptar o denegar el crédito mayor a \$5,000 al asociado en su reporte, evitando las situaciones ambiguas.	1. Trámite de solicitud de crédito: Después de la actividad “8 – Revisión de propuesta de financiamiento” AGREGAR una actividad en la que el jefe de créditos recomiende aceptar o denegar el crédito mayor a	Reducción en la divergencia de toma de decisiones, ya que el ejecutivo de créditos recomiende aceptar o denegar el crédito si este es mayor a \$5,000. Si es menor a \$5,000 la decisión recae en el jefe de créditos.

	<p>2. Trámite de solicitud de crédito: Después de la actividad “8 – Revisión de propuesta de financiamiento” No hay una actividad que mencione que el Jefe de créditos tome decisión de aceptar o denegar el crédito si este es menor a \$5,000.</p> <p>3. Trámite de solicitud de crédito: Hay un comité técnico como involucrado en este proceso, pero en la realidad, ese comité técnico no existe, el comité involucrado es el comité de créditos.</p> <p>4. En todos los subprocesos: Hay 3 nombres de puestos relacionados en responsables de las actividades: Ejecutivo de créditos, analista de créditos y auxiliar de créditos.</p>	<p>\$5,000 al asociado en su reporte, evitando las situaciones ambiguas.</p> <p>2. Trámite de solicitud de crédito: Después de la actividad “8 – Revisión de propuesta de financiamiento” AGREGAR una actividad en la que el jefe de créditos tome decisión de aceptar o denegar el crédito si este es menor a \$5,000.</p> <p>3. Trámite de solicitud de crédito: QUITAR actividad que involucre al comité técnico.</p> <p>4. En todos los subprocesos: Estandarizar los 3 nombres de puestos relacionados a uno solo, EJECUTIVO DE CRÉDITOS.</p>	<p>Estandarización en nombres de puestos responsables de las actividades.</p>
<p>TRÁMITE DE PRÉSTAMOS CON GARANTÍA PERSONAL (PRÉSTAMO CON FIADOR)</p>	<p>1. Trámite de solicitud de crédito: Después de la actividad “5 – Revisión de propuesta de financiamiento” No hay una actividad en la que el ejecutivo de créditos recomiende aceptar o denegar el crédito mayor a \$5,000 al asociado en</p>	<p>1. Trámite de solicitud de crédito: Después de la actividad “5 – Revisión de propuesta de financiamiento” AGREGAR una actividad en la que el ejecutivo de</p>	<p>Reducción en la divergencia de toma de decisiones, ya que el ejecutivo de créditos recomiende aceptar o denegar el crédito si este es mayor a \$5,000. Si es menor a \$5,000</p>

	<p>su reporte, evitando las situaciones ambiguas.</p> <p>2. Trámite de solicitud de crédito: Después de la actividad “5 – Revisión de propuesta de financiamiento” No hay una actividad que mencione que el Jefe de créditos tome decisión de aceptar o denegar el crédito si este es menor a \$5,000.</p> <p>3. En todos los subprocesos: Hay 3 nombres de puestos relacionados en los responsables de las actividades: Asesor de consumo, Asesor de créditos y auxiliar de créditos.</p>	<p>créditos tome responsabilidad de aceptar o denegar el crédito al asociado en su reporte, evitando las situaciones ambiguas en sus reportes.</p> <p>2. Trámite de solicitud de crédito: Después de la actividad “5 – Revisión de propuesta de financiamiento” AGREGAR una actividad en la que el jefe de créditos tome decisión de aceptar o denegar el crédito si este es menor a \$5,000.</p> <p>3. En todos los subprocesos: Estandarizar los 3 nombres de puestos a uno solo, EJECUTIVO DE CRÉDITOS.</p>	<p>la decisión recae en el jefe de créditos.</p> <p>Estandarización en los nombres de los puestos de responsables de las actividades.</p>
<p>APERTURA DE CUENTA DE AHORROS, PERSONAS NATURALES,</p>	<p>NO APLICA</p>	<p>NO APLICA</p>	<p>NO APLICA</p>

MAYORES DE EDAD.			
APERTURA DE DEPÓSITOS A PLAZO FIJO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
APERTURA DE CUENTA DE AHORROS, PERSONAS JURÍDICAS	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
RETIRO EN EFECTIVO	En el subproceso de retiro de efectivo, como primer paso se debe realizar el llenado del formulario F-GAF-002 a manera de generar un comprobante más a la transacción, pero genera confusión y retrasos.	Se propone la eliminación de este comprobante y su paso dentro del subproceso, que se adoptó en los últimos años.	Agilización del proceso y proyección de una imagen de confianza en los controles de la Cooperativa.
RETIRO DE CUENTA DE AHORROS CON CHEQUE	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
PAGO DE REMESAS FAMILIARES	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

DEPÓSITOS EN CUENTA DE AHORROS	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
REPOSICIÓN DE LIBRETA DE AHORROS	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
CONTRATACIÓN DE PÓLIZA DE SEGURO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
CANCELACIÓN DE DPF	En la actividad “ Entrega de fondos ” Si la cancelación será por medio de cheque, este se entrega otro día, dependiendo de la disponibilidad de las personas autorizadas a firmar el cheque para su retiro.	Otorgar el poder a la firma del gerente para que esta sea suficiente para la entrega de cheques.	Reducir el tiempo de espera para el asociado al momento de solicitar un cheque. Agilizar el proceso de entrega de cheque para la cancelación de DPF.
CANCELACIÓN DE CUENTA DE AHORROS	En la actividad “ Entrega de fondos ” Si la cancelación será por medio de cheque, este se entrega otro día, dependiendo de la disponibilidad de las personas autorizadas a firmar el cheque para su retiro.	Otorgar el poder a la firma del gerente para que esta sea suficiente para la entrega de cheques.	Reducir el tiempo de espera para el asociado al momento de solicitar un cheque. Agilizar el proceso de entrega de cheque para la cancelación de Cuenta de Ahorros.
REPOSICIÓN DEL	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

CERTIFICADO DE DPF			
CARGOS AL ASOCIADO	En la actividad “ Identificación del cobro ” la persona responsable es el jefe de agencia, gerencia o jefe de operaciones aumentando la carga laboral de estas plazas.	Elaborar un programa de pasantías o de horas sociales para reducir de tareas operativas al jefe de agencia y al jefe de créditos. El cargo puede llamarse “Asistente de gerencia”.	Reducir la carga laboral del jefe de agencia, gerencia o jefe de operaciones delegando la tarea de identificación y dejando solamente la responsabilidad de verificar la identificación del cobro.
PROCEDIMIENTO DE COBRO JUDICIAL	El responsable de la actividad “ seguimiento de la cartera en cobro judicial ” es el jefe de créditos y en su defecto el jefe de agencia, aumentando la carga laboral de estas plazas con tareas operativas.	Elaborar un programa de pasantías o de horas sociales para reducir de tareas operativas al jefe de agencia y al jefe de créditos. El cargo puede llamarse “Asistente de gerencia”.	Reducir la carga laboral del jefe de agencia y/o del jefe de créditos.
REVERSIONES	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

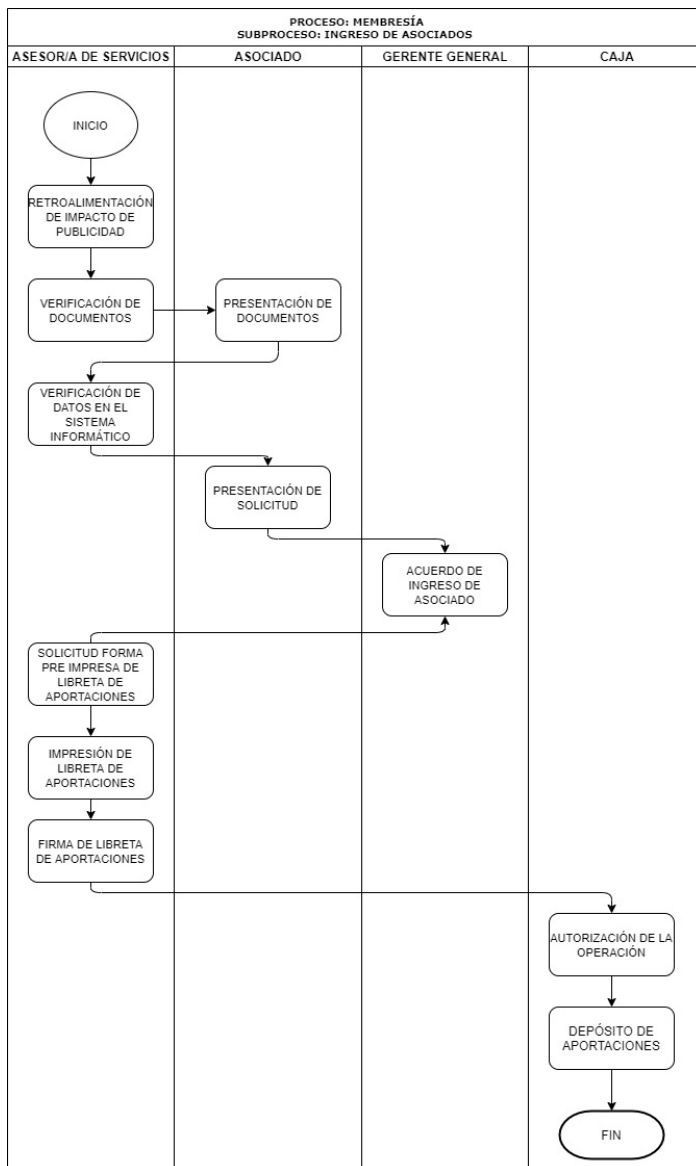
Tabla 44 Propuestas de mejora para los procesos. Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Rediseño de los procesos seleccionados

A continuación, se modelan las propuestas de mejora en los procesos clave de la cooperativa, quedando para cada subproceso como se detalla en su respectivo flujograma actualizado:

3.3.3.1 Ingreso de asociados

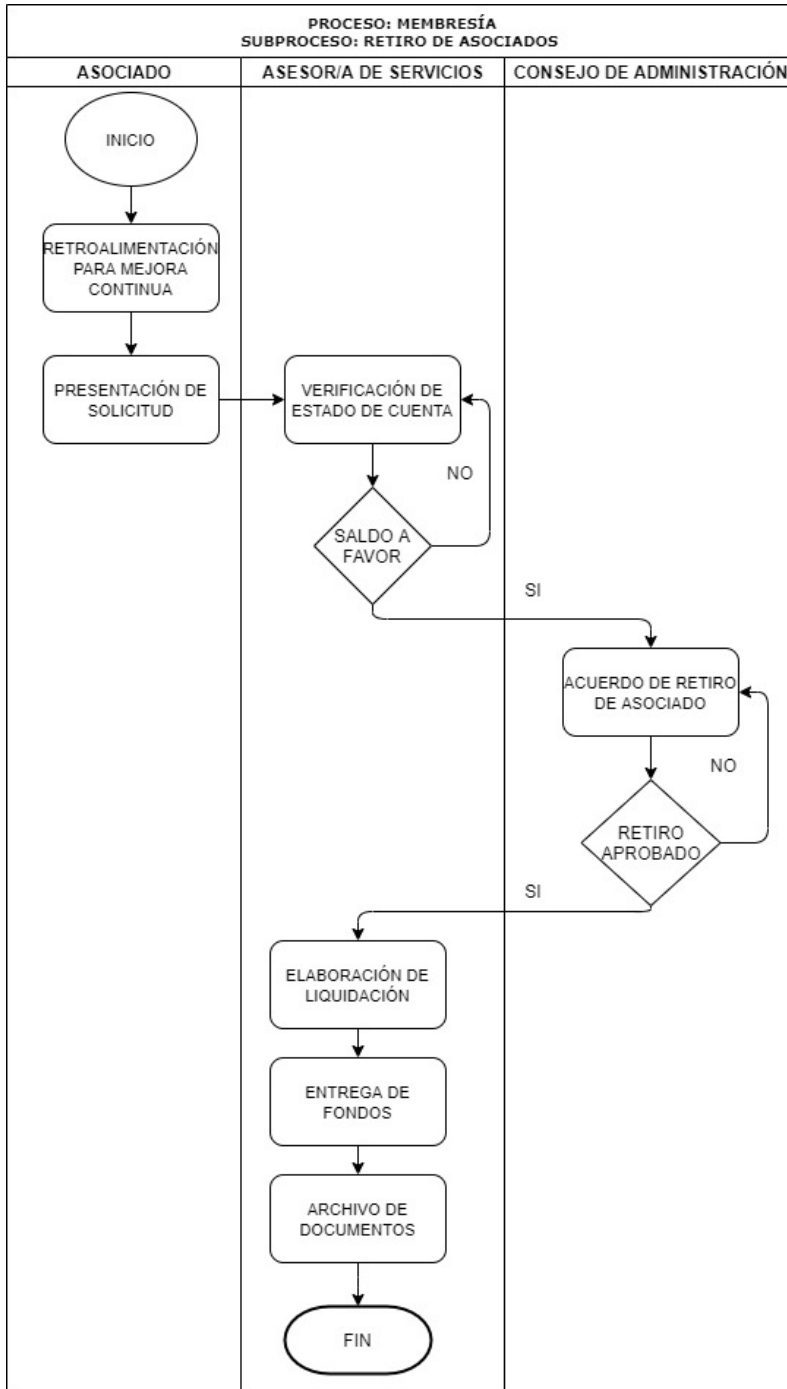
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD A AGREGAR	RESPONSABLE
Retroalimentación de impacto de publicidad: El asesor de servicios atiende al asociado y le pregunta el medio por el cual se dio cuenta de la existencia de ACOPLUS de R.L. Los resultados se registrarán para una mejor comprensión del impacto de la publicidad a su público objetivo.	ASESOR/A DE SERVICIOS



Esquema 13 Ingreso de asociados REDISEÑO. Fuente: Elaboración propia

3.3.3.2 Retiro de asociados

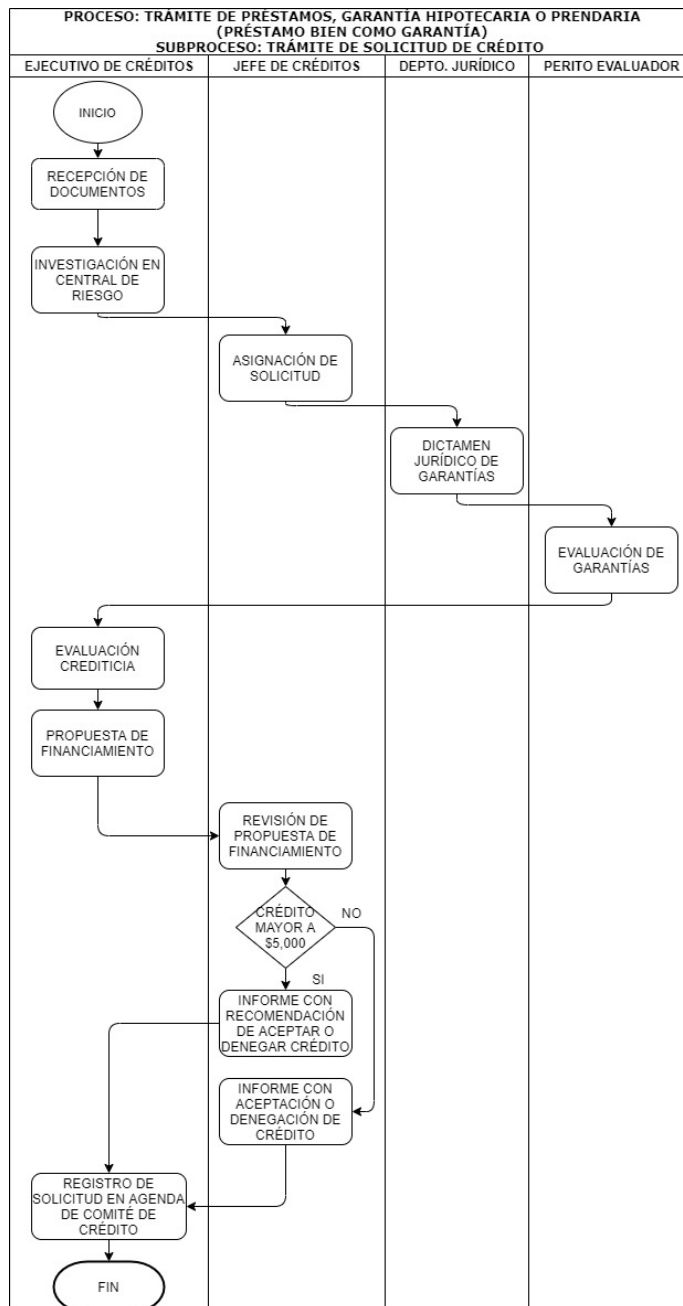
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD A AGREGAR	RESPONSABLE
<p>Retroalimentación para mejora continua: El asesor de servicios atiende al asociado y le pregunta la razón por la cual decide retirarse de la cooperativa. Los resultados se registrarán para una mejor comprensión de las decisiones de mejora continua.</p>	ASESOR/A DE SERVICIOS



Esquema 14 Retiro de asociados
 REDISEÑO. Fuente: Elaboración propia

3.3.3.3 Trámite de préstamos, garantía hipotecaria o prendaria (con bien como garantía).
Subproceso: Trámite de solicitud de crédito.

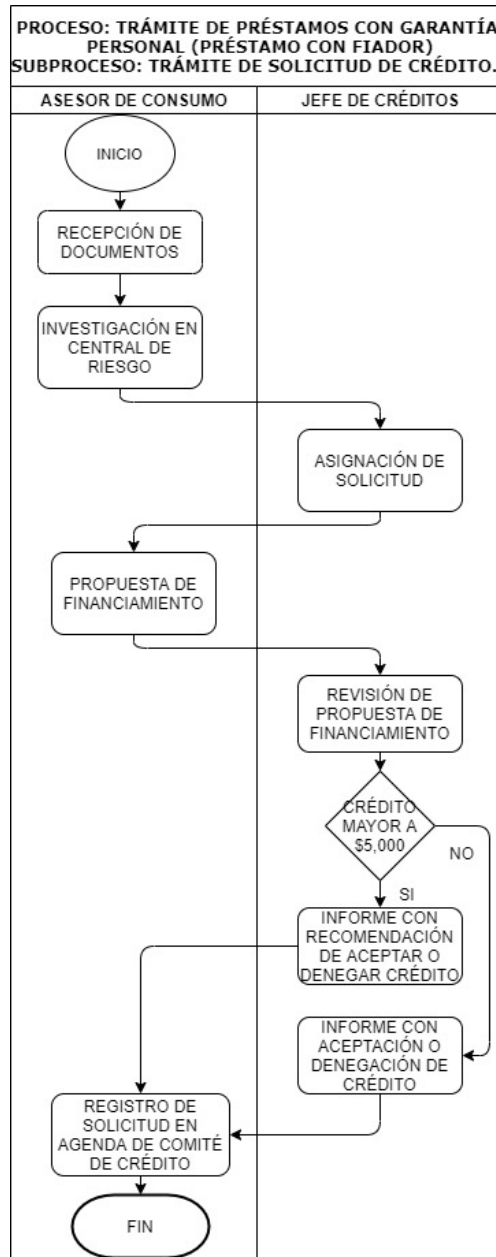
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD A AGREGAR	RESPONSABLE
<p>Informe con recomendación de aceptar o denegar crédito: El Jefe de créditos debe elaborar un informe en el cual realizará una recomendación al comité de créditos de aceptar o denegar el crédito si el monto es mayor a \$5,000, tomando de base la investigación que ha hecho el ejecutivo de créditos sobre el asociado. Si el monto es menor a \$5,000 el jefe de créditos toma la decisión de aceptar o denegar el crédito.</p>	<p>JEFE DE CRÉDITOS</p>



Esquema 15 Trámite de solicitud de crédito (Bien como garantía)
REDISEÑO. Fuente: Elaboración propia.

3.3.3.4 Trámite de préstamos con garantía personal (Préstamo con fiador)

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD A AGREGAR	RESPONSABLE
<p>Informe con recomendación de aceptar o denegar crédito: El jefe de créditos debe elaborar un informe en el cual realizará una recomendación al comité de créditos de aceptar o denegar el crédito si el monto es mayor a \$5,000, tomando de base la investigación que el Ejecutivo de créditos ha hecho sobre el asociado. Si el monto es menor a \$5,000 el jefe de créditos toma la decisión de aceptar o denegar el crédito.</p>	EJECUTIVO DE CRÉDITOS



Esquema 16 Trámite de solicitud de crédito (garantía personal)
 REDISEÑO. Fuente: Elaboración propia.

3.3.3.5 Proceso: Trámite de ventanilla – Subproceso: Retiro en efectivo

DESCRIPCIÓN DE LAS RECOMENDACIONES	RESPONSABLE
<p>Eliminación del formulario F-GAF-002 como requisito: Basados en las consideraciones previas, el paso representa un punto de comprobación para el trámite, que puede ser sustituido por un protocolo de confirmación con los documentos del asociado como la mayoría de las instituciones financieras modernas.</p>	CAJERO/A

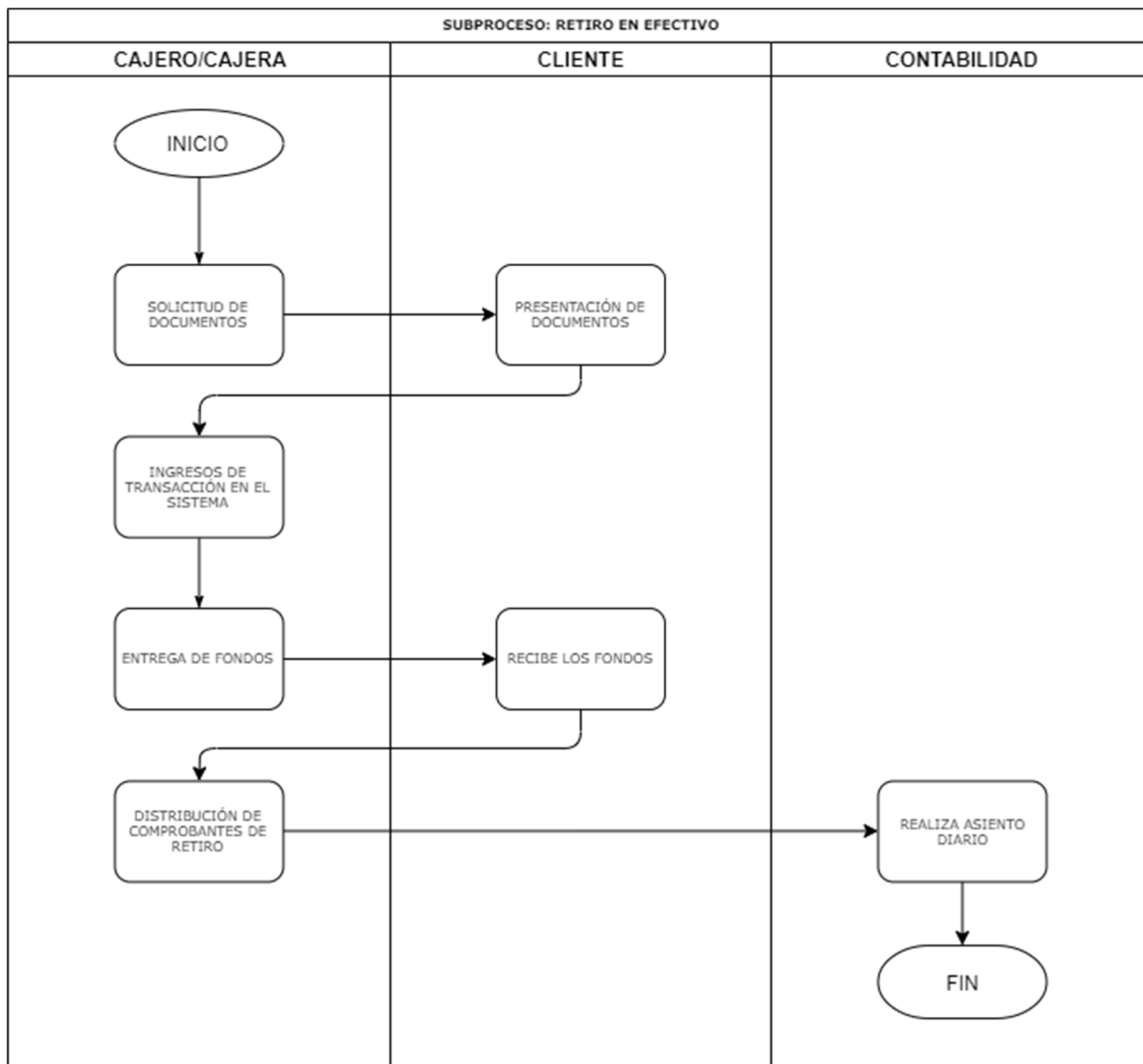
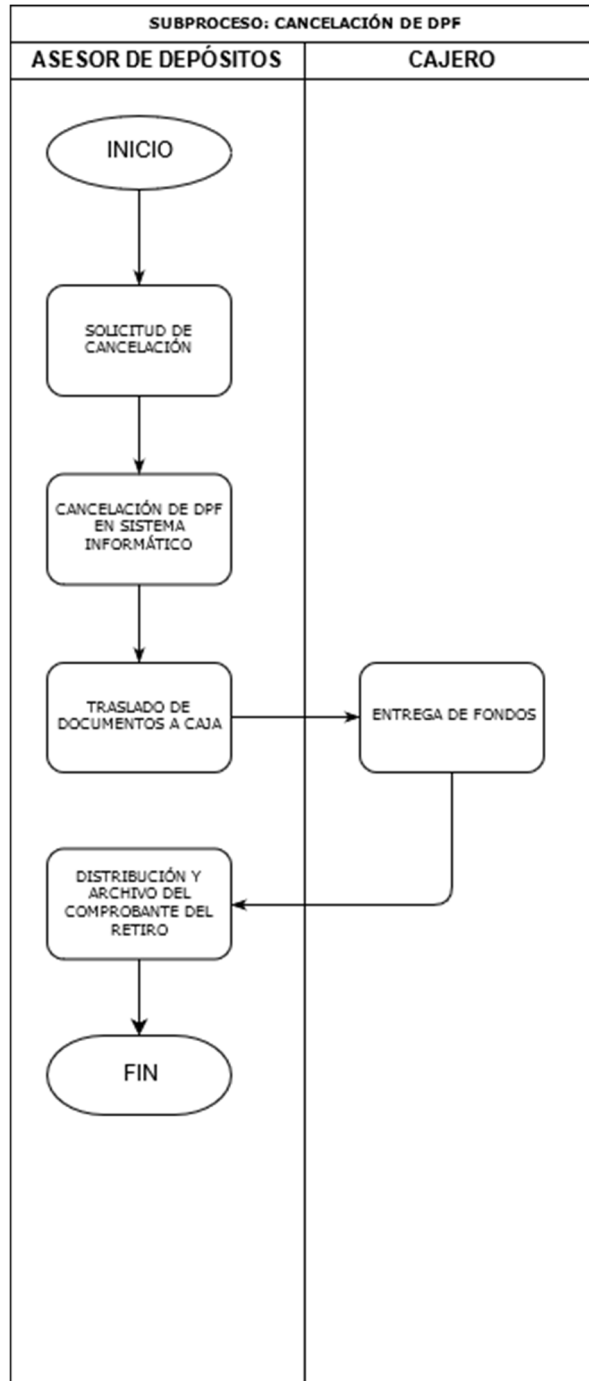


Tabla 45 Trámite de Ventanilla - Subproceso: Retiro de Efectivo (Recomendado), Fuente: elaboración propia

3.3.3.6 Cancelación de DPF.

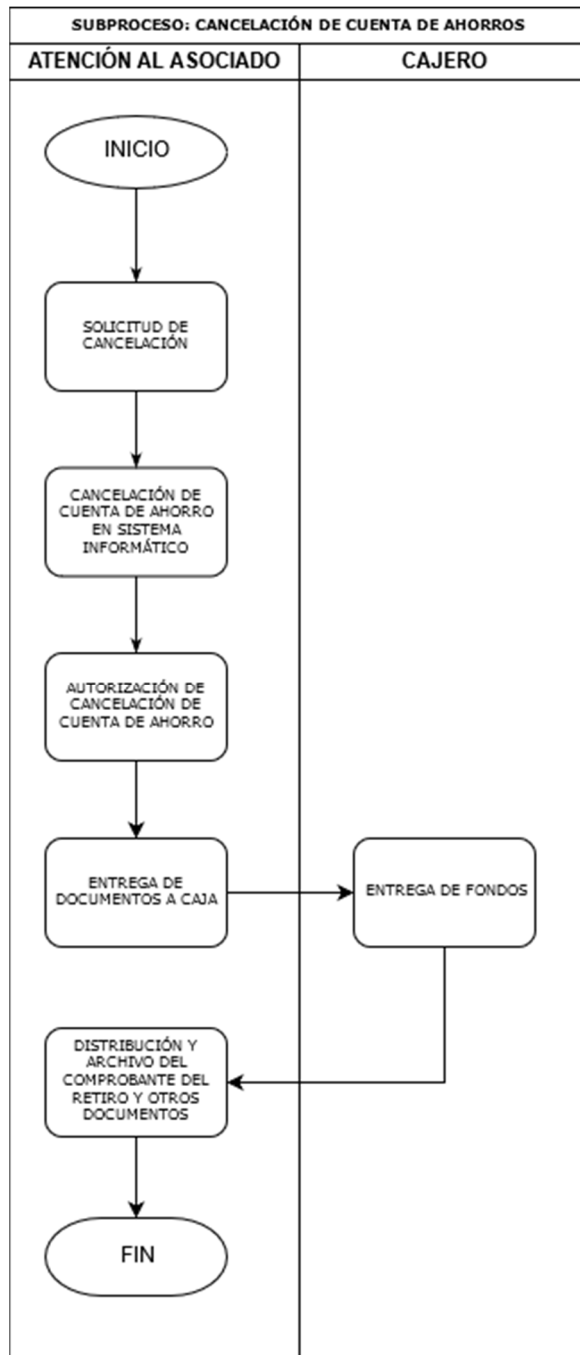
DESCRIPCIÓN DE LAS RECOMENDACIONES	RESPONSABLE
<p>Modificación de actividad “solicitud de cancelación”: Otorgar el poder a la firma del gerente para que esta sea suficiente para la entrega de cheques.</p>	<p>GERENTE DE LA COOPERATIVA</p>



Esquema 17 Propuesta de proceso Cancelación de DPF. Fuente: Elaboración propia.

3.3.3.7 Cancelación de cuenta de ahorros.

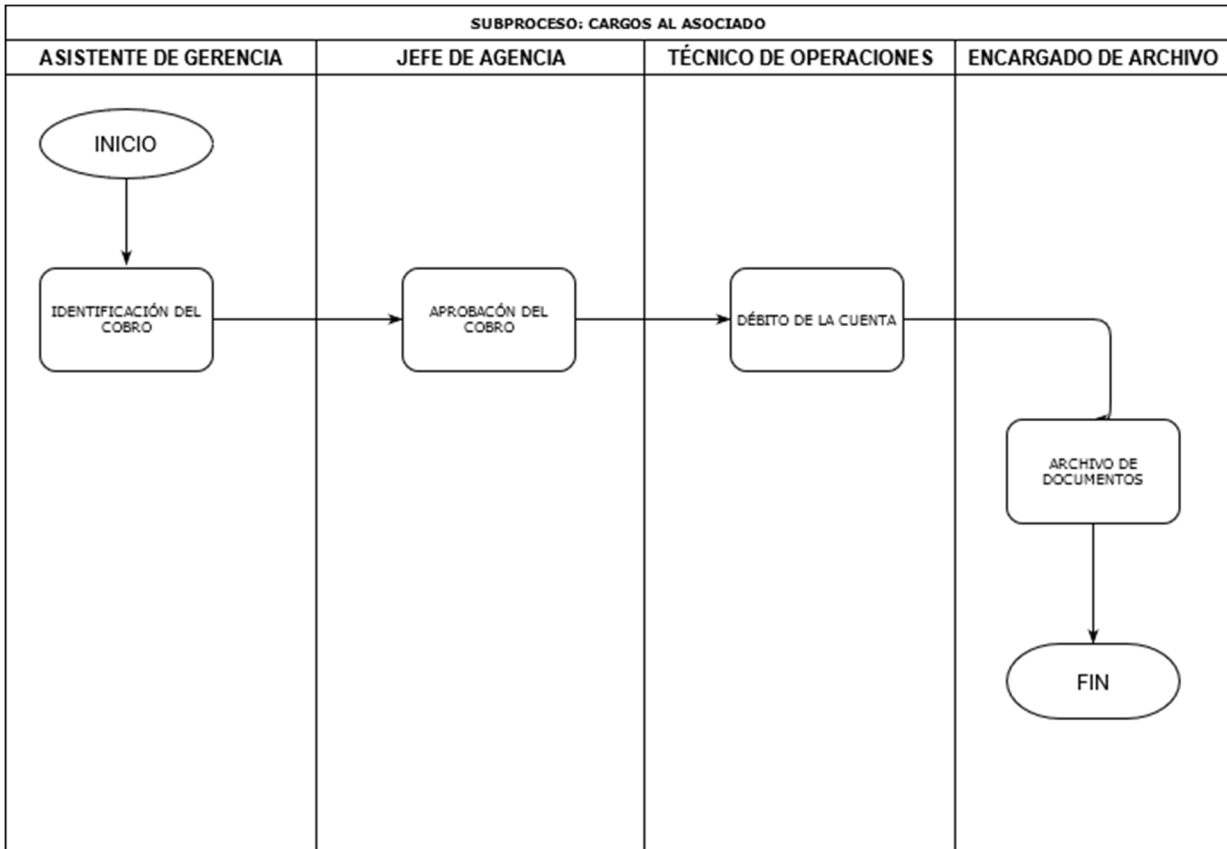
DESCRIPCIÓN DE LAS RECOMENDACIONES	RESPONSABLE
<p>Modificación de actividad “solicitud de cancelación”: Otorgar el poder a la firma del gerente para que esta sea suficiente para la entrega de cheques.</p>	<p>GERENTE DE LA COOPERATIVA</p>



Esquema 18
Propuesta de
proceso Cancelación
de cuenta de
ahorros. Fuente:
Elaboración propia.

3.3.3.8 Cargos al asociado

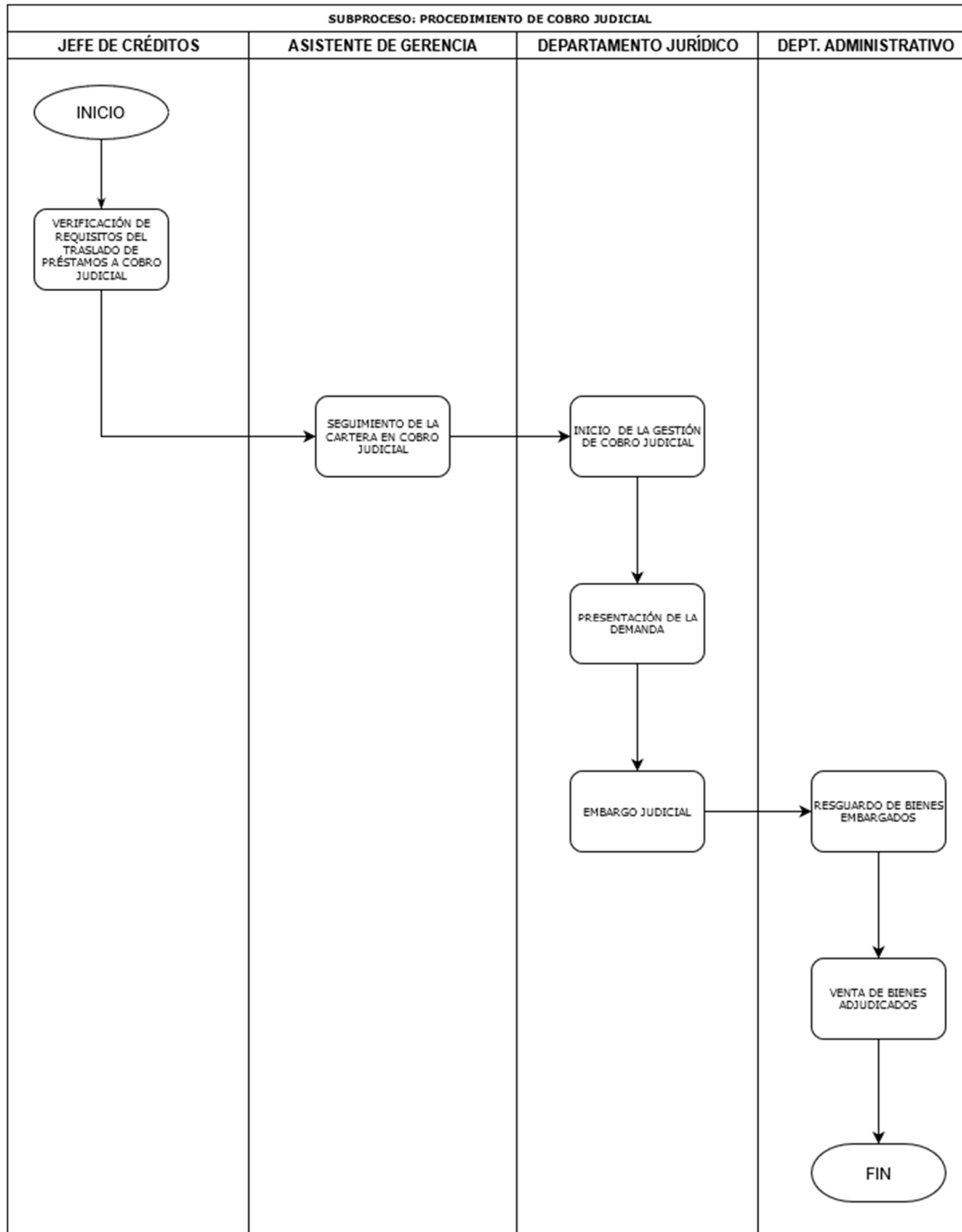
DESCRIPCIÓN DE LAS RECOMENDACIONES	RESPONSABLE
<p>Modificación de responsable de actividad “Identificación del cobro”: Delegar la actividad de “identificación del cobro” del jefe de agencia al asistente de gerencia, dejando solamente la aprobación del cobro al jefe de agencia.</p>	<p>ASISTENTE DE GERENCIA</p>



Esquema 19 Propuesta de proceso Cargos al asociado.

3.3.3.9 Procedimiento de cobro judicial

DESCRIPCIÓN DE LAS RECOMENDACIONES	RESPONSABLE
<p>Modificación de responsable de actividad “Seguimiento de la cartera en cobro judicial”: Delegar la actividad de “Seguimiento de la cartera en cobro judicial” del jefe de créditos al asistente de gerencia.</p>	<p>ASISTENTE DE GERENCIA</p>



Esquema 20 Propuesta de proceso Procedimiento de cobro judicial.

3.3.4 Impacto de rediseño de procesos

En este apartado, se medirá el impacto de rediseño de los procesos con oportunidad de mejora identificados en el apartado 2.1.2 Identificación de los procesos con oportunidad de mejora, en donde se priorizaron 6 problemas a solucionar en la cooperativa, donde cuatro problemas están relacionados con el proceso de Mercadeo, un problema está relacionado con el proceso de Créditos y un problema relacionado con Procesos de gestión gerencial.

Para medir el impacto de rediseño de procesos, utilizaremos el ejemplo del **proceso de créditos**, el cual presenta el problema de **Divergencia en la toma de decisiones en los procesos de crédito**.

Recordando la Tabla 8. Inventario de subprocesos de Crédito a modelar, vemos que el proceso de Crédito está compuesto por cuatro subprocesos. De los cuales solo se presentaron mejoras al subproceso Trámite de solicitud de crédito, en donde el impacto se verá en el subproceso Resolución de solicitud de Crédito.

El criterio elegido para estudiar este impacto **TIEMPO**.

3.3.4.1 *Tiempos estimados de los subprocesos de créditos actuales*

ACOPUS de R.L. asegura 10 días hábiles como máximo para dar respuesta de resolución de solicitud de crédito. Para dar respuesta están involucrados los subprocesos Trámite de solicitud de crédito y Resolución de solicitud de crédito. A continuación, se muestran rangos de tiempos estimados en cada procedimiento, en donde el cuello de botella es el procedimiento Resolución del crédito en el subproceso Resolución de solicitud de crédito debido a la divergencia en la toma de decisiones.

NOMBRE DEL PROCESO	CRÉDITOS		
NOMBRE DEL SUBPROCESO	TRÁMITE DE PRÉSTAMOS, GARANTÍA HIPOTECARIA O PRENDARIA (PRÉSTAMO CON BIEN COMO GARANTÍA)		
NOMBRE DEL SUBRPROCESO	TRÁMITE DE SOLICITUD DE CRÉDITO		
N°	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	RANGO DE TIEMPO (Horas hábiles)
1	Recepción de documentos	Ejecutivo de créditos	1
2	Investigación en central de riesgo	Analista de créditos	1 a 2
3	Asignación de solicitud	Jefe de créditos	1 a 2
4	Dictamen jurídico de garantías	Departamento jurídico	3 a 5
5	Evaluación de garantías	Perito Valuador Externo Autorizado por la SSF	3 a 5
6	Evaluación crediticia	Ejecutivo de créditos	1 a 3
7	Propuesta de financiamiento	Asesor de créditos	1 a 2
8	Revisión de propuesta de financiamiento	Jefe de créditos	1 a 2
9	Revisión de comité técnico	Comité técnico	2 a 3
10	Registro de solicitud en agenda de comité de crédito	Analista de créditos	1
NOMBRE DEL SUBRPROCESO	RESOLUCIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO		
11	Presentación de propuesta de financiamiento	Ejecutivo de créditos	2 a 3
12	Resolución de solicitud	Comité de créditos	40 a 80
13	Asiento de la resolución	Jefe de créditos	1 a 2
14	Comunicación de la resolución	Ejecutivo de créditos	1
15	Recepción de documentos para el desembolso	Ejecutivo de créditos	1 a 8

Tabla 46 Tiempos estimados en procedimientos de subprocesos de Crédito actuales. Fuente: Elaboración propia

Teniendo los rangos de tiempos de cada procedimiento, se procede a simular cada uno con 10 repeticiones utilizando la función ALEATORIO.ENTRE() de Microsoft Excel, con el objetivo de obtener un tiempo total estimado promedio de respuesta de resolución de créditos actual en ACOPUS.

NOMBRE DEL PROCESO	CRÉDITOS												
NOMBRE DEL SUBPROCESO	TRÁMITE DE PRÉSTAMOS, GARANTÍA HIPOTECARIA O PRENDARIA (PRÉSTAMO CON BIEN COMO GARANTÍA)												
NOMBRE DEL SUBPROCESO	TRÁMITE DE SOLICITUD DE CRÉDITO												
N°	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	TIEMPO PROMEDIO (HR)
1	Recepción de documentos	Ejecutivo de créditos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.0
2	Investigación en central de riesgo	Analista de créditos	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1.6
3	Asignación de solicitud	Jefe de créditos	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1.3
4	Dictamen jurídico de garantías	Departamento jurídico	3	3	3	3	4	5	4	5	4	5	3.9
5	Evaluación de garantías	Perito Valuador Externo Autorizado por la SSF	5	4	4	3	4	3	5	3	5	4	4
6	Evaluación crediticia	Ejecutivo de créditos	1	2	1	2	3	1	2	3	3	1	1.9
7	Propuesta de financiamiento	Asesor de créditos	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1.2
8	Revisión de propuesta de financiamiento	Jefe de créditos	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1.3
9	Revisión de comité técnico	Comité técnico	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2.8
10	Registro de solicitud en agenda de comité de crédito	Analista de créditos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.0
TOTAL TIEMPO EN HORAS HÁBILES			20.0	18.0	18.0	19.0	20.0	19.0	20.0	22.0	23.0	21.0	20.0
TOTAL TIEMPO EN DÍAS HÁBILES			2.5	2.3	2.3	2.4	2.5	2.4	2.5	2.8	2.9	2.6	2.5
NOMBRE DEL SUBPROCESO	RESOLUCIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO												
11	Presentación de propuesta de financiamiento	Ejecutivo de créditos	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2.3
12	Resolución de solicitud	Comité de créditos	79	60	48	62	56	48	57	55	76	55	59.6
13	Asiento de la resolución	Jefe de créditos	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1.6
14	Comunicación de la resolución	Ejecutivo de créditos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	Recepción de documentos para el desembolso	Ejecutivo de créditos	2	7	5	3	6	8	6	1	8	8	5.4
TOTAL TIEMPO EN HORAS HÁBILES			85.0	72.0	58.0	70.0	67.0	61.0	68.0	61.0	90.0	67.0	69.9
TOTAL TIEMPO EN DÍAS HÁBILES			10.6	9.0	7.3	8.8	8.4	7.6	8.5	7.6	11.3	8.4	8.7
TOTAL TIEMPO DE AMBOS PROCESOS EN DÍAS HÁBILES													11.2

Tabla 47 Simulación de tiempo total de respuesta de resolución de solicitud ACTUAL de créditos en ACOPUS. Fuente: Elaboración propia.

3.3.4.2 Tiempos estimados de los subprocesos de crédito con propuestas de mejora

Modificando el subproceso Trámite de solicitud de crédito según las propuestas presentadas en el apartado 2.1.3 Presentación de propuestas de mejora, se espera que tenga el siguiente impacto en el subproceso de Resolución de solicitud de crédito.

NOMBRE DEL PROCESO	CRÉDITOS		
NOMBRE DEL SUBPROCESO	TRÁMITE DE PRÉSTAMOS, GARANTÍA HIPOTECARIA O PRENDARIA (PRÉSTAMO CON BIEN COMO GARANTÍA)		
NOMBRE DEL SUBPROCESO	TRÁMITE DE SOLICITUD DE CRÉDITO		
N°	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	TIEMPO PROMEDIO (Horas hábiles)
1	Recepción de documentos	Ejecutivo de créditos	1
2	Investigación en central de riesgo	Ejecutivo de créditos	1 a 2
3	Asignación de solicitud	Jefe de créditos	1 a 2
4	Dictamen jurídico de garantías	Departamento jurídico	3 a 5
5	Evaluación de garantías	Perito Valuador Externo Autorizado por la SSF	3 a 5
6	Evaluación crediticia	Ejecutivo de créditos	1 a 3
7	Propuesta de financiamiento	Ejecutivo de créditos	1 a 2
8	Revisión de propuesta de financiamiento	Jefe de créditos	1 a 2
9	Informe con recomendación de aceptar o denegar crédito.	Jefe de créditos	2 a 3
10	Registro de solicitud en agenda de comité de crédito	Ejecutivo de créditos	1
NOMBRE DEL SUBPROCESO	RESOLUCIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO		
11	Presentación de propuesta de financiamiento	Ejecutivo de créditos	2 a 3
12	Resolución de solicitud	Comité de créditos	8 a 40
13	Asiento de la resolución	Jefe de créditos	1 a 2
14	Comunicación de la resolución	Ejecutivo de créditos	1
15	Recepción de documentos para el desembolso	Ejecutivo de créditos	1 a 8

Tabla 48 Tiempos estimados de los subprocesos de créditos con propuestas de mejora. Fuente: Elaboración propia

NOMBRE DEL PROCESO	CRÉDITOS												
NOMBRE DEL SUBPROCESO	TRÁMITE DE PRÉSTAMOS, GARANTÍA HIPOTECARIA O PRENDARIA (PRÉSTAMO CON BIEN COMO GARANTÍA)												
NOMBRE DEL SUBPROCESO	TRÁMITE DE SOLICITUD DE CRÉDITO												
N°	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	TIEMPO PROMEDIO (HR)
1	Recepción de documentos	Ejecutivo de créditos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.0
2	Investigación en central de riesgo	Ejecutivo de créditos	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1.3
3	Asignación de solicitud	Jefe de créditos	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1.2
4	Dictamen jurídico de garantías	Departamento jurídico	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4.3
5	Evaluación de garantías	Perito Valuador Externo Autorizado por la SSF	5	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4
6	Evaluación crediticia	Ejecutivo de créditos	3	1	1	2	3	1	3	1	3	3	2.1
7	Propuesta de financiamiento	Ejecutivo de créditos	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1.4
8	Revisión de propuesta de financiamiento	Jefe de créditos	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1.5
9	Informe con recomendación de aceptar o denegar crédito.	Jefe de créditos	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2.7
10	Registro de solicitud en agenda de comité de crédito	Ejecutivo de créditos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.0
TOTAL TIEMPO EN HORAS HÁBILES			24.0	17.0	19.0	18.0	21.0	20.0	21.0	20.0	23.0	22.0	20.5
TOTAL TIEMPO EN DÍAS HÁBILES			3.0	2.1	2.4	2.3	2.6	2.5	2.6	2.5	2.9	2.8	2.6
NOMBRE DEL SUBPROCESO	RESOLUCIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO												
11	Presentación de propuesta de financiamiento	Ejecutivo de créditos	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2.8
12	Resolución de solicitud	Comité de créditos	40	26	12	30	29	8	33	10	12	29	22.9
13	Asiento de la resolución	Jefe de créditos	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1.6
14	Comunicación de la resolución	Ejecutivo de créditos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	Recepción de documentos para el desembolso	Ejecutivo de créditos	2	1	1	7	3	3	2	8	1	2	3
TOTAL TIEMPO EN HORAS HÁBILES			48.0	33.0	18.0	43.0	36.0	15.0	41.0	24.0	19.0	36.0	31.3
TOTAL TIEMPO EN DÍAS HÁBILES			6.0	4.1	2.3	5.4	4.5	1.9	5.1	3.0	2.4	4.5	3.9
TOTAL TIEMPO DE AMBOS PROCESOS EN DÍAS HÁBILES													6.5

Tabla 49 Simulación de tiempo total de respuesta de resolución de solicitud CON PROPUESTAS de créditos en ACOPUS. Fuente: Elaboración propia.

TIEMPO DE RESPUESTA ACTUAL	TIEMPO DE RESPUESTA CON PROPUESTAS DE MEJORA	REDUCCIÓN
11.2 días hábiles	6.2 días hábiles	4.7 días hábiles

Tabla 50 Conclusión de simulación de tiempos de respuesta del proceso de Créditos, Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN: A partir de los resultados de la simulación, actualmente ACOPUS tiene un tiempo promedio de respuesta a solicitud de créditos de 11.2 días hábiles, al aplicar las propuestas de mejora en el proceso de Créditos, se tiene un tiempo promedio de respuesta de 6.5 días hábiles, significando una reducción de **4.7 DÍAS HÁBILES**.

3.4 GESTIÓN DEL PROCESO DE MERCADEO

A continuación, se dedicará esta sección para el diseño de la gestión del proceso de mercadeo, teniendo presente su objetivo y la situación actual identificada con oportunidades de mejora, para alcanzar resultados favorables, donde su importancia es recalcada por ser un proceso que al ser bien ejecutado aporta al crecimiento y fortalecimiento de la cooperativa, como parte del Subsistema de Gestión Operativa y de Mercadeo.

Para ello se toma en cuenta el objetivo bajo el cual fue diseñado este proceso:

“Planear y coordinar las actividades de mercadeo, enfocadas a la promoción de los servicios financieros, como también generar estrategias para incentivar el crecimiento de las carteras de ahorro, préstamos, membresía, seguros y remesas”. - manual de organización y funciones ACOPUS de R.L.

Como indica el objetivo, “Mercadeo” debe buscar promover estrategias favorables para el crecimiento, y aunque no interviene directamente en el proceso de cada una de las carteras mencionadas, su ejecución es el esfuerzo que incentiva la imagen, credibilidad y fortaleza de la cooperativa.

3.4.1 Descripción de las oportunidades de mejora

Previamente se identificó la situación actual del proceso de mercadeo (3.3.1.2 Problemas por priorizar en las propuestas de mejora), tomando a consideración las fuentes de información aplicadas que revelan los siguientes datos:

OPORTUNIDAD DE MEJORA	DESCRIPCIÓN
<p>✓ Deficiente difusión de servicios y beneficios al estar asociado en la cooperativa.</p>	<p>El 12% de las respuestas de los asociados en la encuesta hacen comentarios señalando directamente que no se enteran de las rifas, promociones, beneficios y difusión a través de medios de publicidad variado.</p> <p>Existe también como factor una inclinación a opinar sobre el desconocimiento de los beneficios que diferencian a ACOPUS de R.L. frente a otras cooperativas. Esta constante se externa por los usuarios asociados y no asociados y los empleados de la cooperativa a través de las entrevistas.</p>
<p>✓ No se poseen con los recursos suficientes para la ejecución de los servicios de mercadeo.</p>	<p>Según entrevistas y Lista de verificación, existen actividades de diseño publicitario que se "adoptaron" por la necesidad de la Cooperativa para mantenerse activa a través de redes sociales, pero no se cuenta con el procedimiento que detalla responsabilidades, actividades, recursos materiales e inmateriales para el desarrollo del mismo, así como tampoco del recurso humano designado para tareas publicitarias y de captación.</p>
<p>✓ No existe retroalimentación directa del impacto de la publicidad ejecutada.</p>	<p>Las entrevistas revelaron que existen campañas planificadas a través de FEDECACES en beneficio de ACOPUS de R.L., sin embargo, manifiestan que no se</p>

percibe el impacto que estas provocan, y no existe retroalimentación de sus efectos.

- ✓ **Pasividad de fuerza de ventas fuera de la cooperativa.** Como reveló la Lista de verificación, no cumple con respecto a si los esfuerzos que se realizan causan un impacto significativo en el aumento de membresías y colocación de servicios (créditos, apertura de cuentas de ahorro, etc.).

A pesar de los esfuerzos que realizan algunos, los usuarios manifiestan desconocer los beneficios al llegar a la cooperativa.

Esto está ligado directamente a la cantidad de recurso humano asignado a estas actividades de mercadeo especializado, por lo tanto, mercadeo no puede cumplir con el objetivo con el que fue creado.

Tabla 51 Descripción de las oportunidades de mejora para el proceso de mercadeo. Fuente: Elaboración Propia

3.4.2 Planificación de la gestión del Proceso de Mercadeo

3.4.2.1 *Identificación y establecimiento de requisitos del usuario de mercadeo*

Tomando como base la situación actual de mercadeo dentro de la cooperativa, se establecen los requisitos de este proceso, a partir de estos se proponen los subprocesos que atenderán estas necesidades.

ESTABLECIMIENTO DE LOS REQUISITOS DEL USUARIO DEL PROCESO DE MERCADEO DE LA COOPERATIVA	
USUARIO EXTERNO: DEPARTAMENTO DE MERCADEO	USUARIO INTERNO: DIRECCIÓN DE ACOPUS DE R.L.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que el proceso de mercadeo este definido de tal manera que contemple las actividades vigentes. ✓ Que exista metodologías definidas para fomentar la difusión de los servicios y beneficios. ✓ Que estén definidos los recursos materiales e inmateriales requeridos actualmente para concretar los objetivos. ✓ Que se defina como tarea la recolección de información dentro de los procedimientos. ✓ Que se establezca la metodología y el recurso para fomentar la captación y colocación de servicios financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir de manera competitiva con el fomento de las distintas carteras vinculadas al proceso de mercadeo. ✓ Recolectar información clara y válida en el cumplimiento de las actividades vigentes de mercadeo. ✓ Que exista un manejo adecuado de las acciones realizadas por mercadeo en la ejecución y remoción de sus campañas.

Tabla 52 Identificación y establecimiento de requisitos del usuario del proceso de Mercadeo. Fuente: Elaboración propia

3.4.2.2 Subprocesos propuestos aplicables a la respuesta de requisitos

SUB-PROCESOS PROPUESTOS APLICABLES A LA RESPUESTA DE REQUISITOS	DESCRIPCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ INVERSIÓN PUBLICITARIA EN MEDIOS 	<p>OBJETIVO: Establecer los pasos y requerimientos a cumplir para llevar a cabo iniciativas de mercadeo en <i>medios</i>.</p> <p>RESPONDE A:</p>

- Su introducción en el proceso establece el mecanismo para planificar de forma estratégica las actividades de mercadeo.
- Sinergia en el logro de los objetivos.

✓ **LANZAMIENTO DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS**

OBJETIVO: Establecer el mecanismo de lanzamiento de campañas publicitarias para crear iniciativas y puesta en marcha de las mismas.

RESPONDE A:

- Promoción de los servicios financieros.
- Fomento de las estrategias para el incentivo de las carteras.
- Sinergia en el logro de los objetivos.

✓ **MANEJO Y CONTROL DE MATERIALES PUBLICITARIOS EN AGENCIAS, REDES SOCIALES Y LA WEB.**

OBJETIVO: Manejar adecuadamente los requerimientos publicitarios en agencias, redes sociales y la web para su orden de producción, publicación y/o remoción según corresponda.

RESPONDE A:

- Asignación de procedimientos y recurso humano para el manejo de requerimientos publicitarios.
- Sinergia en el logro de los objetivos.

✓ **CAPTACIÓN**

OBJETIVO: Establecer la metodología de captación para la colocación exitosa de los productos y servicios de la cooperativa.

RESPONDE A:

- Mejora en el proceso de colocación de productos y servicios de la cooperativa.
- Fomento del crecimiento de las carteras de servicios de la cooperativa.
- Mejora de la imagen institucional.
- Sinergia en el logro de los objetivos.

Tabla 53 Subprocesos propuestos aplicables a la repuesta de requisitos de Mercadeo. Fuente: Elaboración propia.

3.4.2.3 Límites del proceso de Mercadeo

Proveedor	<ul style="list-style-type: none">✓ Gerencia General,✓ Empleados y asociados.
Entrada	<ul style="list-style-type: none">✓ Solicitud de información de necesidades.✓ Solicitud de promoción de productos y servicios.✓ Solicitud de estudios de mercado.✓ Atención quejas y reclamos.✓ Portafolio de servicios.
Proceso	<ul style="list-style-type: none">✓ Inversión publicitaria en medios✓ Lanzamiento de campañas publicitarias✓ Manejo y control de materiales publicitarios en agencias, redes sociales y la web.✓ Captación
Salida	<ul style="list-style-type: none">✓ Campañas publicitarias eficientes✓ Estrategias de mercado.✓ Presupuesto de mercadeo.✓ Promoción y colocación de productos y servicios.✓ Informe de resultados de investigación.
Usuario	<ul style="list-style-type: none">✓ Departamento de mercadeo,✓ Dirección de ACOPUS de R.L.✓ Empleados y asociados.

Tabla 54 Límites del proceso de Mercadeo. Fuente: Elaboración propia

3.4.2.4 Roles y responsabilidades

➤ **Community manager**¹⁹

El community manager es un profesional especializado en el uso de herramientas y aplicaciones 2.0 que se encarga de gestionar las redes sociales y los nuevos canales de comunicación de una empresa. Es el embajador de la marca en internet, ante sus clientes y ante sus potenciales clientes. Es quien da respuesta a los comentarios que se hacen en los social media, quien defiende a la compañía ante las quejas y, sobre todo, quien escucha a

¹⁹ Molina, M. M. (2014). El gran libro del community manager: Técnicas y herramientas para sacarle partido a las redes sociales y triunfar en social media. Grupo Planeta, España.

quienes hablan de ella en la red. Debe ser un profesional cualificado, bien formado, con funciones específicas y que realice un control y seguimiento documentados.

La precipitación, la falta de planificación y la búsqueda inmediata de resultados son tres indicadores que conducen a la empresa inevitablemente al fracaso en redes sociales. Podemos afirmar que toda compañía que quiera establecer vías de comunicación con sus clientes y consumidores en las redes sociales debería tener un community manager o una persona encargada de gestionar, eficaz y profesionalmente, esos nuevos canales.

Funciones básicas de un Community Manager:

Escuchar. Es indispensable que el responsable de comunidades escuche lo que están diciendo los miembros de las mismas, que les atienda y les asesore, que resuelva sus dudas, etc. También deberá realizar una escucha proactiva, a fin de conseguir atraer a usuarios intentando ayudarles e interactuando con sus conversaciones. Si, por ejemplo, alguien se queja de una empresa operadora de telefonía móvil y trabajamos como community manager de una asociación de defensa de consumidores, sería muy recomendable entablar una conversación con ese usuario para presentarnos y mostrarle nuestro deseo de orientarle para iniciar, en su caso, una reclamación. Posiblemente estemos ganando un miembro para nuestra comunidad si logramos hacerlo de una manera no intrusiva. Además, escuchando, el community manager sabrá qué temas les interesan a los miembros de su comunidad, qué maneras tienen de interactuar también entre ellos y qué otras plataformas sociales visitan. Escuchar es un continuo aprendizaje.

Conversar. Esta tarea ocupa la mayor parte del tiempo laboral del community manager, y generalmente se realiza de manera simultánea a otras funciones. Hablar con los miembros de la comunidad sobre lo que ocurre en la empresa, los próximos lanzamientos, las promociones, lo que preocupa al sector, etc., es algo que no deja de hacerse durante todo el día.

Crear y compartir contenidos. Debe hacerse siguiendo siempre una máxima: comunica cuando tengas algo que comunicar. El community manager debe siempre aportar un valor con el contenido que comparte. Además, asumirá el papel de portavoz 2.0 de la empresa, convirtiéndose así en su máximo embajador en las redes sociales.

Conectar con los líderes de opinión. Debemos encontrar a los usuarios que queremos que formen parte de nuestra comunidad y que, posiblemente, atraerán consigo a otros usuarios. Es

importante también identificar a los líderes de opinión dentro de la comunidad, aquellos individuos más influyentes a los que convendrá fidelizar como embajadores de la marca.

Monitorizar. Posiblemente, ésta sea la parte más rutinaria, pero no por ello la menos importante. El community manager deberá registrar cada una de las acciones que realiza y medir su impacto, controlando que se esté siguiendo la estrategia marcada, para poder generar posteriormente informes de actividad.

➤ **Promoción y Ventas**

Comercializar los productos y servicios de la empresa a los clientes asignados dentro de la zona de influencia, cumpliendo las instrucciones de la cooperativa en cuanto a atención a los clientes, formación y obtención de información, asesorando a los clientes y resolviendo las incidencias que surjan, con el fin de conseguir los objetivos comerciales de colocación de servicios, de cartera, y de calidad de los mismos, determinados por la organización.²⁰

Funciones de un Promotor:

- Promover, ofertar y comercializar el portafolio de servicios de la cooperativa.
- Cumplimiento de cuotas de colocación de servicios.
- Realizar prospección de mercado y seguimiento de clientes para mantener informados al jefe de negocios periódicamente
- Elaborar presupuestos para la consecución de contrataciones, realizar demostraciones del desarrollo de los mismos, así como asesorar técnicamente sobre ellos.
- Proponer a la institución la creación de servicios a medida que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Gestionar la cartera de clientes, realizando visitas comerciales y manteniendo la información sobre nuevos productos para conseguir consolidar y aumentar el volumen de ventas en carteras.
- Conseguir nuevos clientes a través de envíos de información, llamadas telefónicas, correos electrónicos, visitas y envío de cartas comerciales.
- Formar a los clientes en los nuevos servicios o productos y sobre las variaciones en las ya existentes para conseguir la fidelización de estos.
- Velar por los recursos que la compañía pone a su disposición procurando la optimización de las visitas.
- Colaborar en el tratamiento eficaz de las reclamaciones de los clientes.

²⁰ Diseño De Un Manual De Procedimientos Para Elevar La Productividad De La Empresa SINNOVA TI (2016). Tesina Para Optar Al Grado De Licenciatura En Administración Industrial. Instituto Politécnico Nacional. México D.F.

- Acompañar en el lanzamiento, promoción o cualquier actividad de campo o eventos para asistir en las actividades requeridas.
- Mantener actualizada la información referente a los clientes y oportunidades.

➤ **Artista Gráfico**

Hace referencia a la Empresa de Diseño externa, o bien, a un colaborador interno de la institución capacitado con las técnicas de diseño publicitario profesional requeridos, así mismo, que cuente con el equipo, software y otros recursos necesarios para el correcto desempeño de sus funciones.

El diseño gráfico es una profesión y disciplina académica cuya actividad consiste en proyectar comunicaciones visuales destinadas a transmitir mensajes específicos a grupos sociales, con objetivos determinados. Esta actividad ayuda a optimizar las comunicaciones gráficas. También se conoce con el nombre de diseño en comunicación visual, diseño de comunicación o diseño visuales.



Algunas clasificaciones difundidas del diseño gráfico son: diseño gráfico publicitario, diseño editorial, identidad corporativa, branding de marca, diseño web, diseño de envases, diseño tipográfico, cartelería, señalética, diseño de información, multimedia, edición de video, animación digital, animación 3D, fotografía, entre otros.²¹

En este apartado se utilizará el término Artista Gráfico para definirse a una entidad externa o interna, y será aplicado según el caso correspondiente.

²¹Diseño Gráfico - https://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o_gr%C3%A1fico

3.4.2.5 Recursos empleados en el proceso

Para la propuesta desarrollado en el documento se contempla la adquisición de nuevo personal para llevar a cabo el esfuerzo, las cantidades de nuevo personal dedicado se establecen respectivamente.

RECURSO HUMANO	RECURSO FÍSICO		RECURSO INTANGIBLE
	EQUIPO	MATERIAL	
Community Manager 	Computadora (1) Teléfono de oficina (1) Smartphone (1) Escritorio y otro equipo de oficina (1)	Papelería y otros consumibles de oficina. Dominio en servidores web. Licencias de software de diseño publicitario básicos.	Bases de datos de clientes. Dominio en servidores web. Licencias de software de diseño publicitario básicos.
Promoción y ventas 	Computadora (2) Teléfono de oficina (2) Smartphone (2) Escritorio y otro equipo de oficina (2)	Papelería y otros consumibles de oficina. Software de ofimática vigente.	Software de ofimática vigente.


Artista Gráfico (Como entidad interna) 	Computadora para diseño (1)	Papelería y otros consumibles de oficina.
	Cámara fotográfica (1)	
	Smartphone (1)	
	Escritorio y otro equipo de oficina (1)	

Tabla 55 Recursos empleados en el proceso de mercadeo. Fuente: Elaboración propia.

3.4.3 Sistematización del proceso de Mercadeo

Ficha del Proceso de Mercadeo

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
CÓDIGO	A	DESCRIPCIÓN	PROCESOS ESTRATÉGICOS
MACROPROCESO			
CÓDIGO	A-3	DESCRIPCIÓN	MERCADEO
OBJETIVO	Planear y coordinar las actividades de mercadeo, enfocadas a la promoción de los servicios financieros, como también generar estrategias para incentivar el crecimiento de las carteras de ahorro, préstamos, membresía, seguros y remesas.		
ALCANCE	Plan de mercadeo y financiero estratégico de mercadeo de la cooperativa		
RESPONSABLES	NIVEL DE DEPARTAMENTO	Jefe de mercadeo	
	NIVEL DE SECCIÓN		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	USUARIOS
Gerencia General, Departamento de mercadeo, empleados y asociados.	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de información de necesidades. - Solicitud de promoción de servicios. - Solicitud de estudios de mercado. - Atención quejas y reclamos. - Portafolio de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades del entorno. - Estrategias de mercado. - Presupuesto de mercadeo. - Informe de resultados de investigación. 	Departamento de mercadeo, empleados y asociados.
REQUISITOS APLICABLES			
INTERNOS		EXTERNOS	

Estatutos de ACOPUS Parámetros optados por el Consejo General, Junta Directiva y Junta de Vigilancia	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ley General de Asociación de Cooperativas. ❖ Código de Autorregulación publicitaria de El Salvador ❖ Ley de Protección al Consumidor
INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Crecimiento de las carteras de ahorro, préstamos, membresía, seguros y remesas. ❖ Alcance de las estrategias implementadas 	

Tabla 56 Caracterización propuesta del proceso de mercadeo. Fuente: Elaboración propia.

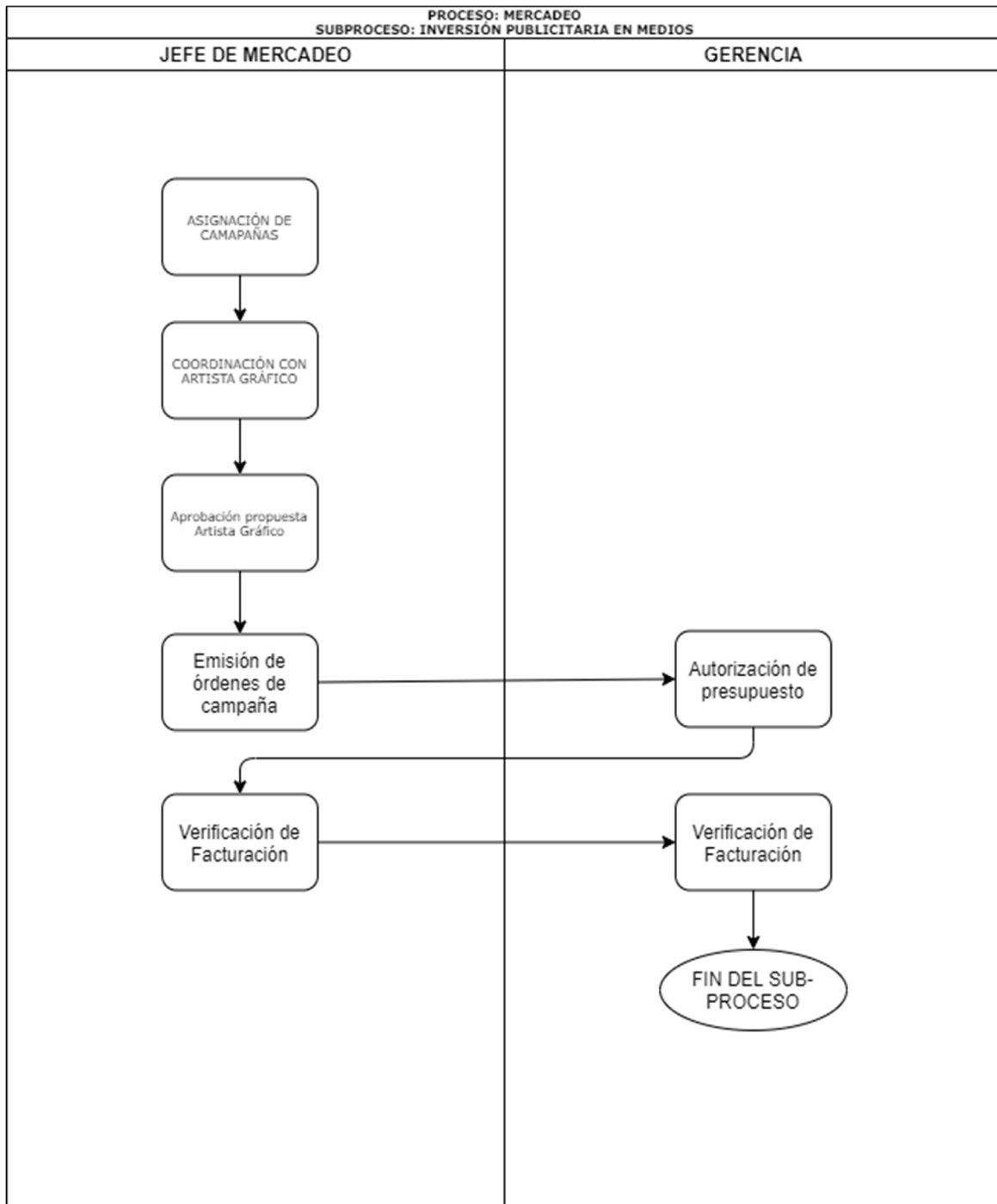
INVENTARIO GENERAL DEL PROCESO	
PROCESO	SUBPROCESO
MERCADDEO	Inversión publicitaria en medios
	Lanzamiento de campañas publicitarias
	Manejo y control de materiales publicitarios en agencias, redes sociales y la web.
	Captación

Tabla 57 Inventario general del proceso mercadeo propuesto. Fuente: Elaboración propia.

NOMBRE DEL SUBPROCESO	Inversión publicitaria en <i>medios</i>	
OBJETIVO DEL SUBPROCESO	Establecer los pasos y requerimientos a cumplir para llevar a cabo iniciativas de mercadeo en <i>medios</i> .	
ALCANCE	Comprende desde la asignación de montos de inversión hasta la liquidación de facturación de las campañas en medios realizadas.	
RESPONSABLE	Jefe de Mercadeo	
DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO		
N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Asignación campañas; con base al presupuesto aprobado para la inversión publicitaria de medios, asignar cantidades de inversión a cada una de las campañas a desarrollar por cada trimestre.	Jefe de mercadeo
2	Coordinación con Artista Gráfico; Coordinar con Artista Gráfico la elaboración del plan de medios, de acuerdo con el grupo objetivo al que será dirigida la iniciativa de mercadeo/ producto.	Jefe de mercadeo
3	Aprobación propuesta de Artista Gráfico; Aprueba y autoriza el plan de medios elaborado en conjunto con el artista gráfico.	Jefe de mercadeo
4	Emisión de órdenes de campaña; Una vez autorizado el plan de medios, solicitar a la Gerencia la aprobación para artista gráfico sobre la emisión de órdenes de colocación para cada medio de comunicación.	Jefe de Mercadeo
5	Autorización de presupuestos; Al final de cada mes, recibir y verificar los presupuestos para la inversión en medios proporcionados por el artista gráfico. Si no tiene observaciones, autoriza los presupuestos y realiza provisión por inversión mensual publicitaria.	Gerencia
6	Verificación de facturación; Verificar las facturas presentadas por el artista gráfico, correspondiente a cada medio contratado. Si no tiene observaciones, las traslada a Gerencia, para su autorización.	Jefe de Mercadeo
7	Liquidación de facturación; Verificar las facturas presentadas, las autoriza si no existen observaciones y coordina el envío de estas para su liquidación.	Gerencia
	FIN DEL SUB-PROCESO	
DOCUMENTO DE REFERENCIA		
FORMATO PLAN DE MEDIOS		
NOTA DE CAMBIOS EN EL SUBPROCESO		
Nuevo sub-proceso propuesto		

Tabla 58 Hoja de Sub-proceso: Inversión publicitaria en medios. Fuente: Elaboración propia.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO INVERSIÓN PUBLICITARIA EN MEDIOS



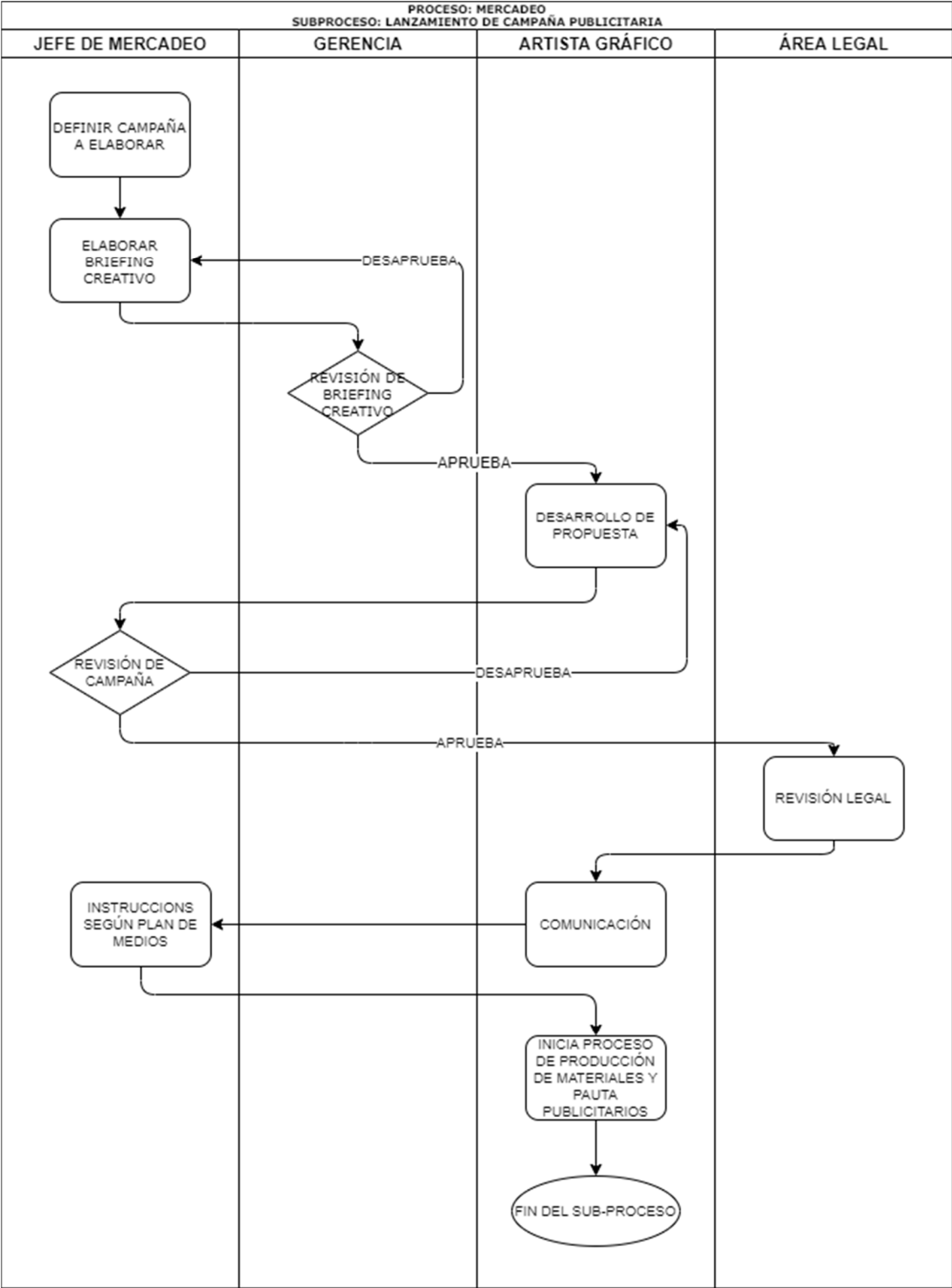
Esquema 21 Diagrama de flujo del subproceso inversión publicitaria en medios. Fuente: Elaboración propia.

NOMBRE DEL SUBPROCESO	Lanzamiento de campañas publicitarias	
OBJETIVO DEL SUBPROCESO	Establecer el mecanismo de lanzamiento de campañas publicitarias para crear iniciativas y puesta en marcha de las mismas.	
ALCANCE	Comprende desde la definición de la campaña a lanzar hasta la producción de materiales y pauta publicitarios.	
RESPONSABLE	Jefe de Mercadeo	
DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO		
N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Definir campaña a elaborar: En base al calendario de Mercadeo se define la campaña a elaborar, para lo cual elabora el Briefing Creativo según el área de negocio correspondiente.	Jefe de Mercadeo
2	Elaborar Briefing Creativo: Prepara el Briefing Creativo correspondiente a la campaña publicitaria a desarrollar y lo envía en forma electrónica a la gerencia, con copia al Área de Negocio correspondiente y al Artista gráfico.	Jefe de Mercadeo
3	<p>Revisión de Briefing Creativo: Recibe de forma electrónica el formulario “Briefing Creativo” y procede a la revisión correspondiente, evaluando objetivo, estrategia, mensaje, oferta, mecánica, fundamentos para la elaboración de la campaña y plan de medios. Obtiene los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Documento completo y satisfactorio:</i> Se envía para iniciar proceso con Artista Gráfico para su desarrollo. (Sigue paso 4) ❖ <i>Documento incompleto y/no satisfactorio:</i> se devuelve la documentación al Jefe de Mercadeo para que se complete y/o anexe ejemplos, en el caso de que el tema no quede claro y se requiera más información. (Regresa al paso 2) 	Gerencia
4	Desarrollo de propuesta: El artista gráfico desarrolla la propuesta tomando el Briefing Creativo y las observaciones que tuviese.	Artista Gráfico

5	<p>Revisión de Campaña: Recibe la propuesta del Artista Gráfico y realiza la revisión de la campaña publicitaria según las indicaciones del “Briefing Creativo”. Obtiene los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Propuesta requiere cambios:</i> devuelve el material al Artista Gráfico para su respectiva corrección. (Regresa al paso 4) ❖ <i>Propuesta no requiere cambios:</i> continúa proceso de lanzamiento de campaña publicitaria y envía a la Gerencia para la revisión en términos de oferta, con copia al área de negocio y área legal (Sigue paso 6). 	Jefe de Mercadeo
6	<p>Revisión legal: Revisa la propuesta de campaña/producto, verifica que esté acorde a las regulaciones de la Defensoría del Consumidor y marco regulatorio aplicable; si no existen observaciones, emiten visto bueno.</p> <p>En caso de existir observaciones / recomendaciones en los temas de regulación, remite respuesta al Área correspondiente para su modificación.</p>	Área legal
7	<p>Comunicación: En el caso de obtener el visto bueno, lo comunica mediante correo electrónico a la Gerencia con copia al Jefe de Mercadeo.</p>	Artista Gráfico
8	<p>Instrucciones según plan de medios: Gira las instrucciones al Artista Gráfico para definir el inicio de la pauta publicitaria en base al plan de medios previamente definido.</p>	Jefe de Mercadeo
9	<p>Inicia proceso de producción de materiales y pauta publicitarios:</p> <p>FIN DEL SUB-PROCESO</p>	Artista Gráfico
DOCUMENTO DE REFERENCIA		
ANEXO FORMATO BRIEFING CREATIVO		
NOTA DE CAMBIOS EN EL SUBPROCESO		

Tabla 59 Hoja de Sub-proceso: Lanzamiento de campañas publicitarias. Fuente: Elaboración propia.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO LANZAMIENTO DE CAMPAÑA PUBLICITARIA



Esquema 22 Diagrama de flujo de proceso de lanzamiento de campaña publicitaria. Fuente: Elaboración propia.

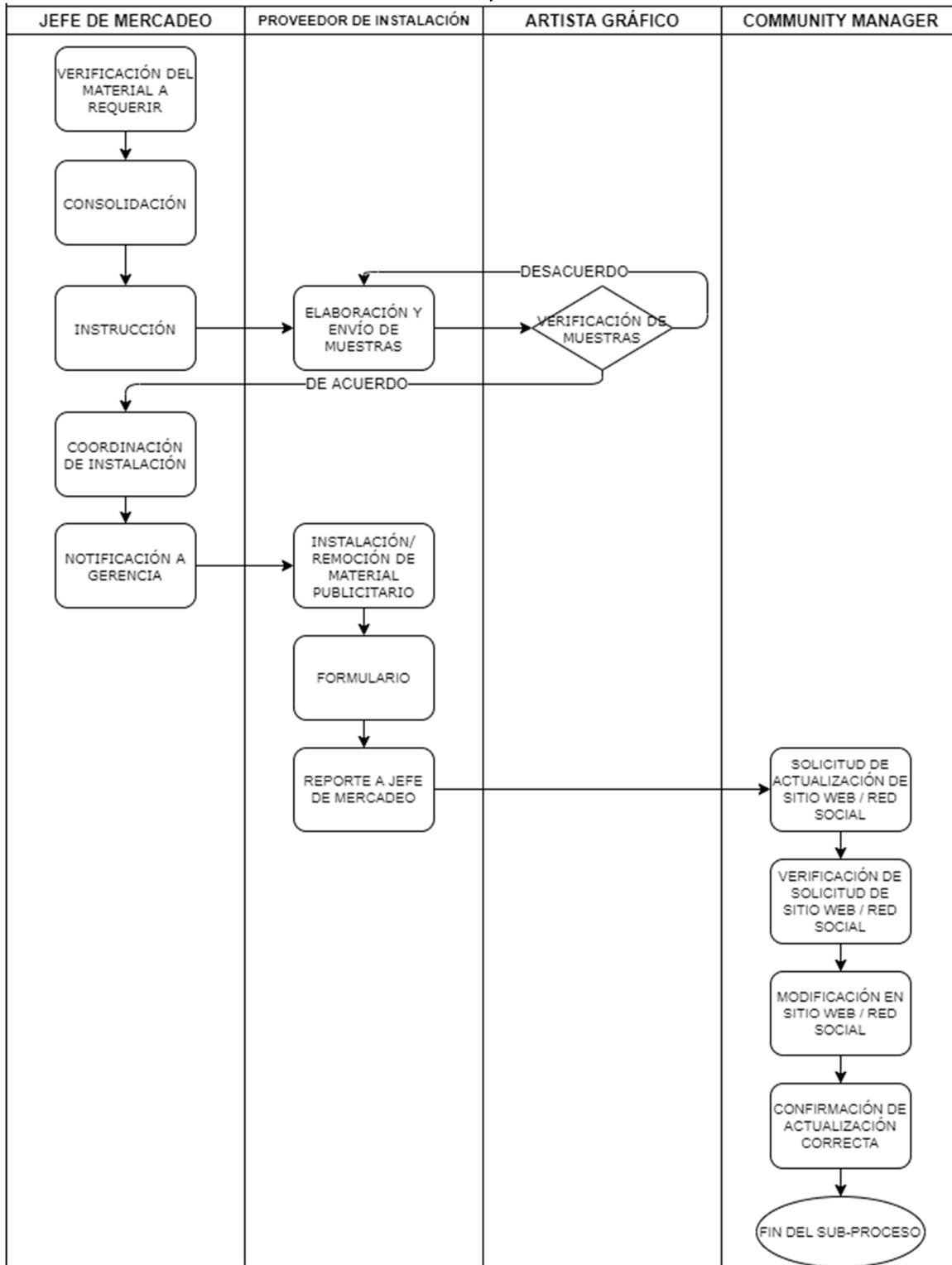
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Manejo y control de materiales publicitarios en agencias, redes sociales y la web.	
OBJETIVO DEL SUBPROCESO	Manejar de manera adecuada los requerimientos publicitarios en agencias, redes sociales y la web para su orden de producción, instalación y/o remoción según corresponda.	
ALCANCE	Comprende desde la Verificación del material publicitario requerido, el manejo del retiro de materiales anteriores y la actualización del sitio web y/o redes sociales.	
RESPONSABLE	Jefe de Mercadeo	
DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO		
N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Verificación de material a requerir: Verifica y aprueba los materiales publicitarios a circular en las Agencias.	Jefe de Mercadeo
2	Consolidación: Elabora cuadro en Excel con el detalle consolidado de las cantidades de material publicitario a imprimir.	Jefe de Mercadeo
3	Instrucción: Remite la información al proveedor por medio de correo electrónico, con la instrucción de proceder a imprimir el material.	Jefe de Mercadeo
4	Elaboración y envío de muestras: Recibe la instrucción para la impresión del material publicitario, elabora muestra de color y la remite al Artista Gráfico para su visto bueno.	Proveedor de instalación y retiro de material publicitario
5	Verificación de muestras: Recibe muestra de color, verifica que este de acorde a lo solicitado y remite visto bueno al proveedor.	Artista Gráfico
6	Notificación de impresión: Notifica al Jefe de Mercadeo la impresión del material solicitado.	Proveedor de instalación y retiro de material publicitario
7	Coordinación de instalación: Coordina y devuelve instrucciones al proveedor para instalación del material publicitario, detallando fechas y agencias en donde debe ser instalado el material.	Jefe de Mercadeo

	De ser necesario que se retire material publicitario existente en la Agencia, remite instrucciones al proveedor para que lo realice, estableciendo fecha límite para su retiro.	
8	<p>Notificación a Gerencias: Notifica a los Gerentes y Subgerentes de Agencia por medio de correo electrónico, para que estén enterados de la nueva campaña. De igual forma, les instruye sobre las fechas en las que el proveedor se presentará a instalar la nueva campaña y retirar la desactualizada.</p> <p>En las instrucciones que se envía tanto al proveedor como a las Agencias, se debe enviar el detalle de piezas a instalar, así como, el detalle de piezas que se van a retirar y posteriormente destruir (incluyendo referencias visuales del material)</p>	Jefe de Mercadeo
9	Instalación/Remoción de material publicitario: Recibe instrucciones del Jefe de Mercadeo y realiza el recorrido por las Agencias, instalando los nuevos materiales y a su vez, retirando el material obsoleto, según el detalle proporcionado previamente.	Proveedor de instalación y retiro de material publicitario
10	Formulario: Una vez instalado y/o retirado el material (según aplique), completa el <u>Formulario de instalación y retiro</u> y solicita firma y sello de Agencia al Gerente de agencia en dicho formulario.	Proveedor de instalación y retiro de material publicitario
11	Reporte a Jefe de Mercadeo: Remite al Jefe de Mercadeo, los reportes de instalación y destrucción de material obsoleto para que se resguarden en los archivos.	Proveedor de instalación y retiro de material publicitario
12	Solicitud de actualización Sitio Web y/o Red social: Recibe correo electrónico del Área solicitante requiriendo la actualización del material publicitario en el sitio web y/o redes sociales.	Community Manager
13	Verificación de solicitud de actualización de Sitio Web y/o Red Social: Verifica la solicitud, si no tiene observaciones continúa con el proceso de actualización de materiales publicitarios en el sitio web y/o redes sociales.	Community Manager

	<p>En el caso que existan observaciones, requiere más información vía electrónica al área solicitante.</p> <p>Debe adjuntarse al formulario los documentos o artes respectivos a la gestión a realizar.</p>	
14	<p>Modificación en Sitio Web y/o Redes Sociales: Realiza la modificación en el sitio web y/o redes sociales, y notifica al área solicitante que el cambio o actualización fue completado.</p>	Community Manager
15	<p>Confirmación de actualización correcta: Al recibir confirmación electrónica del área de negocio que el cambio es correcto, cierra el caso.</p>	Community Manager
	FIN DEL SUB-PROCESO	
DOCUMENTO DE REFERENCIA		
FORMULARIO DE INSTALACIÓN Y RETIRO		
NOTA DE CAMBIOS EN EL SUBPROCESO		

Tabla 60 Hoja de Sub-Proceso: Manejo y control de materiales publicitarios en agencias, redes sociales y la web. Fuente: Elaboración propia.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO MANEJO Y CONTROL DE MATERIALES PUBLICITARIOS EN AGENCIAS, REDES SOCIALES Y LA WEB



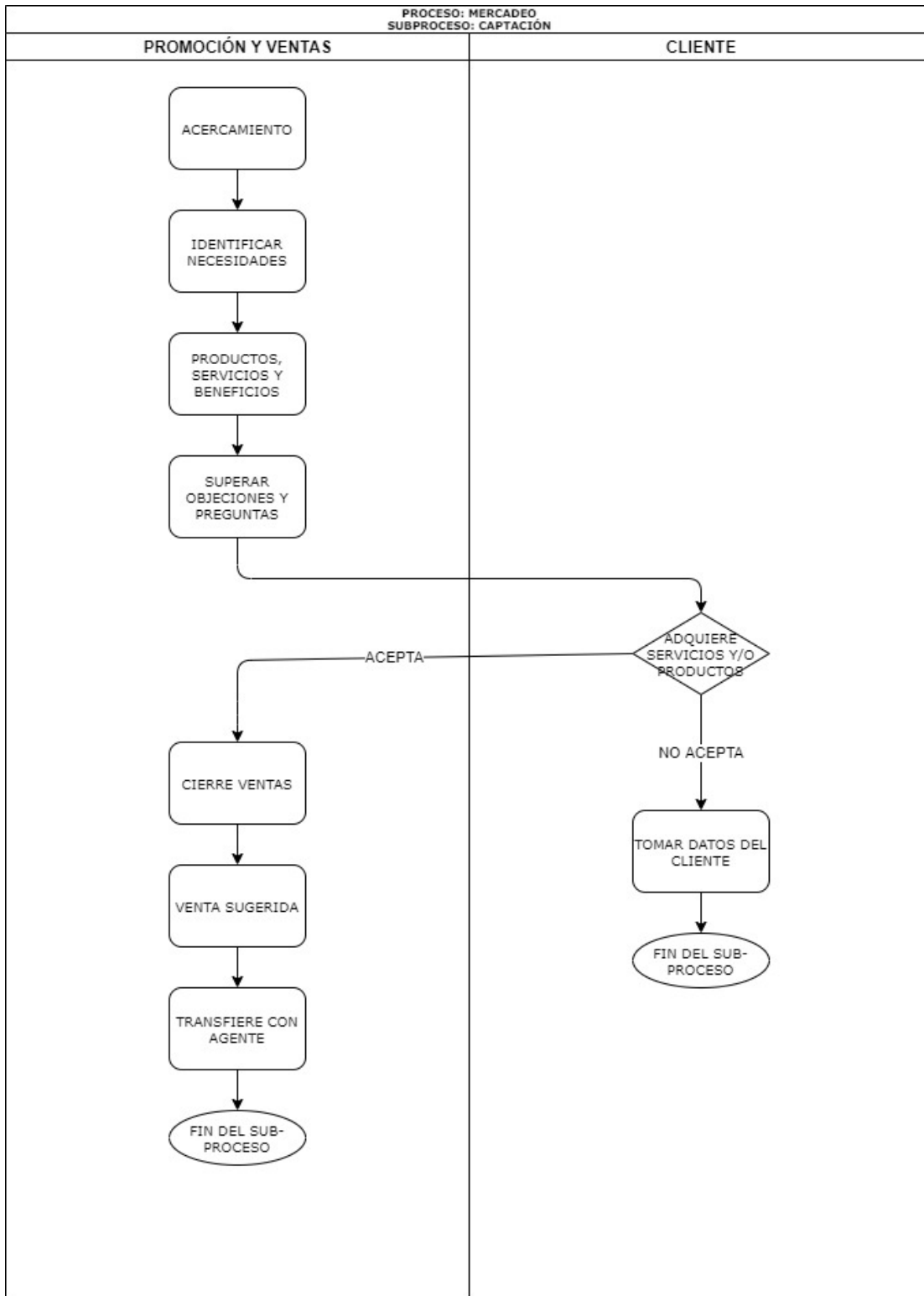
Esquema 23 Diagrama de flujo del subproceso manejo y control de materiales publicitarios en agencias, redes sociales y la web. Fuente: Elaboración propia.

NOMBRE DEL SUBPROCESO	Captación	
OBJETIVO DEL SUBPROCESO	Establecer la metodología de captación para la colocación exitosa de los productos y servicios de la cooperativa.	
ALCANCE	Comprende desde el acercamiento con el cliente hasta la transferencia del cliente con el agente del área correspondiente.	
RESPONSABLE	Jefe de Mercadeo	
DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO		
N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
ESTRUCTURA DE UNA VISITA ESPONTÁNEA		
1	<p>Acercamiento: El vendedor se acercará al cliente (si se trata de una visita presencial, no telefónica o digital), basado en su experiencia en el momento más oportuno, teniendo en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Siempre recibir al cliente con una sonrisa. ❖ Presentarse diciendo nombre y cargo o función en la empresa. ❖ Atenderle en un lugar tranquilo dónde pueda prestar toda la atención. 	Promoción y ventas
2	<p>Identificar necesidades: El sondeo de necesidades es la parte más importante del proceso de ventas. Antes de mostrar algún producto (servicio) y describir sus características, el vendedor debería saber realmente qué necesita el cliente. Así ganará tiempo y aumentará sus posibilidades de vender.</p> <p>El vendedor debe <i>identificar</i> sobre qué es lo que el cliente está buscando y principalmente POR QUÉ y PARA QUÉ lo está buscando.</p>	Promoción y ventas
3	<p>Productos, Servicios y Beneficios: una vez identificada las necesidades del cliente, es mucho más sencillo destacar los productos, servicios y las características que son más relevantes para su necesidad, en vez de empezar a enumerar toda la infinidad de características que el producto o servicio pueda tener.</p> <p>Éste es el mejor momento para <i>profundizar</i> en aquellas características de los productos, en función de las motivaciones del cliente, puedan aportar mayor valor al proceso de venta.</p>	Promoción y ventas
4	<p>Superar objeciones y preguntas: Descubrir y “superar” las objeciones del cliente. Cuando se hace la presentación del producto y sus beneficios para el usuario del producto, surgen normalmente las objeciones.</p>	Promoción y ventas

	<u>Convertir</u> las objeciones en la confirmación de la venta, ya que no deben ser vistas de forma negativa, porque en muchos casos las objeciones son una muestra de interés y podrían convertirse en la confirmación de la venta al ser capaz de superarlas.	
5	<p>Decisión del cliente sobre servicios y/o productos: una vez superadas las objeciones y preguntas, el cliente deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ <u>Acepta y adquiere los servicios y/o productos:</u> Tomar los datos de contacto del cliente e informar que continuará el proceso con el agente especializado en el área del servicio o producto adquirido. ❖ <u>No acepta / adquiere los servicios y/o productos:</u> Introducir los datos en la Base de Datos de la organización para futuras referencias. 	Cliente
6	<p>Cierre venta: Cuando un prospecto/cliente acepta que los beneficios que el producto o servicio ofrecen satisfacen sus necesidades se debe cerrar la venta a través de dos pasos:</p> <p>1.- Resumir los beneficios que satisfacen las necesidades del prospecto/cliente.</p> <p>2.- Solicitar un compromiso.</p>	Promoción y ventas
7	<p>Venta sugerida: En muchos casos, un cliente que ya ha comprado un producto estará dispuesto a adquirir otros productos relacionados, durante la misma compra.</p> <p>Será responsabilidad de <i>Promoción y Ventas</i> sugerirle o “recordarle” estos productos al cliente con el objetivo de colocar más servicios.</p>	Promoción y ventas
8	Transfiere con agente: Transferir al agente del área correspondiente.	Promoción y ventas
	FIN DEL SUB-PROCESO	
DOCUMENTO DE REFERENCIA		
ANEXO TOMA DE DATOS CLIENTE		
NOTA DE CAMBIOS EN EL SUBPROCESO		

Tabla 61 Hoja de Sub-proceso: Captación. Fuente: Elaboración propia.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE CAPTACIÓN



Esquema 24 Diagrama de flujo de proceso Captación. Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Control del proceso de Mercadeo

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo para el logro de los objetivos organizacionales.

Para la verificación y control de que el proceso de Mercadeo se realice bajo los lineamientos esperados, se establecen los indicadores que lo registrarán. En este apartado solo serán descritos brevemente, su desarrollo está contemplado más adelante en 4

GESTIÓN DE INDICADORES.

3.4.5 Estrategias y recomendaciones gerenciales

- En las organizaciones deben generarse procesos de mejora, orientados al éxito de la institución, para ello se hace necesario que la mayor parte de sus integrantes se encuentren alineados hacia un objetivo común, forjando la visión, misión, los valores, pero además establecer estrategias claras y compartidas. En ese sentido, se vuelve necesario el crear las condiciones para la implementación y el desarrollo de las propuestas que acá se mencionan para la cooperativa, encaminadas a fomentar la coordinación y seguimiento continuo, aprovechando al máximo el aprendizaje, así como también el potencial de las personas que integran la cooperativa.
- En el desarrollo del Proceso de Mercadeo se contempla la implementación de un nuevo recurso humano capacitado para tareas específicas, muchas que en la actualidad son realizadas por una misma persona o que no existen, esto supone un reto a cualquier institución debido a la inversión y reorganización que requiere. La definición de roles y responsabilidades que serán delegados son necesarios para la adecuada realización de los objetivos del proceso.
- Los roles y responsabilidades del Recurso Community Manager y Artista Gráfico (Interno) se visualizan que sean ejecutados por personas distintas, pero bajo un periodo de implementación y bajo la carga prevista podrían ser realizados por una misma persona debido a que en la actualidad se utilizan los recursos y lineamientos proporcionados por FEDECACES como Artista Gráfico Externo.

Como medida del impacto que establece la efectividad de los nuevos esfuerzos en la gestión del proceso de mercadeo podemos cuantificarlo a través del control y seguimiento de la tasa de conversión a clientes en un periodo de tiempo establecido. Esta tasa supone una mejora en las proyecciones debido que se busca con la solución propuesta proporcionar los medios para que sean notorios los productos resultado del proceso, logrando:

- Generar más tráfico: calificado, potenciando el alcance y las visitas relacionadas con la atracción de la cooperativa, a través de los medios tradicionales o los que han demostrado ser muy eficientes en la actualidad, como lo son las redes sociales y la web.
- Generar prospectos: capitalizando ese tráfico, es decir, generar clientes potenciales, ofreciendo contenido relevante y valioso.
- Generar clientes: a partir de aquellos prospectos con campañas de seguimiento que los empujen por el embudo de ventas, de modo que los representantes de ventas los conviertan en clientes.
- Generar promotores: a partir de clientes (y personas influyentes) a medida que se continúa atendiendo con campañas personalizadas para que se conviertan en promotores más apasionados empujando más tráfico a través de ventas.
- Medir, analizar y realizar informes: de los resultados de los numerosos esfuerzos que impulsan las tareas anteriores. Hacerlo permite repetir éxitos y mejorar las campañas con menor rendimiento para obtener mejores resultados.

❖ **PORCENTAJE DE CLIENTES ORIGINADOS DE MERCADEO COMO MEDIDA DE IMPACTO**

Esta ratio indica qué nuevo negocio o cliente nace del área de mercadeo, es decir, su tasa de aportación. Aquí se puede ver el impacto que tiene el equipo de mercadeo generando potenciales clientes y Clientes nuevos. Este indicador está basado en la relación que tenga mercadeo con las ventas (colocación de servicios).

El porcentaje ideal dependerá en función del modelo de negocio. Una empresa que tenga externalizada la venta y un pequeño equipo de soporte interno de ventas estaría entre el 20-40 %; mientras que, con un equipo interno de ventas y mercadeo enfocado, debería estar entre el 40-80%. Tomando esto como base podemos establecer un punto medio entre estos dos límites, como una meta para el nuevo enfoque que tendrá el proceso de mercadeo dentro de la cooperativa con las propuestas planteadas, este se establece entonces de un 50%.

➤ Cómo se calcula el porcentaje de clientes originados en mercadeo

Para calcularlo tomamos todos los clientes nuevos en un periodo de tiempo y calculamos el porcentaje de los que se generaron con una campaña de clientes potenciales gestionada por mercadeo, de esta forma:

$$\frac{\text{Total de clientes nuevos en un periodo de tiempo}}{\text{Total de clientes a partir de clientes potenciales de mercadeo}} = \% \text{ de clientes generados en mercadeo}$$

$$\frac{\text{Total de clientes nuevos en un periodo de tiempo}}{\text{Total de clientes a partir de clientes potenciales de mercadeo}} = 50\%$$

Este indicador considera las ocasiones en las que clientes potenciales se convierten en clientes reales para la cooperativa, impulsados por los esfuerzos de mercadeo. Esto incluye también los casos en que promotores existentes de la cooperativa, es decir, los asociados con los que ya cuenta soliciten nuevos servicios de los ofertados por las carteras dentro del ciclo de vida de ellos como miembros, y en el periodo de análisis. Como una muestra de la medida del impacto de mercadeo con las nuevas propuestas, consideraremos solamente las conversiones de potenciales asociados en asociados reales de la cooperativa, bajo el siguiente planteamiento:

- Hemos establecido que los esfuerzos propuestos para mercadeo pueden generar un 50% más de conversión de clientes de lo que se podría lograr sin estos.
- Para el caso de la cooperativa en el año 2018 se estima que con los esfuerzos sin la solución propuesta tendrían un incremento del 41% de nuevos asociados, es decir, de 894 nuevos asociados para el año 2019.
- Por lo tanto, con la propuesta de solución incluyendo los nuevos esfuerzos en mercadeo obtendríamos el siguiente dato:

$$894 \text{ asociados proyectados} \times 150\% = \mathbf{1,341 \text{ asociados en total}}$$

Estos 1,341 asociados a su vez generan tráfico en el consumo de los distintos servicios que constituyen las carteras de la cooperativa.

A partir de esto contamos con que la cooperativa presentará tasas de crecimiento en rubros relacionados con los esfuerzos de mercado que ayudarían a lograr las conversiones en clientes de una institución financiera cooperativa exitosa, como se plantea a continuación:

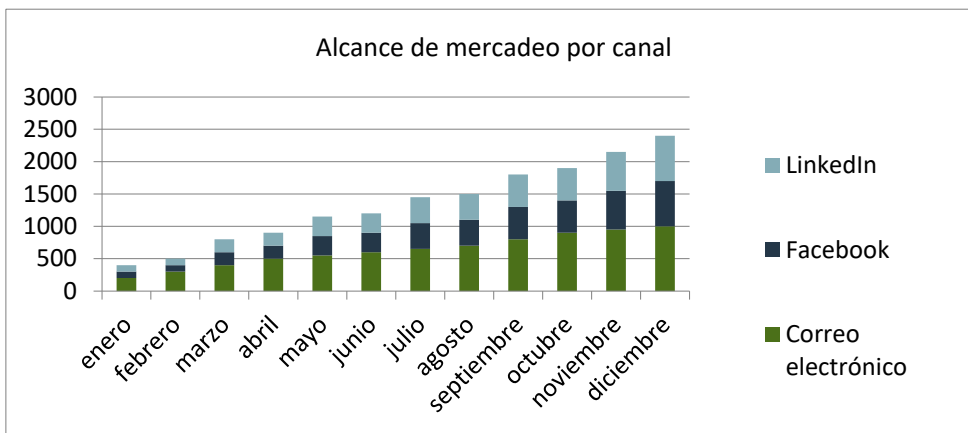
- ✓ Alcance y Visitas generados

¿Por qué a la administración le importaría el alcance y si este aumenta conforme pasa el tiempo o no? Esta cifra es un buen indicador de qué tan bien funciona el contenido que se está poniendo en circulación para interactuar, y con qué eficacia está creciendo la base de

datos de mercadeo. Si este número no está en aumento, será todo un desafío hacer que esa cifra de oportunidades de venta incremente.

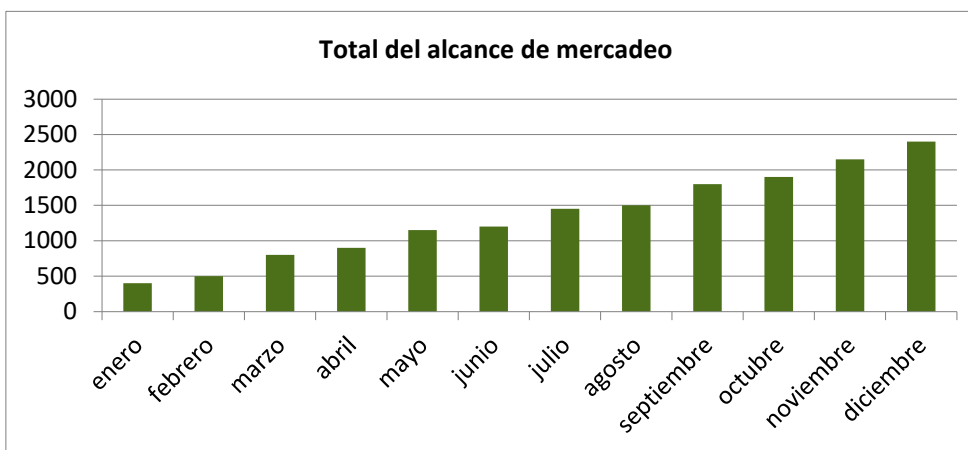
Naturalmente obtener un mayor alcance por la forma en como se distribuye el contenido, generará más vistas por los diferentes canales que establecen una conexión con la cooperativa.

- Alcance total: es la cantidad total de personas con las que la empresa puede ponerse en contacto en los distintos medios.



Gráfica 1 Ejemplo del crecimiento de alcance por canal después de implementada la propuesta

- Alcance por canal: Esta métrica dice cuántas personas siguen o están suscritas con la cooperativa por canal. Si se nota algo de crecimiento en un canal en particular, tal vez es conveniente invertir más tiempo en ese canal para mejorar las conversiones a nuevos clientes.



Gráfica 2 Ejemplo del crecimiento de alcance total después de implementada la propuesta

✓ Tasas de conversiones

Las tasas de conversión son indicadores útiles para medir la calidad, porque calculan el porcentaje de las personas que se mueven de una etapa de mercadeo a la siguiente.

Un aumento en las tasas de conversión implicaría una mejora en la calidad de del contenido y/o tráfico, de ello podemos destacar:

- Tasa de conversión de visita a oportunidad de venta: ¿Cuántos visitantes se convierten en nuevas oportunidades de venta? Una manera de mejorar esta métrica es entender como dirigir mejor a los visitantes hacia llamadas a la acción.
- Tasa de conversión de oportunidad de venta a clientes: Esta métrica ayuda a entender si se estará generando oportunidades listas para las ventas o no. Al mejorar esta métrica, se podrá mejorar la generación de clientes sin necesitar oportunidades de venta adicionales.
- Tasa de conversión de visita a cliente Esta métrica ayuda a observar el panorama completo. ¿Cómo funciona el embudo hacia la generación de clientes en general? ¿El tráfico generado se convierte en clientes? Si es así, se está tomando el camino adecuado.

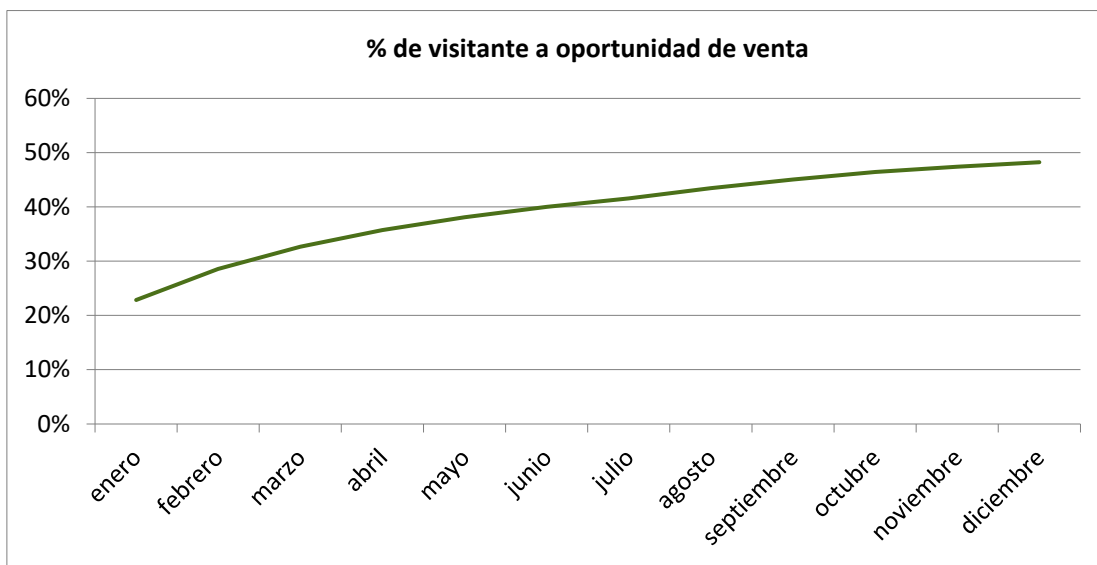
Así podemos plantear el siguiente ejemplo tomando como base el resultado obtenido del cálculo donde se proyecta lograr un meta de 1341, estableciendo el siguiente escenario:

MÉTRICAS DE UN ESCENARIO DEL PROCESO DE MERCADEO EN UN AÑO												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Visitas	5040	7559	5512	7874	11073	10253	14098	14418	19525	21027	28295	31569
Oportunidades de venta	1152	2160	1800	2812	4218	4101	5859	6265	8797	9762	13410	15226
Clientes	115	144	180	225	281	352	439	549	687	858	1073	1341

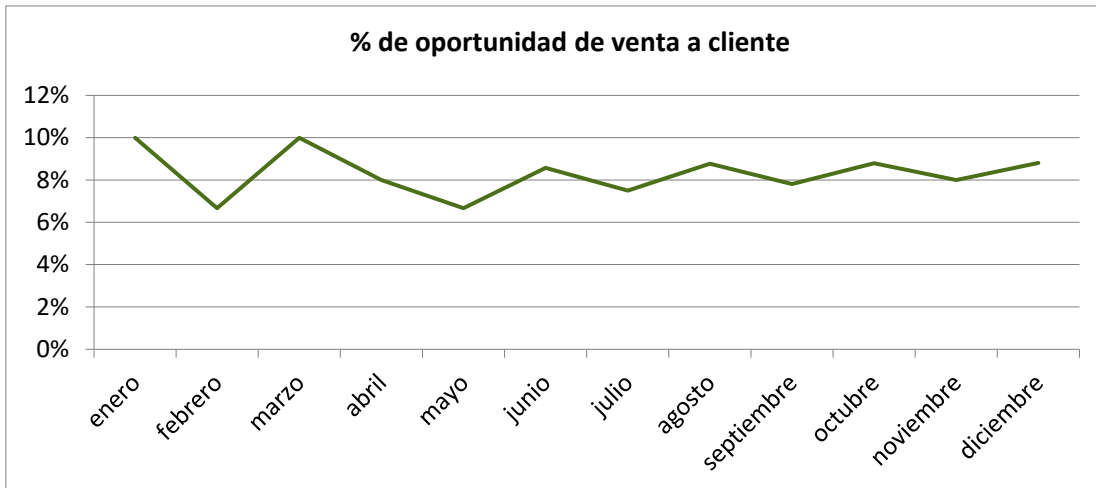
Tabla 62 Escenario de métricas de mercadeo en un año.

PORCENTAJES DE CONVERSIÓN												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
% de visitante a oportunidad de venta	23%	29%	33%	36%	38%	40%	42%	43%	45%	46%	47%	48%
% de oportunidad de venta a cliente	10%	7%	10%	8%	7%	9%	8%	9%	8%	9%	8%	9%
% de visitante a cliente	2.3%	1.9%	3.3%	2.9%	2.5%	3.4%	3.1%	3.8%	3.5%	4.1%	3.8%	4.2%

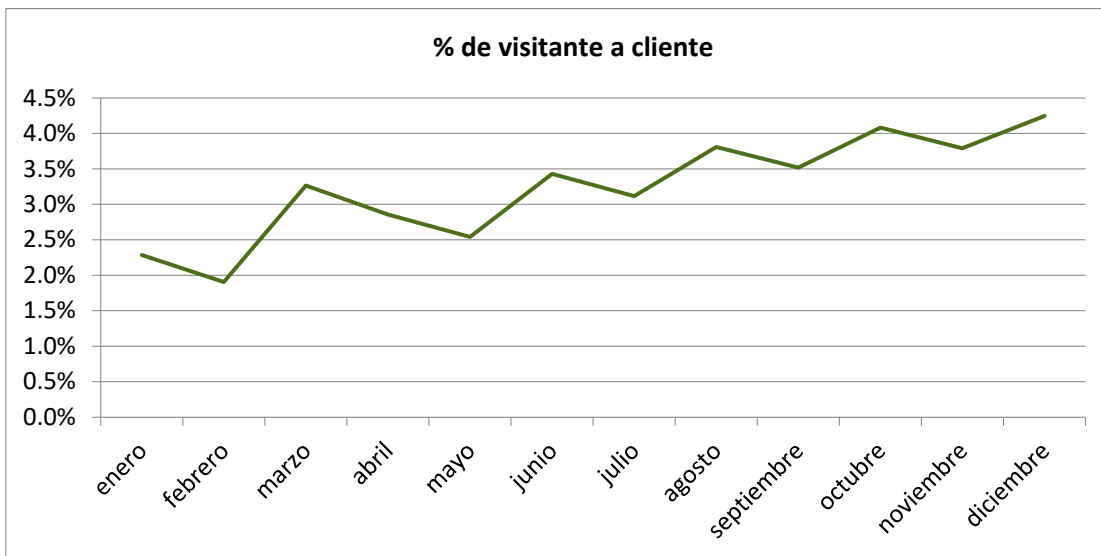
Tabla 63 Escenario de métricas de mercadeo con los resultados de conversiones.



Gráfica 3 Porcentaje de conversión de visitantes a oportunidad de venta en un año



Gráfica 4 Porcentaje de conversión de oportunidad de ventas (Clientes potenciales) a clientes en un año

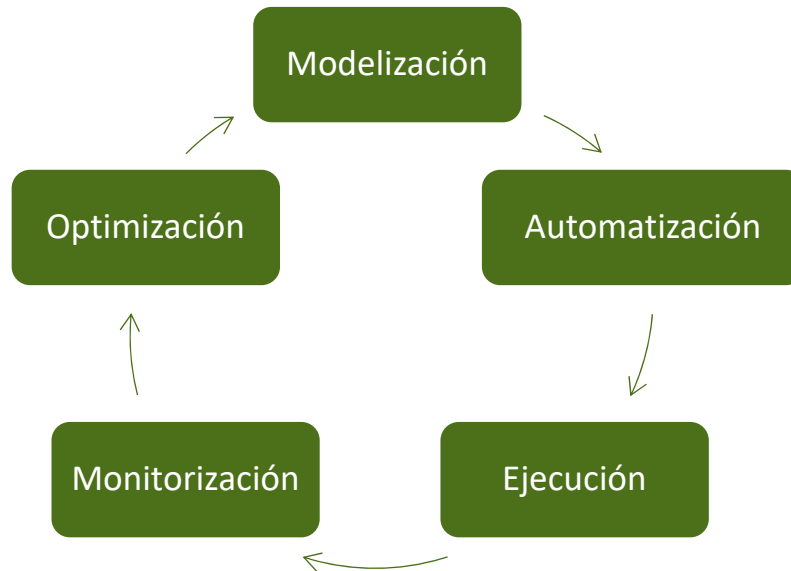


Gráfica 5 Porcentaje de conversión de visitantes a clientes en un año.

3.5 GUÍA DE MEJORA DE PROCESOS MEDIANTE AUTOMATIZACIÓN (BPM)

Como se definió en el Capítulo I en este apartado se desarrolla la metodología para la propuesta de procesos a través del modelo Business Process Management (BPM). BPM es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno.

BPM incluye las siguientes etapas:



Esquema 25 Ciclo BPM. Fuente: Elaboración propia.

Modelización

El objetivo de esta etapa es capturar la propuesta del proceso usando herramientas simples que permitan a los actores del proceso participar y contribuir en el análisis. Parte del análisis incluye identificar los cambios y mejoras que se consideren posibles a corto/mediano plazo.

Existen varias herramientas que pueden ser usadas para documentar el proceso tales como: IDEF, BPMN, SIPOC, Diagramas de flujo, etc. Para este análisis se contemplará la creación de un modelo para la representación de los procesos, usando la metodología de IDEF0, basado en la caracterización de los procesos elaborados en la etapa de diagnóstico, lo cual brindará un panorama general de las fases, actores, y procedimientos a ejecutar en el proceso.

Automatización

El objetivo de esta etapa es evaluar los requerimientos del proceso para decidir qué tecnologías utilizar en su automatización. Existen tareas que requieren interacción con el

usuario y por lo tanto requieren un diseño visual. Existen herramientas de Maquetación Web libres y comerciales que facilitan la creación de prototipos visuales.

Por otro lado, pueden existir tareas internas que no requieren la intervención del usuario pero necesitan ser coordinadas para cumplir con las reglas proceso. Este tipo de requerimiento puede ser automatizado usando un software de gestión de BPM.

Esta fase contempla una guía para crear un conjunto específico de instrucciones necesarias para plantear y ejecutar el proceso, apoyado en el análisis del software bonita, ya que contiene los requisitos que debe tener el software de gestión de procesos que utilizará ACOPUS.

Ejecución

Durante esta etapa se pondrán en producción el software como apoyo al proceso mejorado. Esto implica aplicar cambios en el trabajo del recurso humano y requiere un liderazgo interno para que puedan ser apoyados y ejecutados. Dependiendo de la complejidad del proceso debe evaluarse la introducción de cambios de forma incremental para minimizar la resistencia al nuevo proceso y sistema de información.

Monitorización

El objetivo de esta etapa es medir y comparar las métricas del proceso que se identificaron durante el modelado del proceso. Esta información será útil para evaluar las mejoras hechas hasta este punto y a la vez identificar las mejoras que están pendientes y que deberían ser cubiertas en la siguiente ejecución del ciclo. Esto implica que el proceso deberá ser capaz de generar reportes que faciliten la toma de decisiones.

Optimización: Con el uso de los cuadros de mando de la etapa de monitorización alineados con el cuadro de objetivos estratégicos, es posible definir un plan de optimización de procesos buscando la mejora continua y el cumplimiento de la estrategia empresarial definida.

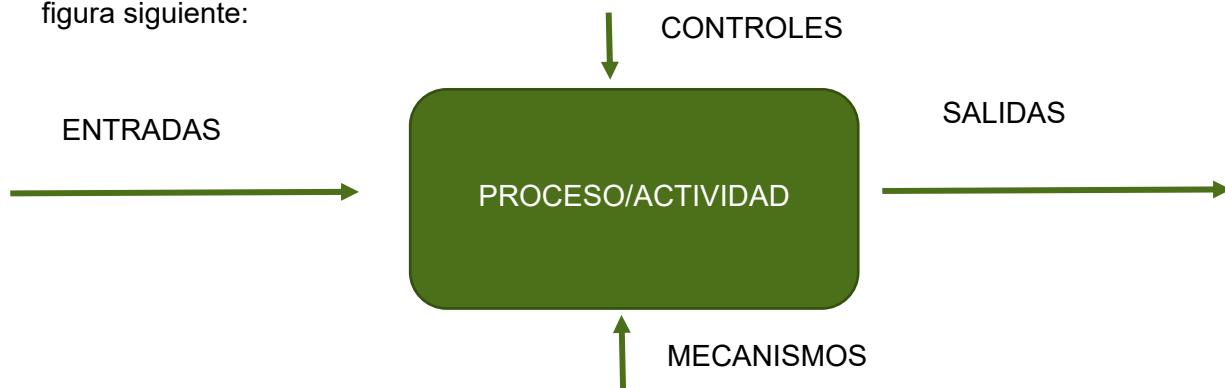
3.5.2 Modelización de procesos (IDEF0)

IDEF0 es una técnica de representación de procesos de una manera genérica y conceptual. De esta manera se logra un modelamiento funcional de las actividades del proceso.

IDEF0, permitirá mediante una manera genérica y conceptual, obtener una caracterización precisa, flexible y concisa, ya que, haciendo uso de un lenguaje gráfico, permite responder:

- ¿Qué hace el proceso?
- ¿Quién lo trabaja?
- ¿Qué ingresa?
- ¿Qué sale?
- ¿Qué controles tiene?
- ¿Cómo ejecuta sus funciones?

En IDEF0 las actividades o procesos son representados por medio de una caja en donde las entradas son representadas por las flechas fluyendo hacia el lado izquierdo de la caja, y las salidas son representadas por flechas desde el lado derecho de la caja. Las flechas que fluyen hacia la parte superior de la caja representan restricciones o controles, y las flechas fluyendo hacia el lado inferior de la caja son mecanismos, como se presenta en la figura siguiente:



Esquema 26 Representación IDEF0. Fuente: Elaboración propia.

Entradas del proceso: Son todos aquellos insumos que ingresarán al proceso, los cuales sufrirán transformación.

Salidas del proceso: Indicara todos aquellos productos o resultados del proceso.

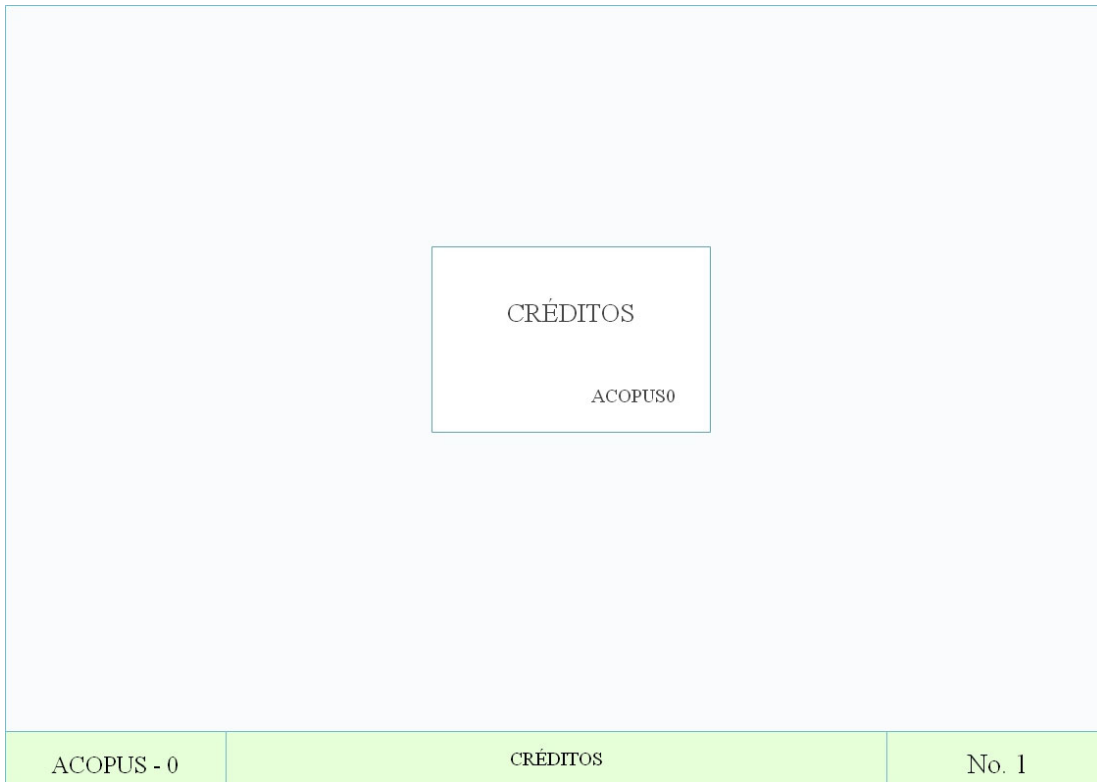
Mecanismos: Son todos aquellos recursos que son utilizados que no sufren transformación en el proceso.

Controles: Son aquellas políticas, reglamentos internos y externos, legislación, normativas, o controles que se utiliza o que regulan el funcionamiento del proceso.

A continuación, se presenta el modelamiento IDEF0, del proceso de CRÉDITOS, el cual es uno de los PROCESOS CLAVE a los cuales se presentó una propuesta de mejora.

PROCESO	SUBPROCESO	SUBPROCESO
CRÉDITOS (ACOPUS0)	TRÁMITE DE PRÉSTAMOS, GARANTÍA HIPOTECARIA O PRENDARIA (PRÉSTAMO CON BIEN COMO GARANTÍA) (ACOPUS1)	Trámite de solicitud de crédito (ACOPUS1.1)
		Resolución de solicitud de crédito (ACOPUS1.2)
		Formalización y desembolso de crédito (ACOPUS1.3)
		Archivo y asientos contables (ACOPUS1.4)
	TRÁMITE DE PRÉSTAMOS CON GARANTÍA PERSONAL (PRÉSTAMO CON FIADOR) (ACOPUS2)	Trámite de solicitud de crédito (ACOPUS2.1)
		Resolución de solicitud de crédito (ACOPUS2.2)
		Formalización y desembolso de crédito (ACOPUS2.3)
		Archivo y asientos contables (ACOPUS2.4)
MERCADEO (ACOPUS3)	INVERSIÓN PUBLICITARIA EN MEDIOS (ACOPUS3.1)	N/A
	LANZAMIENTO DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS (ACOPUS3.2)	N/A
	MANEJO Y CONTROL DE MATERIALES PUBLICITARIOS EN AGENCIAS. (ACOPUS3.3)	N/A
	MANEJO Y CONTROL DE MATERIALES PUBLICITARIOS REDES SOCIALES Y LA WEB. (ACOPUS3.4)	N/A
	CAPTACIÓN (ACOPUS3.5)	N/A

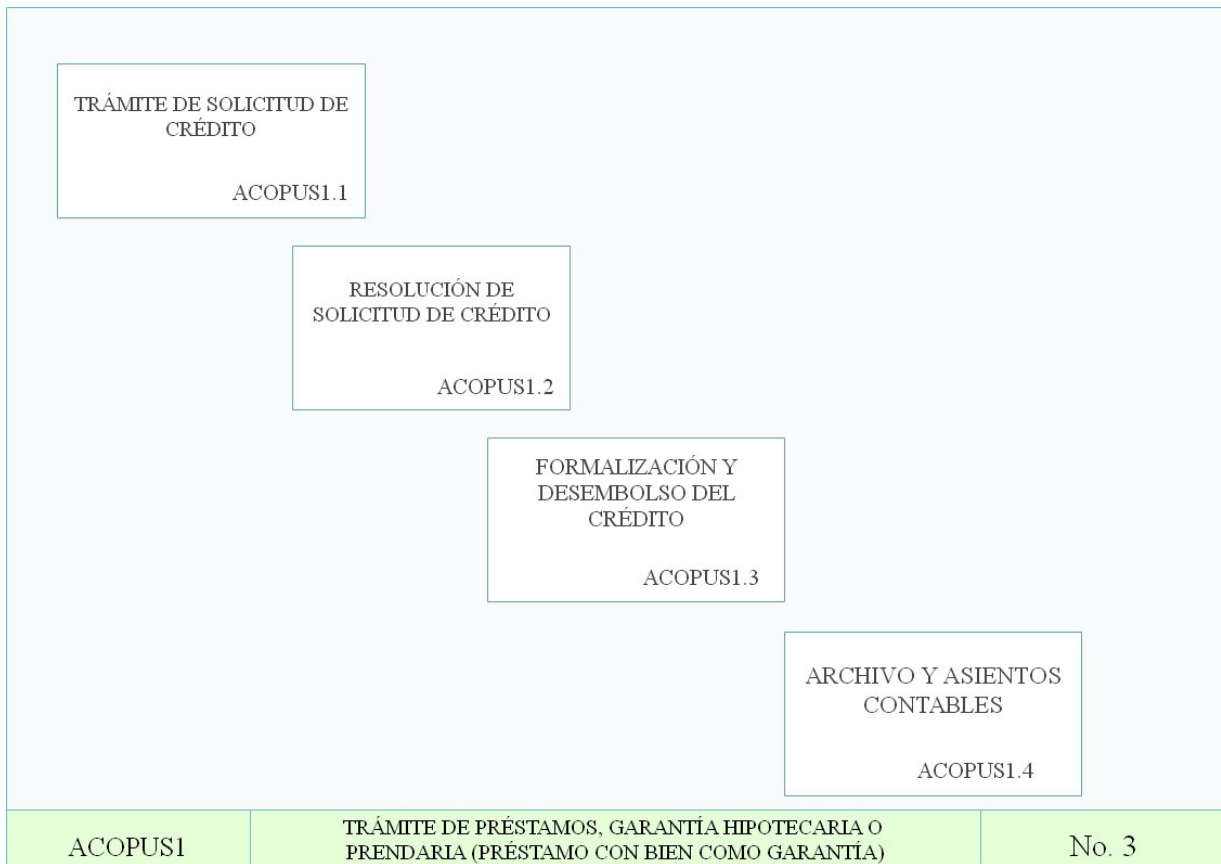
Tabla 64 Procesos a realizar modelización con IDEF0. Fuente: Elaboración propia.



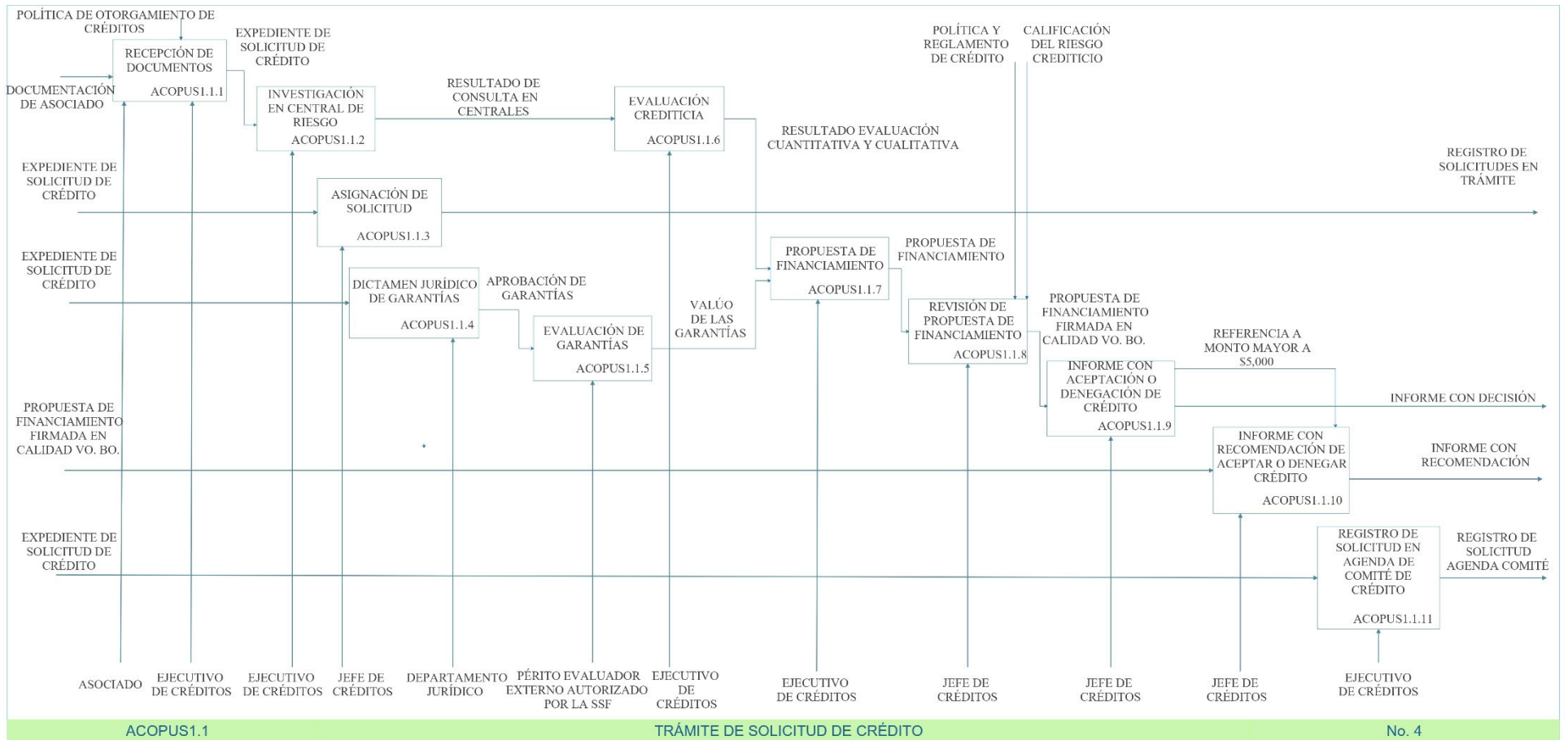
Esquema 27 IDEF de ACOPUS-0 (Créditos). Fuente: Elaboración propia.



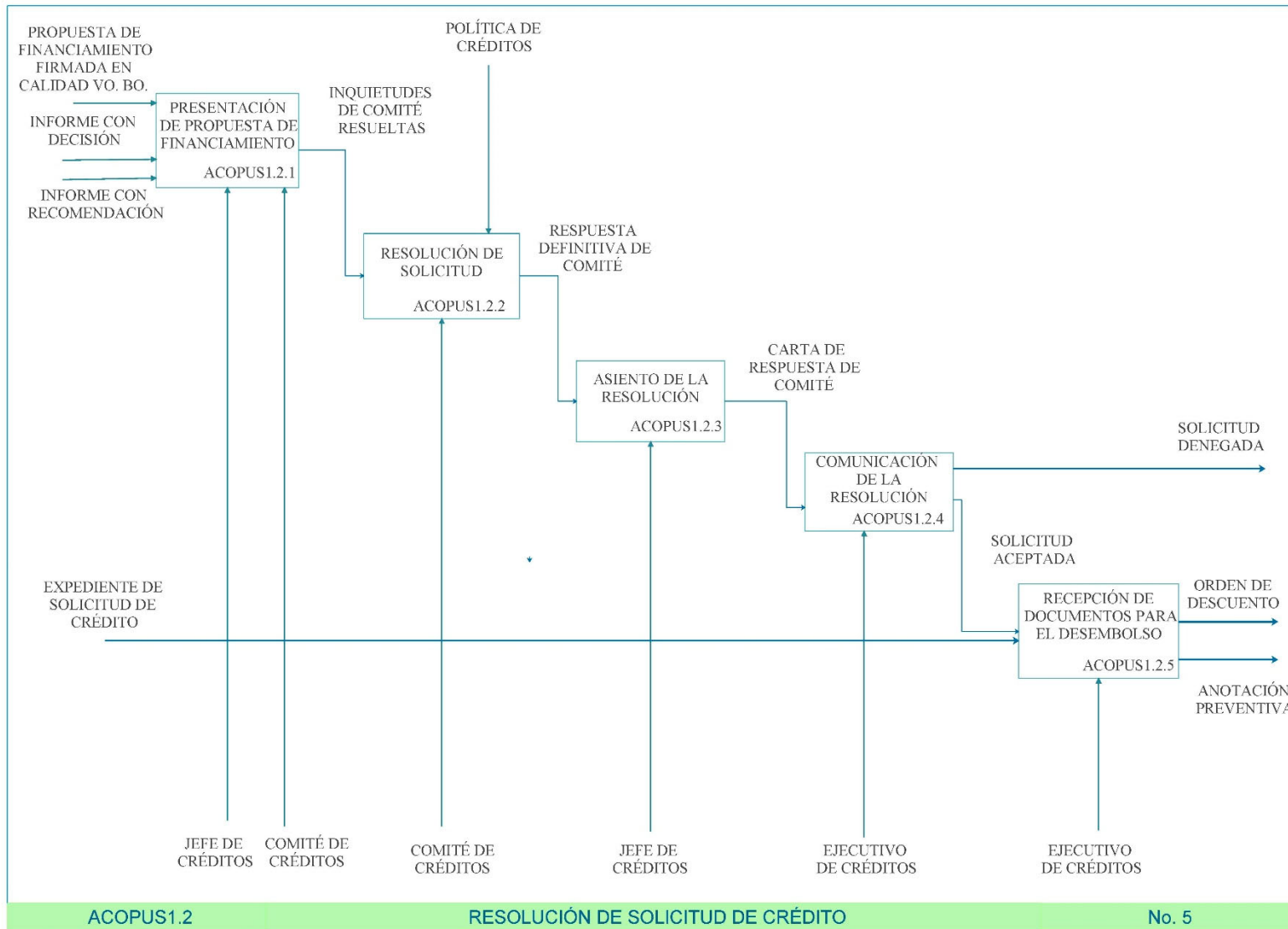
Esquema 28 IDEF de ACOPUS0 (Créditos). Fuente: Elaboración propia.



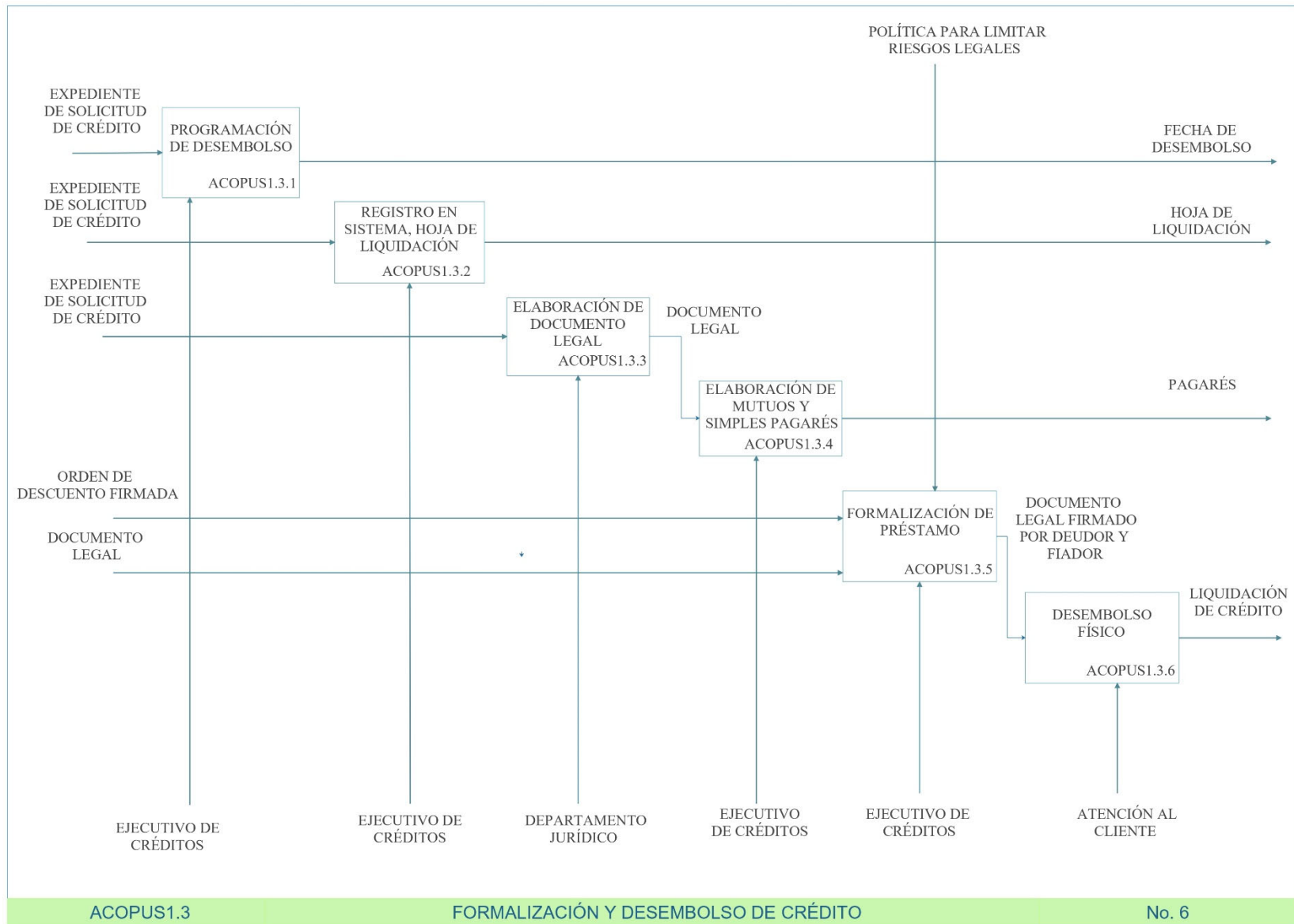
Esquema 29 IDEF de ACOPUS1 (Trámite de préstamos, garantía hipotecaria o prendaria). Fuente: Elaboración propia.



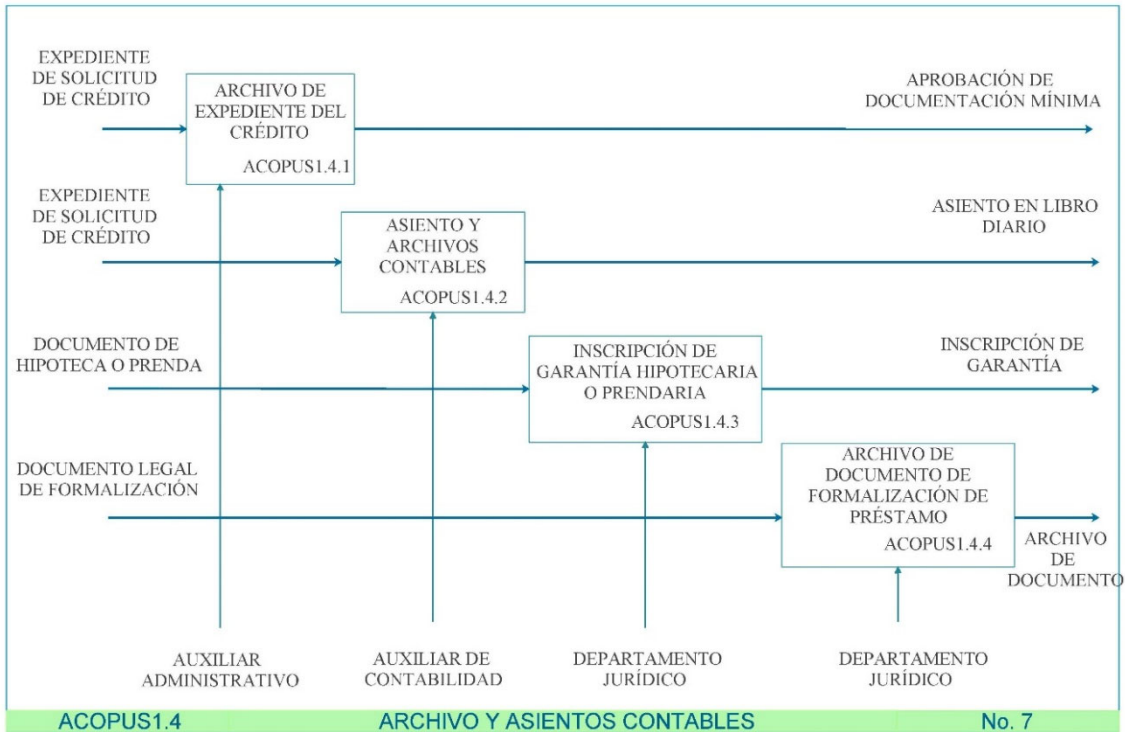
Esquema 30 IDEF de ACOPUS 1.1 (Trámite de solicitud de crédito). Fuente: Elaboración propia



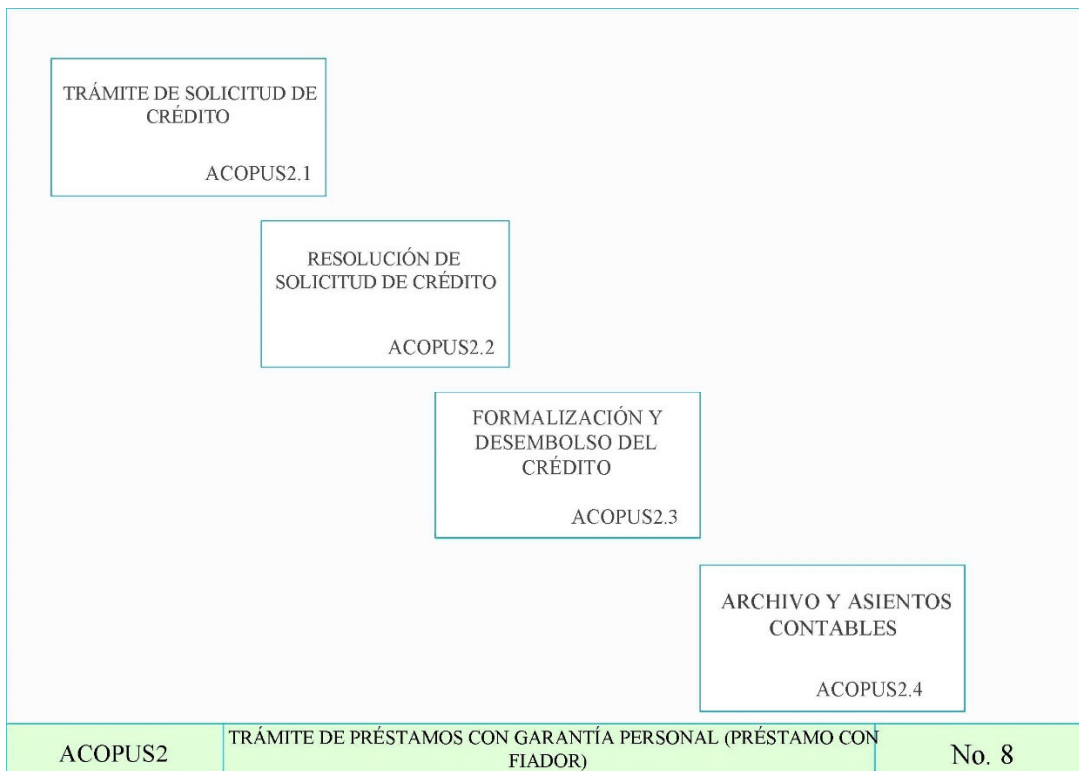
Esquema 31 IDEF de ACOPUS 1.2 (Resolución de solicitud de crédito). Fuente: Elaboración propia.



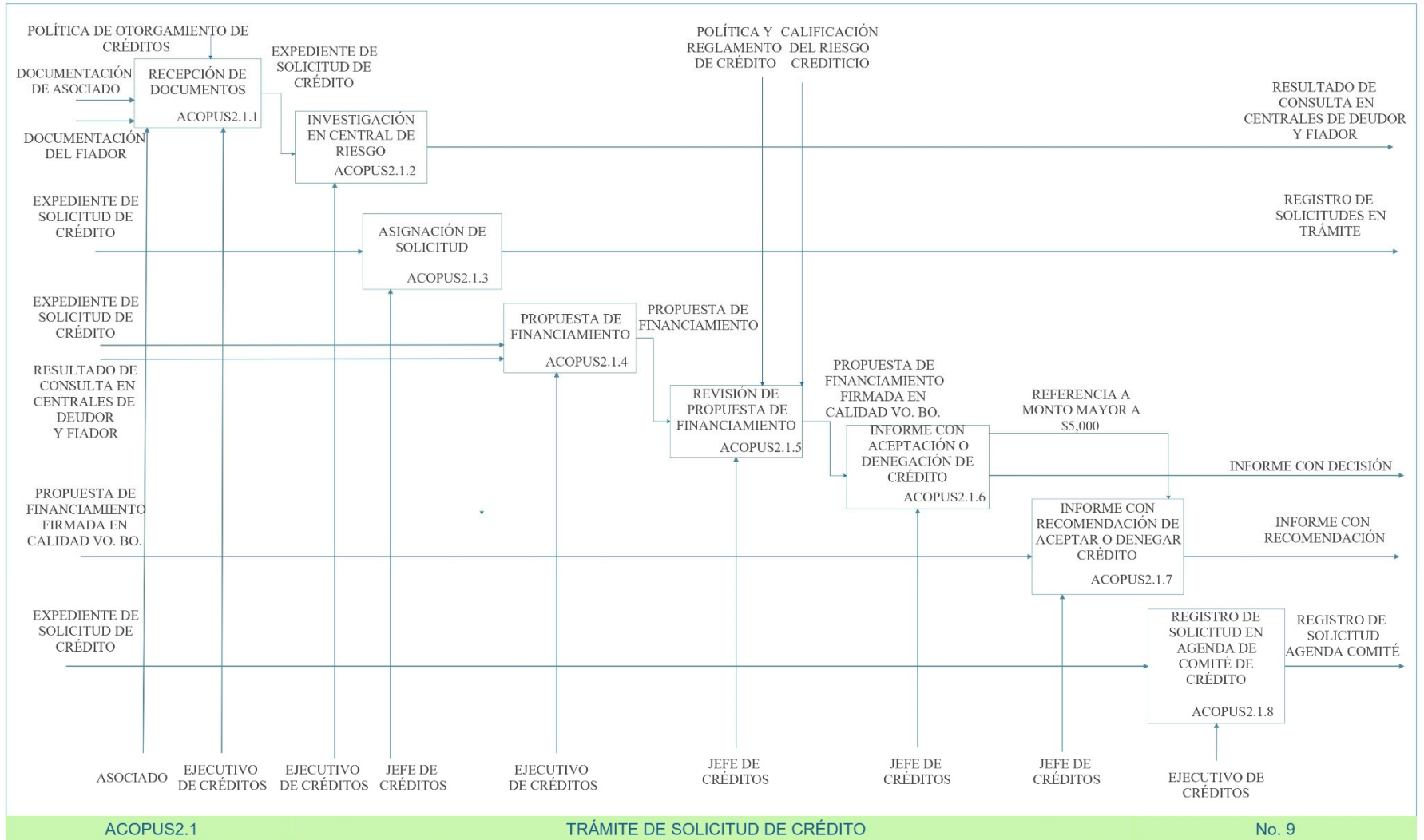
Esquema 32 IDEF de ACOPUS 1.3 (Formalización y desembolso de crédito). Fuente: Elaboración propia.



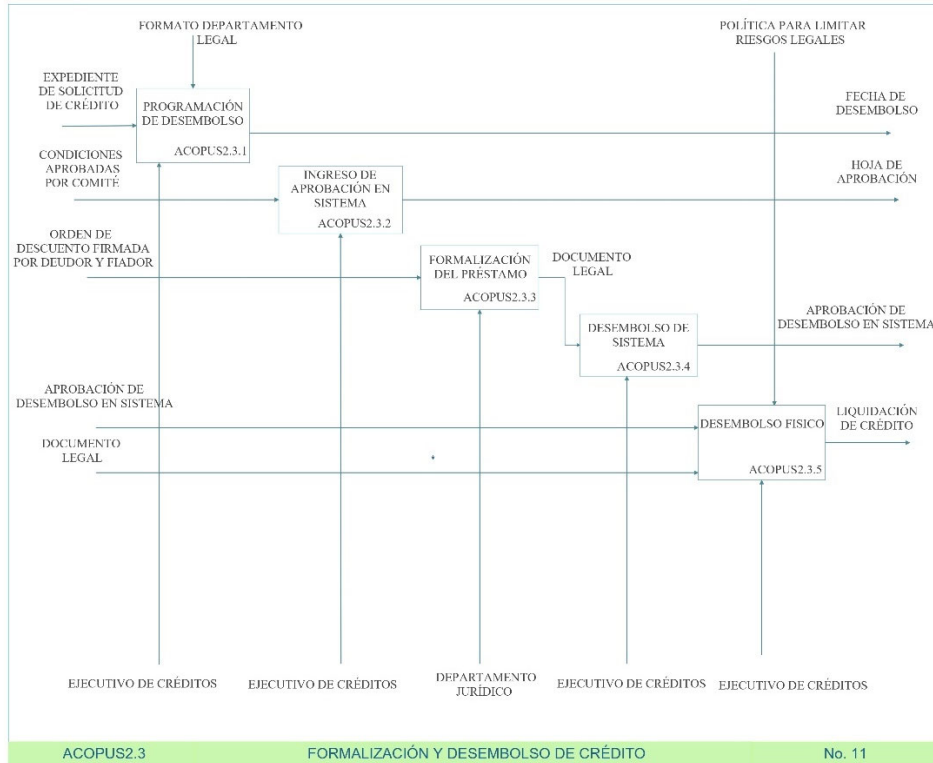
Esquema 33 IDEF de ACOPUS 1.4 (Archivo y asientos contables). Fuente: Elaboración propia.



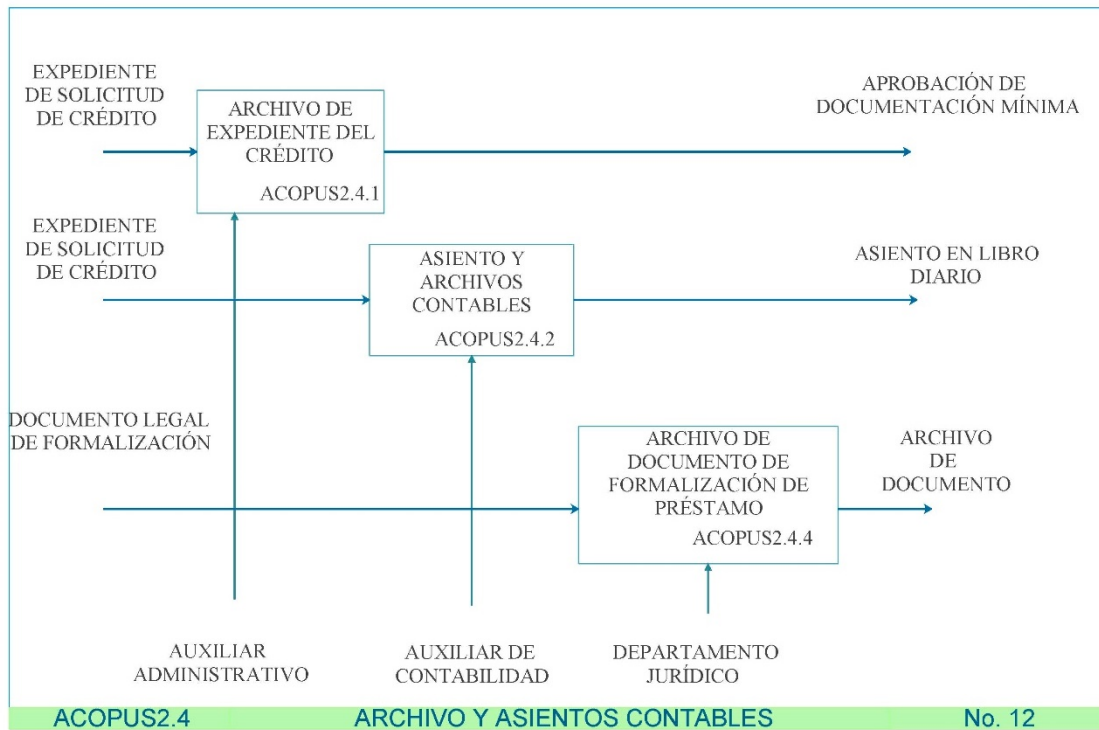
Esquema 34 IDEF de ACOPUS 2 (Trámite de préstamos con garantía personal). Fuente: Elaboración propia.



Esquema 35 IDEF de ACOPUS2.1 (Trámite de solicitud de crédito de préstamo con fiador). Fuente: Elaboración propia.



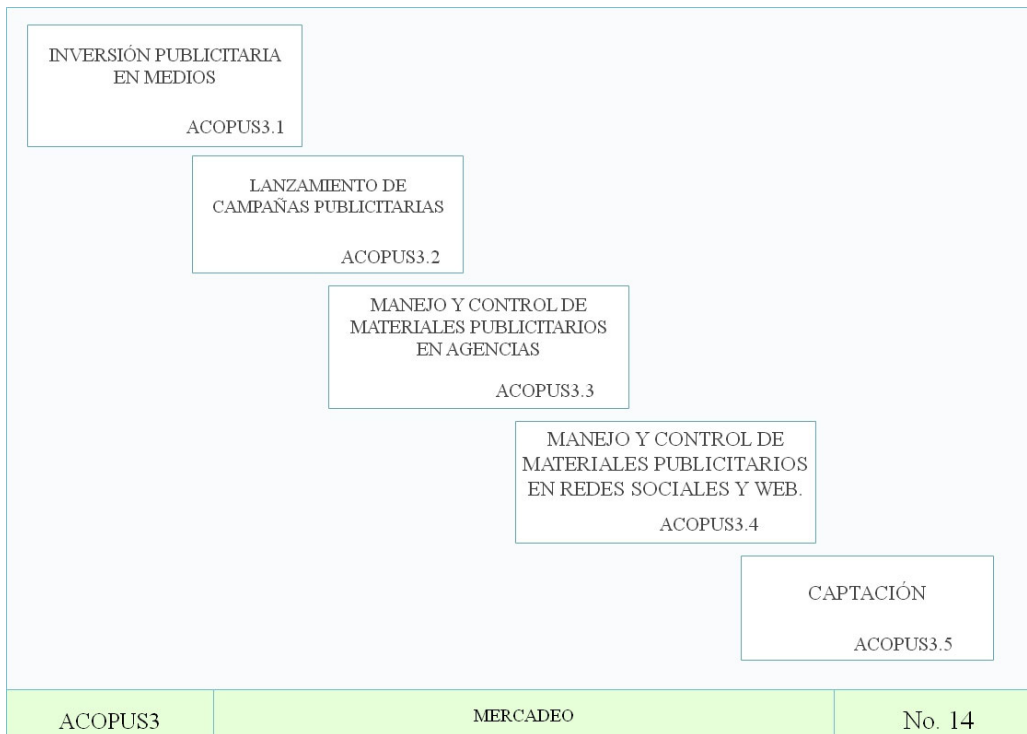
Esquema 37 IDEF de ACOPUS2.3 (Formalización y desembolso de crédito). Fuente: Elaboración propia.



Esquema 38 IDEF de ACOPUS2.4 (Archivo y asientos contables de préstamo con fiador). Fuente: Elaboración propia.



Esquema 39 IDEF de ACOPUS-3 (Mercadeo) Fuente: Elaboración propia.



Esquema 40 IDEF de ACOPUS3 (Mercadeo). Fuente: Elaboración propia.

3.5.3 Guía de automatización de procesos (Ejemplo de requerimientos con software BonitaSoft)

A continuación, se presenta una guía que contiene los pasos a seguir y los requerimientos necesarios para realizar la automatización de los procesos de ACOPUS de R.L. La automatización de procesos se puede realizar con diferentes ofertas de software, pero a manera de demostración, se conceptualizará BonitaSoft, que es una plataforma código abierto de aplicaciones de flujo de trabajo y gestión de procesos de negocio creada en 2001. Se describirá este software, debido a que contiene los requerimientos de gestión de procesos mediante automatización, que debe contener el programa que utilizará ACOPUS de R.L.

Al utilizar BonitaSoft es necesario que esté vinculado a una fuente de información, una base de datos que contenga los registros y formularios necesarios para la alimentación del proceso. Las capturas de datos que se realicen deben vincularse con esta base de datos y mantener una constante dinámica de interacción. Una propuesta de software para mantener base de datos es “MySQL” debido dos razones; primeramente, al igual que BonitaSoft, MySQL es un software libre, es decir, que le permite al usuario acceder al código fuente y realizar en los cambios que mejor le convengan sin violar ningún derecho de autor.



Ilustración 15 Logos de software a describir para automatización.

3.5.3.1 Introducción a la automatización de procesos

La automatización parte de la documentación de procesos (Para ello se realizó el análisis y modelización IDEF0), pues si se hace con estándares internacionales, esto hace que el lenguaje, el flujo y la comprensión del ejecutor sean bastante eficientes. Resulta pertinente realizar una breve comparación entre la documentación tradicional y una enfocada en una automatización bajo un modelo BPM.

Documentación actual	Documentación BPM - Automatización
Información dispersa.	Información organizada.
Procesos documentados sin estándares internacionales.	Documentación bajo estándares internacionales.
Los cambios en los documentos y su implementación son procesos lentos y generan mayor resistencia.	Se dan cambios cuya implementación es ágil. Se reacciona de manera más rápida ante los imprevistos.
La integración y comunicación entre procesos no es clara ni evidente.	Integra todos los procesos de forma dinámica.
Los procesos se mantienen en secreto y no se divulgan en todos los niveles de la organización.	Existe transparencia ante las partes interesadas. Se conocen y se pueden gestionar las mejoras. Existe una verdadera gestión del conocimiento en la organización.
Exceso de papel.	Eliminación del uso del papel o ahorro del mismo.
Exceso de vistos buenos en los procesos.	Disminución de vistos buenos. Análisis de generación de valor por facilidad en el seguimiento.
No se obtiene información en tiempo real.	Facilidad en el seguimiento en tiempo real.
Se confunden estrategias y procesos.	Se evidencian y se ejecutan los procesos.
No se identifican los errores y reprocesos.	Se identifican los errores y los reprocesos.
Dificultad para estandarizar tiempos y generar alertas o alarmas por retrasos.	Se generan alertas y alarmas por retrasos.
No se diferencia el diseñador del consumidor del proceso.	El diseñador y el ejecutor son claramente definidos e identificables.

Tabla 65 Documentación tradicional vs Documentación BPM- Automatización. Fuente: López Supelano, Karen (2015). Modelo de automatización de procesos para un sistema de gestión a partir de un esquema de documentación basado en Business Process Management (BPM).

3.5.3.2 BonitaSoft – Gestor de procesos de negocio

BonitaSoft es un software libre creado en el año 2001. Es considerado como el primer editor de soluciones BPM y líder en esta categoría, es un conjunto de aplicaciones de ofimática para la gestión de procesos de negocio y está disponible para su descarga gratuita desde su sitio web <http://www.bonitasoft.com/>.






3.5.3.3 Especificaciones de BonitaSoft

Las aplicaciones de Bonita comprenden toda la gama de proyectos de BPM, desde la migración de sistemas de información hacia una arquitectura orientada a servicios, a la automatización de los procesos de administración y procesos de venta con interacciones humanas para los procesos de aprobación, a los contratos de base y la gestión de nuevos clientes. Sus características son:

- Género: Solución para Gestión de procesos de negocio (BPM).
- Lenguaje de programación: Java.
- Sistema operativo: Multiplataforma (Windows, Linux, Mac OS)
- Licencia: Motor: LGPL, Estudio/Web: GPL v2.
- Idiomas: multi-idomas (incluye inglés y español)
- Última versión: 7.10.1 (**febrero del año 2020**)

3.5.3.4 Características generales de BonitaSoft²²

3.5.3.4.1 Características de modelación

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	BOTÓN
Roles avanzados para la resolución y filtrado.	Usa resolución de roles y filtrados para asignar tareas a una o más personas de forma dinámica y eficiente.	
Repositorio central.	Guarda, organiza y archiva todos sus procesos en el repositorio central de la organización.	
Paleta de opciones para rápido diseño.	No se necesita hacer clic una y otra vez en la paleta estática, ya que esta paleta se expande sobre la pizarra.	
Desarrollo iterativo.	Permite tomar ventaja de las metodologías de desarrollo ágil. Con el uso de un solo clic es posible obtener múltiples entornos de despliegue, y de las características incorporadas en este.	
Gestión de formatos de datos.	Gestión de datos de sus procesos bajo-diversos formatos como Java Objects, XML o como documentos adjuntos.	

²² Fuente: Aguilar Hernández, Helen Karina, Castillo Cortez, Omar Herbeth (2016) "MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO AL SERVICIO DE ATENCIÓN AL ADULTO MAYOR EN EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL". Universidad de El Salvador.


Múltiples formatos para exportación de imágenes.	Exporta los diseños de procesos en pdf, jpeg, png, bmp, gif y svg.	
Módulos de procesos de Importación.	Importa módulos de procesos definidos en BPMN2, JBPM3 y XPD. L.	
Proceso de control de versiones.	Guarda y administra versiones provisionales de su diseño mientras se modela un proceso.	
Modelador de procesos (BPMN2).	El diseño de los flujos de trabajo empresarial BPMN (Business Process Modeling Notation), la versión 2.0, que permite usar notación básica o avanzada.	
Modelación de procesos colaborativos.	Permite compartir modelos de procesos y cerrar la brecha entre los propietarios del proceso, las partes interesadas, los analistas del negocio y los desarrolladores.	
Conectores contribuidos.	Fácil de encontrar e instalar con un solo clic, cualquiera de los muchos conectores aportados por la comunidad Bonita.	
Proceso de actualización en vivo.	Implementar nuevas versiones de los procesos en el entorno de producción. Y permitir una transición fluida de las antiguas definiciones a las nuevas.	
Diagrama de procesos de validación.	Aparecen anotaciones de error y advertencia cuando el trabajo no está configurado correctamente o hay datos faltantes.	
Procesos de Simulación.	Simula la ejecución de procesos con parámetros, como el costo, duración, el consumo de recursos, calendario, entre otros, e identificar los candidatos para la optimización.	
Configuración de conectores reutilizables.	Permite ahorrar esfuerzos de configuración mediante la reutilización de las configuraciones existentes del conector en múltiples procesos, así como que da la posibilidad de actualización de todos los cambios.	
Delegación de tareas.	Atribución de tareas a una persona sustituta aunado la persona a cargo no está disponible, con el fin de limitar las situaciones de bloqueo.	

Tabla 66 Características de modelación en automatización.

3.5.3.4.2 Características de desarrollo BONITA







Nombre	Descripción	Boton
Manejo de datos avanzados.	Gestiona los datos de procesos en múltiples formatos incluyendo objetos Java, XML, y documentos adjuntos.	
Conectores integrados.	Seleccione entre más de 100 conectores integrados a los sistemas de fuente abierta, tanto de propiedad, como Exchange, SAP, Talend, entre otros.	
Asistente de desarrollo de conectores.	Desarrolla y prueba sus propios conectores dentro de Bonita Studio.	
Depurador.	El botón de depurador en la barra de menú activa o desactiva una lista de conectores para poner a prueba un pre-corrida de la ejecución (Modo desarrollo). Esta funcionalidad le permite probar el proceso sin ser bloqueado por algunos conectores no funcionales.	
Con un solo clic, múltiples entornos de despliegue.	Pone en marcha múltiples entornos de ejecución como el desarrollo, la prueba, la preproducción, la producción, como optimización del tiempo.	
Personalización de la interfaz.	Fácil personalización de la aplicación BPM con los colores y el logotipo de las empresas.	
Editor de formularios.	Personalización avanzada de formularios web con las dependencias de campo, llenando el campo dinámico, paginación, reglas de validación pre-construidas, entre otros.	
Reglas de negocio.	Esta característica permite definir las condiciones en las transacciones con una tabla de decisión en el diseño de un proceso complejo, sin necesidad de escribir ningún código. Sumado a esto, permite a los usuarios, modelar y automatizar altos niveles de flujos de procesos y transacciones de una manera sencilla.	
Editor de gestión de datos.	Da la posibilidad de escribir scripts Groovy fácilmente, con la ayuda y las capacidades de prueba del editor de gestión de datos.	
Ejecución incrustada del entorno.	Ejecuta procesos con un solo clic, toma ventaja de un rápido desarrollo/ejecución de entrada y salida para el desarrollo ágil.	
Independiente generación de aplicaciones BPM.	Generar plenamente una aplicación operacional de procesos basada en un solo clic.	
W3C estándar de las tecnologías web.	Aplicaciones BPM generadas con Bonita Studio que satisfacen los requerimientos W3C usando estándares html, css y JavaScript.	

Tabla 67 Características de desarrollo BONITA.

3.5.3.4.3 Características de ejecución BONITA













Nombre	Descripción	Boton
Procesamiento de eventos.	Correlacionar los procesos y desencadenar la ejecución de un proceso a otro.	
Herramienta de migración.	Da la posibilidad de actualizar fácilmente Bonita Open Solution con una herramienta de migración.	
Multi-ubicación.	Despliegue en múltiples opciones de arquitectura para servir a varios clientes al mismo tiempo y reducir los esfuerzos de implementación y actualización.	
Motor escalable.	El uso del motor de ejecución de Bonita se puede dar en diversos contextos, desde el simple componente global de los procesos de una organización, hasta la parte crítica de cada uno de los componentes del proceso.	
Motor transaccional.	El motor de ejecución Bonita es un motor completamente transaccional, que permite que las llamadas agrupadas y la definición de unidad manejen las fallas.	
Tareas de gestión humana.	Asignar tareas a los usuarios basándose en la definición de roles.	
Ejecución de múltiples procesos.	Modela varios procesos en un diagrama y los ejecuta cada uno de manera independiente.	
Potentes APIs.	Los APIs disponibles incluyen Java-based, API, EJB2, EJB3 y REST para el desarrollo de aplicaciones y de fácil incrustación.	
Ejecución Sincrónica/Asincrónica.	Ejecución asíncrona para evitar los casos cuando el proceso está bloqueado a causa de las tareas pendientes.	

Tabla 68 Características de ejecución BONITA.

3.5.3.4.4 Características de interfaz BONITA

Nombre	Descripción	Boton
Avance final de interfaz del usuario.	Bonita Open Solution reinventa la experiencia del usuario con una interfaz intuitiva, y la “bandeja de entrada” de la interfaz.	
Integración sencilla.	Bonita User XP es una aplicación liviana; su SSO está listo para la integración rápida y fiable en los portales existentes e inter – intra y extranets.	
Soporte multilingüe.	Se incluyen los idiomas: inglés, español y francés; las interfaces se pueden traducir con la herramienta de traducción Babili.	






Gestión del motor a distancia.	Implementar una o más consolas en la experiencia del usuario de Bonita en múltiples servidores independientes del motor de ejecución Bonita, dependiendo de las necesidades específicas de la arquitectura.	
Configuración del usuario.	Definir cuadros de mando basados por defecto en roles para los usuarios finales.	
Etiquetas y categorías.	Administrar sus tareas con facilidad y rapidez, organizar el trabajo, y el seguimiento de las tareas y los casos.	
Seguimientos y alertas en tiempo real.	Le permite seguir el proceso y recibir alertas en tiempo real.	
BPM social.	Los actores del proceso pueden construir una fuente de comentarios durante la ejecución. También es posible conectar sus procesos a redes sociales, tales como Facebook, Twitter, entre otros.	

Tabla 69 Características de interfaz BONITA.

3.5.3.4.5 Características de monitoreo BONITA










Nombre	Descripción	Boton
Tableros de instrumentos personalizados y avanzados.	Definir cuadros de mando técnicos y empresariales personalizados para seguir los indicadores.	
BAM y BI: Estadísticas e informes.	Implementar informes personalizados para obtener estadísticas de los procesos y los casos.	
Indicadores claves de rendimiento.	Definir indicadores claves de rendimiento en cualquier etapa de su proceso, y el uso del tablero de instrumentos para controlarlo.	
Monitoreo de actividades en tiempo real.	Obtener una visión general de los procesos y los casos con las capacidades de Bonita BAM (Monitoreo de actividades empresariales).	
Administración de usuarios.	Administración de usuarios y grupos, junto con la realización de un mapa con los directorios existentes (LDAP, AD, entre otros).	
Gestión avanzada de derechos.	Definir los privilegios granulares a los grupos de usuarios: de solo lectura, modificar, actualizar, entre otros.	
Administración de datos.	Cambio de registro de datos, y actualización de casos del proceso.	
Gestión del proceso de ciclo vital.	Gestionar el ciclo de vida del proceso: activar, desactivar y archivar.	
Tareas de gestión.	Administrar las instancias del proceso entiempo real: suspender, reanudar, entre otros.	

Tabla 70 Características de monitoreo BONITA.

Bonitasoft cuenta con una amplia variedad de opciones para diagramar los procesos que se pretenden automatizar. A continuación, se describe el Menú y los Elementos que conforman el panel de diagramación de procesos.

Menú de Diagramación

La siguiente imagen muestra la pantalla de inicio para la realización de diagramas de procesos, las áreas que la componen son:

1. Barra de herramientas
2. Paleta de elementos
3. Diagrama de procesos
4. Vistas del proceso
5. Propiedades de los elementos

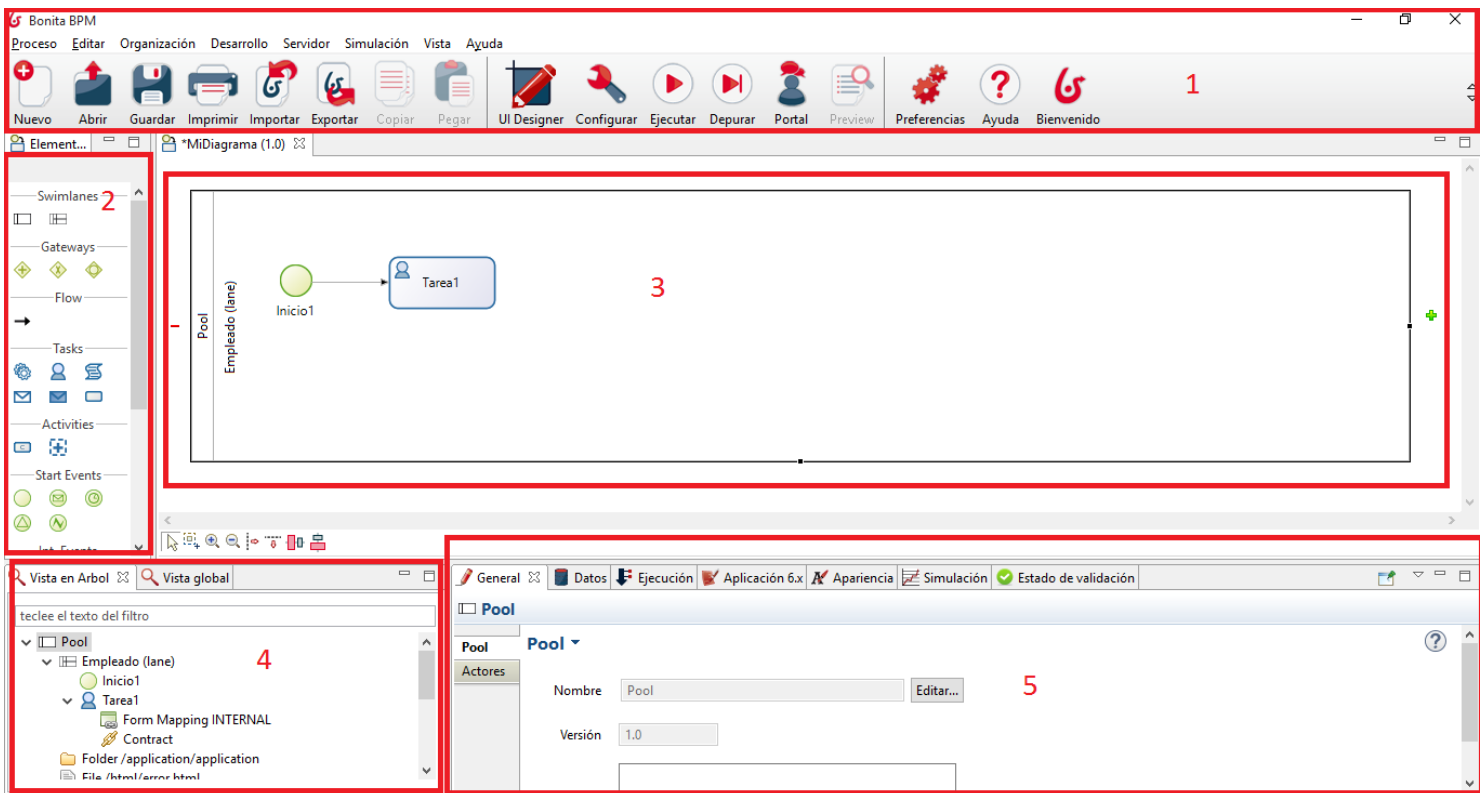









Tabla 71 Menú de diagramación en BonitaSoft.

A continuación, se realiza una breve descripción del menú de diagramación y de los elementos que la conforman:

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Barra de Herramientas.	Se encuentran los botones para crear nuevos procesos, exportar, configurar, ejecutar, depurar, etc.
Diagramas de Procesos.	Muestran los diagramas de procesos y sus elementos.
Propiedades de Elementos.	Cuando se selecciona un determinado objeto o elemento (Tarea, nodo, compuerta, flujo, pool, carril, etc.), se muestran las propiedades de dicho elemento. Estas se clasifican en: General Aplicación Apariencia Simulación Estado de verificación
Vistas del proceso.	Contiene la biblioteca de todos los elementos que pueden ser utilizados en un diagrama de proceso.
Navegación.	Permite tener una vista en miniatura del diagrama, así como su estructura a partir de los elementos que lo componen.

Tabla 72 Descripción de los elementos del menú de diagramación de BonitaSoft.

3.5.3.5.1 Elementos de diagramación en BonitaSoft

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO
Tarea de servicio.	Son tareas que permiten realizar una acción en el proceso sin intervención de un usuario.	
Tarea Humana.	Son tareas en las cuales es necesaria la intervención de una persona para su ejecución.	
Actividad de llamada.	Permite realizar la llamada a otro proceso para ser ejecutado como subproceso. El proceso continuo hasta que el subproceso se complete.	
Pool.	Es un contenedor de todas las tareas, eventos, compuertas, datos (variables), actores y demás elementos que componen un proceso.	
Senda o Carril.	Es una subdivisión de un proceso. Se utilizan generalmente para agrupar tareas que se llevan a cabo por un grupo funcional o parte de una organización.	
Anotación de texto.	Permite realizar anotaciones aclaratorias en el diagrama del proceso.	
Transición o Flujo.	Permite conectar tareas, eventos y compuertas para establecer el flujo del proceso.	







Inicio.	Evento utilizado para indicar el inicio del flujo del proceso.	
Fin.	Evento utilizado para finalizar un flujo.	
Evento de terminación.	Este evento indica a las demás actividades que el proceso se termina directamente.	
Compuerta AND.	Permite dividir el flujo de los procesos para que puedan ejecutar múltiples tareas al mismo tiempo.	
Compuerta XOR.	Permite dividir el proceso en distintos flujos (de tipo excluyente). El proceso seguirá únicamente un flujo determinado por una condición.	
Compuerta inclusiva.	Permite dividir el proceso en distintos flujos. El proceso seguirá uno o más flujos dependiendo de una serie de condiciones.	

Tabla 73 Elementos de diagramación de BonitaSoft.

3.5.3.5.2 Elementos de enlace de BonitaSoft







ELEMENTOS DE ENLACE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO
Lanzar enlace.	Es un conector que permite realizar “saltos” en el flujo de un mismo proceso. Se complementa con “Capturar enlace”.	
Capturar enlace.	Es un conector que permite capturar “saltos” en el flujo de un mismo proceso. Se complementa con “Lanzar enlace”.	
ELEMENTOS AUXILIARES	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO
Timer de inicio.	Se utiliza para iniciar un proceso cuando se cumpla una condición de ciclo, duración o fecha especificada.	
Temporizador.	Detiene el flujo del proceso hasta que se cumpla una duración o fecha especificada.	

Tabla 74 Elementos de enlace BonitaSoft.

3.5.3.5.3 Elementos de mensaje BonitaSoft

EVENTOS DE MENSAJE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO
Mensaje de inicio.	Inicia el proceso por medio de la recepción de un mensaje. El mensaje recibido puede provenir de “Mensaje de fin” o de “Lanzar mensaje”.	
Mensaje de fin.	Envía mensajes y finaliza el proceso. Para recibir el mensaje se requiere de un nodo “Capturar mensaje” o “Mensaje de inicio”.	






Lanzar mensaje.	Evento que permite enviar un mensaje prediseñado a otro proceso (se vincula al evento “Capturar mensaje” o “Mensaje de inicio”).	
Capturar mensaje.	Evento que permite capturar un mensaje enviado por otro proceso (se vincula al evento “Lanzar mensaje” o “Mensaje de fin”).	
EVENTOS LÍMITE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO
Temporizador.	Cuando se cumple una condición de tiempo sobre una actividad, la actividad se suspende y el flujo del proceso cambia.	
Temporizador sin interrumpir la actividad.	Cuando se cumple una condición de tiempo sobre una actividad, la actividad no se suspende, pero se habilita un nuevo flujo del proceso.	
Captura de error.	Si durante la ejecución de una actividad ocurre un error, el flujo del proceso cambia.	

Tabla 75 Elementos de mensaje BonitaSoft.

3.5.3.6 Procedimiento de modelado en BonitaSoft

Para el modelado de procesos, se sugiere realizarlo de la siguiente manera:

1. Se debe tomar en cuenta que cuando se realiza un modelado de procesos en BPM, lo que se modela es el diagrama de flujo de información no el método de desarrollo (No programación, Bonita no es un programa de desarrollo)
2. Realiza el flujo de información de modo que todo aquel que tiene contacto con los procesos modelados pueda tener acceso a esta información.
3. Se recomiendan modelar el proceso en una sola hoja de diseño.
4. Agrupar las actividades que una sola persona realiza en una misma base de datos para se tenga más facilidad para realizarlo y que la organización no tenga duplicidad de información.
5. Se recomienda que la mayoría de la lógica de integración, de datos o de reglas resida en servicios web que pueden ser invocados desde conectores.
6. Usar siempre que sea posible una sola caja de actividades para programar las entradas y salidas de información.
7. Utilice procesos utilitarios para notificaciones, cambio de estatus de documentos, modificaciones, etc.
8. Realizar una actividad de INICIO y otra actividad FINAL para un solo proceso y así evitar errores de duplicidad.
9. Utilice patrones para la gestión de errores en la invocación de servicios web, con el objeto de evitar que el ciclo de vida del proceso sea interrumpido por la falta de disponibilidad de un servicio.

MySQL es un software muy sencillo en su funcionamiento, muy conocido y ampliamente usado por su simplicidad y notable rendimiento.

Utiliza los modelos entidad relación para el desarrollo de las bases de datos que mantienen la integridad de la información, evitando la duplicidad entre registros.

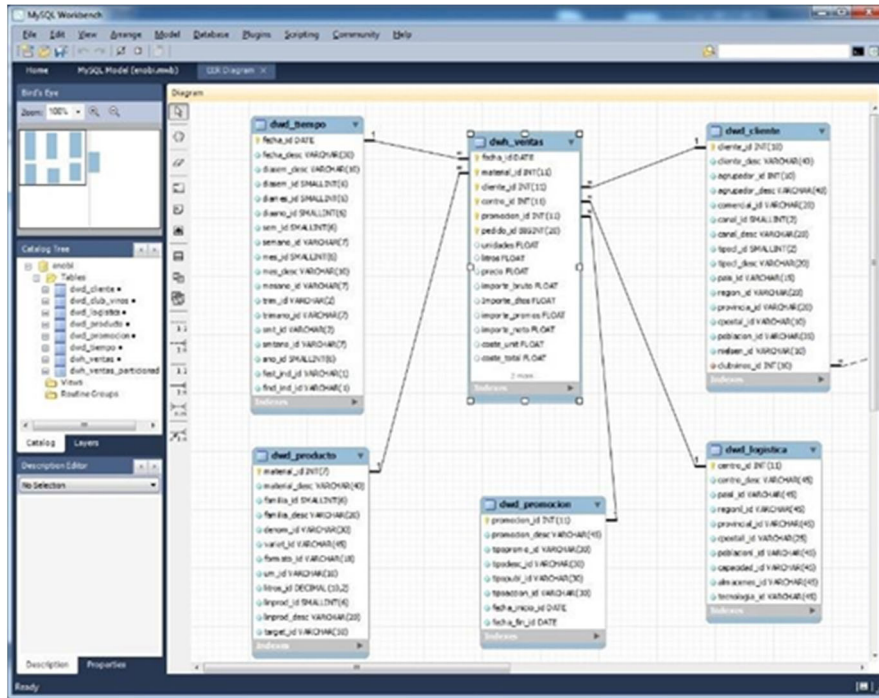


Ilustración 16 Interfaz de MySQL. Fuente: Obtenida de software MySQL.

MySQL surgió en la década de los 90 y es un sistema de gestión de base de datos que ha ganado popularidad debido a las siguientes características:

- Está desarrollado en C/C++.
- Su ejecutable es distribuido para casi dos decenas de plataformas diferentes.
- La interfaz de aplicaciones (API) se encuentra disponible en C, C++, Eiffel, Java, Perl, PHP, Python, Ruby y TCL.
- Está optimizado para equipos de múltiples procesadores y es muy destacable su velocidad de respuesta.
- Se puede utilizar como cliente-servidor o incrustado en aplicaciones.
- Cuenta con un rico conjunto de tipos de datos.
- Soporta múltiples métodos de almacenamiento de las tablas, con prestaciones y rendimiento diferentes para poder optimizar el SGBD a cada caso concreto.

- Su administración se basa en usuarios y privilegios.
- Se tiene constancia de casos en los que maneja cincuenta millones de registros, sesenta mil tablas y cinco millones de columnas.
- Sus opciones de conectividad abarcan TCP/IP, sockets UNIX y sockets NT, además de soportar completamente ODBC.
- Los mensajes de error pueden estar en español y hacer ordenaciones correctas con palabras acentuadas o con la letra 'ñ'.
- Es altamente confiable en cuanto a estabilidad se refiere.

3.5.3.7.1 Consultas en SQL.

Las consultas de datos en MySQL se pueden realizar de la siguiente forma:

FUNCIÓN	SINTAXIS	EJEMPLOS
Consulta de todos los registros de una tabla.	SELECT columnas FROM tabla.	SELECT num_expediente FROM usuarios. SELECT nom_residente FROM empleados.
Consultar todas las columnas de una tabla.	SELECT * FROM tabla.	SELECT * FROM asociados. SELECT * FROM empleados.
Consultar registros que cumplen con alguna condición.	SELECT columnas FROM tabla WHERE condiciones.	SELECT * FROM asociados WHERE edad>75 AND genero="F".
Consultas registros sin repetir.	SELECT DISTINCT columnas FROM tabla.	SELECT DISTINCT programas FROM taller.
Ordenar la consulta en base a criterios.	SELECT columna FROM tabla ORDER BY columna ASC/DESC.	SELECT * FROM asociados ORDER BY edad ASC.

Tabla 76 Consultas en SQL. Fuente: <http://mysql.conclase.net/curso/?cap=009>

3.5.4 Fase de implementación

En este momento todas las oportunidades de mejoría y proposiciones sobre los procesos mejorados o rediseñados ya deben haber sido exhaustivamente discutidas. El objetivo de esta etapa es crear un plan factible para conducir el proceso del estado actual para el estado deseado, tornado su diseño operacional.

Es fundamental en este momento la adecuación de las competencias de los recursos humanos de la organización con las competencias necesarias para la ejecución del nuevo proceso. El énfasis en esta etapa es garantizar que los recursos humanos de la organización acepten el cambio de la mejor forma posible, tornando más rápido la incorporación de las nuevas definiciones de reglas de negocio, procedimientos y métricas.

Un factor determinante para la realización del cambio es el patrocinio de la alta administración, pues se entiende que la aceptación y apoyo de los ejecutivos transmite para la organización la motivación e incentivo necesario para obtener éxito en el periodo de cambio. La creación del plan de acciones para ejecución de los cambios propuestos será el instrumento adoptado para conducir las actividades en este periodo.

3.5.5 Monitoreo y medición del proceso

Esta fase funciona como el termómetro del proceso, y mide constantemente los resultados, comparándolos a los objetivos previamente establecidos. Este constante monitoreo permite realizar los ajustes necesarios, en el momento adecuado y al menor costo posible, proporcionando corrección inmediata a los posibles desvíos o la adopción de oportunidades de mejoría que surgen en el curso de la acción.

La colecta y la acumulación de informaciones relevantes a lo largo de la ejecución de los procesos pasa por el establecimiento de métricas que puedan evaluar tanto el resultado (eficacia) cuanto el desarrollo de las actividades (eficiencia), estableciéndose como un instrumento esencial a la toma de decisión.

La construcción de una métrica que pueda monitorear el alcance de los objetivos del proceso y su contribución para la realización de la estrategia empresarial comprende obligatoriamente el establecimiento de indicadores relevantes, que alíen el proceso con los objetivos estratégicos, permitan predecir las tendencias de las actividades que son monitoreadas, que sirvan como estímulo y meta para los participantes del proceso y que califiquen la toma de decisión del gestor, con informaciones precisas y pertinentes.

3.5.6 Optimización del proceso

La optimización consiste en la adopción de acciones emergentes o deliberadas para perfeccionar el desempeño de los procesos, mejorándolos continuamente hasta que sea necesario innovar, quebrar paradigmas o repensar las actividades que se están realizando. La constante evolución de los procesos genera un importante aprendizaje para la organización, y este conocimiento debe ser registrado, tornándose un repositorio de soluciones para ser utilizado oportunamente en el futuro.

Esta última etapa del ciclo de vida BPM funciona como la realimentación de todo el ciclo, generando informaciones para que constantemente se evolucione del estado actual para el deseado en un movimiento continuo e incesante, evolucionando y adaptándose a las necesidades del cliente para buscar la perpetuación de la organización, pues una organización que aprende y evoluciona constantemente desarrolla como competencia principal la flexibilidad que el mercado exige de los competidores actuales.

3.5.7 Modelo propuesto para las etapas ejecución, monitorización y optimización BPM.

Como resultado de la compilación de los conceptos anteriores y de los aspectos relativos a la empresa en estudio, se propone una estrategia basada en el siguiente modelo:

FASES	ETAPAS	DESCRIPCIÓN
3-EJECUCIÓN		
3.1	Garantizar mentalidad para el cambio.	Etapa de comunicación y realineamiento del boceto del proyecto y de la estrategia.
3.2	Entrenar y capacitar.	Etapa de preparación de los recursos humanos para las adecuaciones propuestas.
3.3	Crear plan de acción.	Etapa de definición de los plazos, medios y recursos necesarios para realizar el cambio.
3.4	Ejecutar.	Etapa de aplicación de las definiciones generadas.
4-MONITORIZACIÓN		
4.1	Establecer métricas.	Etapa de definición de las formas de control aplicadas al proceso.
4.2	Colectar datos.	Etapa de colecta y acumulación de informaciones para la toma de decisión.
5-OPTIMIZACIÓN		
5.1	Evolucionar.	Etapa de realización de ajustes y correcciones.

Tabla 77 Modelo propuesto para ejecución, monitorización y optimización de BPM.

3.6 RECURSOS DE LA GESTIÓN OPERATIVA

En este apartado se tratan los recursos necesarios para la implementación del diseño de la solución sobre la gestión operativa del Subsistema de Gestión Operativa y de Mercadeo, de tal forma que se recopila y sintetice la información ya desarrollada previamente, o sea necesario establecerla para los que aún no se ha desarrollado

3.6.1 Recursos para el rediseño de los procesos claves

Se plantea los requerimientos de recursos considerando lo descrito en el apartado REDISEÑO DE LOS PROCESOS CLAVES DE ACOPUS de R.L., donde se plantean los pasos que se deben seguir para llevar a cabo esta gestión estratégica de la cooperativa. Dichos recursos se plantean a continuación.

RECURSO HUMANO	RECURSO FÍSICO		RECURSO INTANGIBLE
	EQUIPO	MATERIAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la actividad: Análisis de procesos. • Responsable: Dirección y jefaturas de ACOPUS de R.L. • Horas laborales: Sesiones establecidas para la implementación de esta guía. 	Computadora Documentación, Formularios y Manuales de procesos con los que cuenta la cooperativa.	Papelería y otros consumibles de oficina.	➤ Software de ofimática para representación del modelado de propuestas.

Tabla 78 Recursos para el rediseño de los procesos claves. Fuente: Elaboración propia.

3.6.2 Recursos para la gestión de los procesos relacionados a mercadeo

Los recursos de este apartado fueron planteados en el punto 3.4.2.5 *Recursos empleados en el proceso (Página 155)*, los cuales se retoman en el siguiente cuadro resumen .

RECURSO HUMANO	RECURSO FÍSICO		RECURSO INTANGIBLE
	EQUIPO	MATERIAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto: Community Manager • Horas laborales: Empleado de tiempo completo • Competencias: Desarrolladas previamente (3.4.2.4) 	Computadora (1)	Papelería y otros consumibles de oficina.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bases de datos de clientes. ➤ Dominio en servidores web. ➤ Licencias de software de diseño publicitario básicos. ➤ Software de ofimática vigente.
	Teléfono de oficina (1)		
	Smartphone (1)		
	Escritorio y otro equipo de oficina (1)		
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto: Promoción y ventas • Horas laborales: Empleado de tiempo completo. • Competencias: Desarrolladas previamente (3.4.2.4) 	Computadora (2)	Papelería y otros consumibles de oficina.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Software de ofimática vigente.
	Teléfono de oficina (2)		
	Smartphone (2)		
	Escritorio y otro equipo de oficina (2)		

<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto de trabajo: Artista Gráfico (Como entidad interna) • Horas laborales: Empleado de tiempo completo • Competencias: Desarrolladas previamente (3.4.2.4) 	Computadora para diseño (1)	Papelería y otros consumibles de oficina.
	Cámara fotográfica (1)	
	Smartphone (1)	
	Escritorio y otro equipo de oficina (1)	

Tabla 79 ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.

3.6.3 Recursos para la mejora de procesos mediante la automatización

Los recursos necesarios para la Mejora de procesos mediante la automatización (BPM) se detallan a continuación, basados en los requerimientos establecidos en los pasos del apartado de *Guía de mejora de los procesos mediante la automatización*.

➤ **Recurso Intangible Software BPM.**

Para este apartado del subsistema se detallaron las características necesarias del software BPM tomando como ejemplo a BONITASOFT (3.5.3.2), ya que es de acceso libre y se cuenta con información detallada públicamente de los requerimientos y características que lo conforman. Para el caso de la cooperativa ACOPUS de R.L. ya se cuenta con un software para sus necesidades financieras no bancarias llamado ABANKS, que posee características para la atención de estos requerimientos sobre la automatización de sus procesos. El software actualmente se considera sub-utilizado en la cooperativa, por no aprovechar el potencial y alcance total del mismo. Se recomienda la adaptación del software ABANKS a las soluciones que en el presente trabajo se plantean en la medida de lo posible.

ABANKS – Su solución integral:²³

Solución financiera central madura, robusta y versátil que incorpora las mejores prácticas del mercado financiero internacional. Tiene una alta capacidad de adaptabilidad, escalabilidad y flexibilidad. Cree, gestione y *controle todos los procesos* y actividades de las instituciones financieras, independientemente de su especialidad, tamaño u operación.

CARACTERÍSTICAS DEL SOFTWARE ABANKS	
INTEGRACIÓN	DEPÓSITOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Módulo general y clientes asociados (cooperativas de crédito) ➤ General mayor ➤ Firmas digitalizadas ➤ Lavado de dinero ➤ Promociones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Guardando cuentas ➤ Cuentas actuales ➤ Depósito a plazo ➤ Gestión de cheques ➤ Tarjeta de débito ➤ Interfaz de SWITCH
COLOCACIÓN	AGENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Préstamos ➤ Control de garantía ➤ Líneas de créditos ➤ Control de seguros ➤ Factorización 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cajero ➤ Servicio al Cliente ➤ Creación de reclamos ➤ Caja de seguridad
TESORERÍA	VENTAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bancos y corresponsales ➤ Giros postales y transferencias ➤ Interfaz con SWIFT ➤ Carta de crédito ➤ Mercado de dinero ➤ Cambio de dinero ➤ Custodia de valores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incorporación de clientes ➤ Préstamos ➤ Cuentas de depósito

Tabla 80 Características y funciones dentro del alcance del Software ABANKS. Fuente: <https://www.asigroup.global/abanks>

²³ Tomado del sitio web: <https://www.asigroup.global/abanks>

➤ **Otros recursos para la mejora de procesos mediante la automatización**

RECURSO HUMANO	RECURSO FÍSICO		RECURSO INTANGIBLE
	EQUIPO	MATERIAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cargo: Sistemas y analista de procesos • Competencias: <ul style="list-style-type: none"> - Analista de procesos - Programador Java - Gestor de base de datos - Capacidad de síntesis • Tiempo laboral: Empleado de tiempo completo 	<p>Computadora</p> <p>Teléfono de oficina</p> <p>Smartphone</p> <p>Escritorio y otro equipo de oficina</p> <p>Documentación, Formularios y Manuales de procesos con los que cuenta la cooperativa.</p>	<p>Papelería y otros consumibles de oficina.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Software para gestión de procesos de negocios bancarios. ➤ Base de datos de clientes y operaciones bancarias. ➤ Software de ofimática vigente.
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cargo: Capacitaciones • Competencias: <ul style="list-style-type: none"> - Analista de procesos - Negociación - Manejo y administración de personal - Facilidad de expresión - Trabajo en equipo - Capacidad de planificación y organización. 	<p>Computadora</p> <p>Teléfono de oficina</p> <p>Documentación, Formularios y Manuales de procesos con los que cuenta la cooperativa.</p>	<p>Papelería y otros consumibles de oficina.</p>	<p>Software de ofimática vigente.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo laboral: Durante la etapa de implementación 			
---	--	--	--

Tabla 81 Otros recursos para la mejora de procesos mediante la automatización BPM

CAPÍTULO IV: DISEÑO DE GESTIÓN DE LA MEJORA CONTINUA

4.1 GESTIÓN DE INDICADORES

4.1.1 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo con sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

$$INDICADOR = \frac{a \text{ (unidad)}}{b \text{ (unidad)}}$$

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de los objetivos organizacionales.

Cuadro de mando integral (CMI)

Esta herramienta supone en realidad la expresión de un método de gestión que contribuye a la implantación de la estrategia de la empresa haciéndola extensible a todos los niveles de la organización y dotándola de la eficiencia necesaria para alcanzar la consecución de las metas que se han planteado y en el plazo que se ha previsto para ello.

Cómo funciona el cuadro de mando integral

El CMI cuenta con determinadas ventajas que benefician a la organización que elige gestionar su estrategia a través de este:

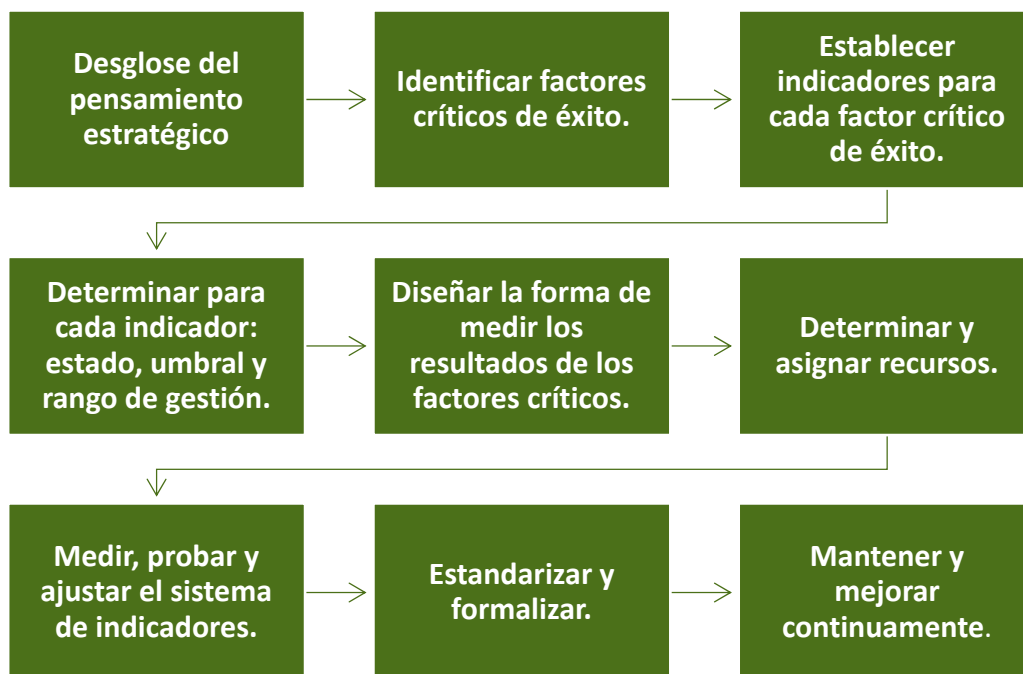
- **Indicadores:** a través de los que se hace posible practicar el seguimiento de los objetivos planteados en la estrategia de la empresa y su control, siempre asociado a un responsable.
- **Visión:** que permite alinear indicadores y objetivos en un ámbito de coherencia interna, ligándolos a una política de incentivos en un entorno bidireccional gracias a la posibilidad de visualización top down y bottom up.
- **Aprendizaje:** tanto a nivel individual como estratégico, ya que esta herramienta hace posible conocer las causas de las desviaciones, detectarlas a tiempo y además trasladar ese conocimiento a distintos departamentos dentro de la empresa, logrando un enriquecimiento conjunto que se traduce en un aumento de la efectividad y, por tanto, de la productividad.

4.1.2 Diseño y construcción de indicadores

4.1.2.1 Metodología para establecimiento de indicadores

La metodología por implementar es la siguiente²⁴:

²⁴ CEPAL. (2008). Construcción de indicadores. En Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (72-90). Ciudad de México: Ediciones Arlequín.



Esquema 41 Metodología para establecimiento de indicadores. Fuente: CEPAL. (2008). Construcción de indicadores. En Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público

1) Desglose del pensamiento estratégico

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos que se plantea la organización, esto nos da el punto de llegada, las características del resultado que se espera alcanzar.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

2) Identificar factores críticos de éxito.

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar. La identificación de factores críticos de éxito y el establecimiento de indicadores se hace a través del apoyo de la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI).

- Concepción
- Monitoreo
- Evaluación final de la gestión

3) Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito.

Se establece propiamente el indicador para medir los factores críticos mediante el apoyo de CMI.

4) Determinar para cada indicador: estado, umbral y rango de gestión.

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

- ESTADO: Valor inicial o actual del indicador.
- UMBRAL: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- RANGO DE GESTIÓN: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

5) Diseñar la forma de medir los resultados de los factores críticos.

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación, de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

6) Determinar y asignar recursos.

La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.

Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

7) Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores.

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.
- Destinatario de la información

8) Estandarizar y formalizar.

Es el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión.

9) Mantener y mejorar continuamente.

Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

Estos 9 pasos se desarrollan a continuación (4.1.2.2 a 4.1.2.10) para la aplicación en la cooperativa ACOPUS de R.L.

4.1.2.2 Desglose del pensamiento estratégico

Visión de ACOPUS de R.L.

Ser una asociación cooperativa de ahorro y crédito con la suficiente capacidad financiera propia para mantenerse y crecer en el mercado ofreciendo servicios financieros con la más alta calidad que contribuyan a un óptimo posicionamiento de mercado y generen la rentabilidad necesaria para establecer bases sólidas orientadas a buscar una expansión y fortalecimiento.

Misión de ACOPUS de R.L.

Ofrecer servicios de calidad a través del esfuerzo propio y en concordancia con los principios y valores del cooperativismo que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus asociados con un enfoque orientado al cliente y un personal capacitado y comprometido con la filosofía cooperativa.

Valores

- Ayuda mutua
- Democracia
- Equidad
- Honestidad
- Igualdad
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Transparencia
- Identidad

Principios

- Membresía abierta y voluntaria.
- Control democrático de sus miembros.
- Participación económica de los miembros.
- Autonomía e independencia.
- Educación cooperativa.
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso con la comunidad.

4.1.2.3 Identificar factores críticos de éxito

Identificación de factores críticos de éxito mediante el desglose del pensamiento estratégico de la cooperativa:

Partes críticas / esenciales del mapa estratégico de la cooperativa	Variables identificadas / puntos estratégicos	Factores críticos de éxito.
<p>Visión:</p> <p>“Ser una asociación cooperativa de ahorro y crédito con la suficiente capacidad financiera propia para mantenerse y crecer en el mercado...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad financiera propia • Permanencia y crecimiento en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento financiero propio. • Reducción de costos financieros por empleo de dinero externo de la cooperativa. • Fidelización de los asociados de la cooperativa. • Satisfacción de asociados. • Captación de nuevos asociados.
<p>Visión:</p> <p>“...ofreciendo servicios financieros con la más alta calidad que contribuyan a un óptimo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios financieros de alta calidad • Óptimo posicionamiento de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los servicios. • Agilidad en los tiempos de servicios. • Procesos optimizados.

<p>posicionamiento de mercado...</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Motivación de los asociados con la cooperativa. • Posicionamiento en el mercado.
<p>Visión: “...y generen la rentabilidad necesaria para establecer bases sólidas orientadas a buscar una expansión y fortalecimiento.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de bases sólidas • Expansión y fortalecimiento de la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo sostenible. • Abastecimiento financiero propio • Fidelización de los asociados • Captación de nuevos asociados • Número de servicios otorgados (ahorro y crédito)
<p>Misión: “...mejorar la calidad de vida de sus asociados con un enfoque orientado al cliente y un personal capacitado...”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de vida de los asociados a través de servicios de calidad • Enfoque orientado al asociado • Personal capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Personal competente para las funciones. • Número de sugerencias / quejas obtenidas. • Resolución de quejas / comentarios / sugerencias.
<p>Valores Ayuda mutua Democracia Solidaridad Transparencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda mutua financiera • Apoyo a los asociados • Informe de estados de la cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de préstamos otorgados • Cantidad de cuentas de ahorro creadas • Dividendos generados • Capacitaciones / talleres impartidos a los asociados

		<ul style="list-style-type: none"> • Informes de los organismos de dirección • Informes de los comités • Informes de resultados • Publicación de estados financieros
<p>Principios</p> <p>Educación cooperativa.</p> <p>Cooperación entre cooperativas.</p> <p>Compromiso con la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Educación / capacitación en temas de la cooperativa. • Cooperación y compromiso con la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de servicios otorgados • Talleres impartidos •

Tabla 82 Identificación de factores críticos de éxito de ACOPUS de R.L.

4.1.2.4 Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito

Para el establecimiento de indicadores se agrupan los factores críticos de éxito en 4 diferentes perspectivas:

Perspectiva	Factores críticos de éxito	Variable a considerar
Financiera	<p>Desarrollo sostenible.</p> <p>Reducción de costos financieros por empleo de dinero externo de la cooperativa.</p>	<p>Patrimonio</p> <p>Activos</p> <p>Capitalización de aportaciones</p> <p>Prestamos netos (externos)</p> <p>Depósitos de ahorro</p> <p>Aportaciones</p>

		Créditos
	Dividendos generados.	Excedentes generados
	Abastecimiento financiero propio.	Resultados brutos
Ciente	Fidelización de asociados.	Retiro de asociados
	Motivación de asociados.	Número de servicios otorgados anualmente.
	Satisfacción de asociados.	Satisfacción de los asociados.
	Calidad de los servicios.	Cumplimiento de las necesidades de los asociados.
	Atención al cliente	Sugerencias obtenidas Quejas obtenidas Comentarios obtenidos
	Posicionamiento en el mercado	Porcentaje de participación en el mercado.
	Captación de nuevos asociados	Afiliación de asociados.
Procesos internos	Cantidad de servicios otorgados	Número de prestamos Número de cuentas de ahorro creadas
	Informe de organismos de dirección	Informe de comité de créditos Informe de comité de
	Procesos optimizados	Número de reversiones creadas.
	Comunicación con el asociado	Publicación de resultados anuales

Aprendizaje (capacitaciones)	Capacitaciones / Talleres impartidos a los asociados	Número de capacitaciones otorgadas
	Desarrollo profesional del personal	Número de capacitaciones al personal
	Concientización al público	Campañas de concientización al público.

Tabla 83 Establecimiento de indicadores para cada factor crítico de éxito.

4.1.2.5 Determinar para cada indicador: estado, umbral y rango de gestión

El rango de gestión y el plan de trabajo para cada año lo debe definir el gerente de la cooperativa a cargo, para el año 2019 las proyecciones fueron las siguientes²⁵:

RUBROS	Dic. 2018	Proyectado Dic. 2019	Diferencia	Porcentaje
ACTIVOS TOTALES	\$14,028,393.00	\$18,772,154.00	\$4,743,761.00	34%
PRESTAMOS NETOS	\$11,427,828.00	\$14,039,661.00	\$2,611,833.00	23%
DEPÓSITOS DE AHORRO	\$6,892,730.00	\$8,500,000.00	\$1,607,270.00	23%
APORTACIONES	\$2,503.304.00	\$2,869,454.00	\$366,150.00	15%
PATRIMONIO	\$3,056,553.00	\$3,104,454.00	\$47,901.00	2%
RESULTADOS BRUTOS	\$141,512.00	\$235,000.00	\$93,488.00	66%
ASOCIADOS	2156	3050	894	41%

Tabla 84 Proyecciones para 2019 de Rubros Importantes de ACOPUS de R.L. Fuente: Memoria de Labores 2018 de ACOPUS de R.L.

A partir de estas proyecciones realizadas por la gerencia, la memoria de labores de ACOPUS de R.L. y los valores históricos de la cooperativa se conforma la Tabla 85 Histórico de datos de la cooperativa ACOPUS de R.L. que servirá de base para la elaboración de los rangos de cada uno de los indicadores:

²⁵ Memoria de labores 2018 ACOPUS de R.L.

Año	Aportaciones	Pasivos	Patrimonio	Depósitos	Asociados	Asociados zona central y oriental del país	Préstamos netos (créditos hacia asociados)	Gastos de organismos de administración y vigilancia	Gastos administrativos	Gastos generales
2014	\$1770,521.53	\$5144,616.00	\$2223,123.66	\$3196,830.03	1254	262970	\$5877,710.63	\$50,826.00	\$124,274.00	\$221,180.00
2015	\$1882,352.03	\$5660,655.00	\$2500,551.67	\$3344,958.47	1268	262970	\$6367,469.73	\$54,198.00	\$151,937.00	\$195,225.00
2016	\$2010,110.44	\$7115,671.00	\$2415,687.85	\$4123,043.81	1541	262970	\$7260,865.97	\$63,536.00	\$237,744.00	\$260,592.00
2017	\$2301,138.00	\$9204,874.00	\$2740,632.00	\$5298,418.00	1857	262970	\$10205,397.00	\$75,362.00	\$271,088.00	\$354,095.00
2018	\$2503,304.00	\$10969,486.00	\$3056,553.00	\$6892,729.61	2156	262970	\$11427,827.62	\$70,377.00	\$276,892.00	\$345,202.00
2019	\$2869,454.00	\$11517,960.30	\$3408,891.18	\$8500,000.00	3050	262970	\$14039,661.00	\$72,000.00	\$280,000.00	\$350,000.00

Año	TOTAL g. operacionales (g. generales + g. administrativos + g. de organismos)	Captaciones (Aportaciones + depósitos de ahorro)	Índice de Endeudamiento	Excedentes netos	Mora de asociados (Cartera vencida / cartera total) MENOR a 365 días	Mora de asociados (Cartera vencida / cartera total) MAYOR a 365 días	Mora de asociados (Cartera vencida / cartera total) TOTAL
2014	\$396,280.00	\$4967,351.56	2.314	\$78,386.76	-	No se poseen datos	No se poseen datos
2015	\$401,360.00	\$5227,310.50	2.264	\$91,872.12	-	No se poseen datos	No se poseen datos
2016	\$561,872.00	\$6133,154.25	2.946	\$70,292.37	-	No se poseen datos	No se poseen datos
2017	\$700,545.00	\$7599,556.00	3.359	\$79,958.00	4.56%	No se poseen datos	No se poseen datos
2018	\$692,471.00	\$9396,033.61	3.589	\$141,734.00	3.49%	No se poseen datos	No se poseen datos
2019	\$730,000.00	\$11369,454.00	3.379	\$235,000.00	-	No se poseen datos	No se poseen datos

Año	Índice de gastos de organismos de administración (gastos de comités de apoyo / excedentes netos)	Índice Gastos administrativos (gastos administrativos / excedentes)	Índice de Gastos Generales (Total gastos generales / excedentes)	Índice Eficiencia administrativa (TOTAL gastos operacionales / excedentes)	Diferencia crediticia (Captaciones / cartera total)	Índice de posicionamiento
2014	0.648	1.585	2.822	5.055	0.845	0.48%
2015	0.590	0.605	2.125	4.369	0.821	0.48%
2016	0.904	0.296	3.707	7.993	0.845	0.59%
2017	0.943	0.295	4.429	8.761	0.745	0.71%
2018	0.497	0.512	2.436	4.886	0.822	0.82%
2019	0.306	0.839	1.489	3.106	0.810	1.16%

Tabla 85 Histórico de datos de la cooperativa ACOPUS de R.L.²⁶

Notas:

- Para el año 2019 son proyecciones (Estas proyecciones serán elaboradas por la gerencia)
- Se considera solo zona central y oriental del país ya que son los lugares donde posee actualmente una sede ACOPUS de R.L.
- g.: Gastos

²⁶ Memoria de labores 2018 ACOPUS de R.L.

DETERMINACIÓN DE INDICADORES

Una vez elaborada la base histórica de ACOPUS de R.L. se procede al cálculo de los rangos de gestión de cada uno de los indicadores, para esto, se plantea la siguiente información:

Código: Asignación única que sirve para identificar el indicador.

Objetivo: Planteamiento de la meta que el indicador debe lograr medir.

Forma de cálculo: Fórmula para obtener el valor.

Frecuencia: período en el cual el indicador será calculado y comparado con el rango de gestión.

Valor mínimo esperado: Es la línea base de los últimos 5 datos históricos, es decir, el valor mínimo obtenido en los últimos 5 años.

Valor máximo esperado: Este valor es una proyección realizada por el gerente de la cooperativa en base al plan estratégico a implementar el mismo año de la proyección, proyección plasmada en la memoria de labores del año correspondiente.

Para una mejor comprensión lectora, se utiliza la siguiente nomenclatura de colores:

Relación de la información	Color utilizado
Endeudamiento y diferencia crediticia de la cooperativa (relación entre entradas y salidas de efectivo).	Azul
Captación y mora de los asociados.	Verde
Eficiencia administrativa de ACOPUS de R. L.	Gris
Posicionamiento de ACOPUS de R.L. en el mercado	Amarillo
Cumplimiento y fidelización del asociado.	Rosado
Relacionados a capacitaciones y talleres impartidos.	Cian
Relacionados a la cantidad de servicios otorgados.	Verde claro

Tabla 86. Codificación por colores.

La codificación utilizada para la numeración de los indicadores es la siguiente:

Tipo de indicador	Nivel de indicador	Código de identificación.
Indicador financiero	Estratégico	INDF-0000
	Táctico	INDF-0100
	Operativo	INDF-0200
Indicador hacia el cliente	Estratégico	INDC-0000
	Táctico	INDC-0100
Indicador de aprendizaje	Estratégico	INDA-0000
Indicador de procesos internos	Táctico	INDP-0100

Tabla 87 Identificación de colores para clasificación de indicadores.

Rango de numeración por nivel de indicador:

Nivel de indicador	Codificación utilizada	
	Valor mínimo	Valor máximo
Estratégico	INDX-0001	INDX-0099
táctico	INDX-0101	INDX-0199
Operativo	INDX-0201	INDX-0299

Dónde:

IND: Indicador.

X: Puede tomar el valor de {F, C, A, P} que representan {Financiero, Cliente, Aprendizaje, Procesos} respectivamente.

Tipo de indicador: Financiero							
Indicador	Código	Objetivo	Forma de cálculo	Frecuencia	Rango de gestión		
					Valor mínimo esperado*	Valor máximo esperado*	
Estratégico	Índice de endeudamiento de la cooperativa	INDF-0001	Determinar el grado de dependencia o independencia financiera de la cooperativa	$I_e = \frac{\text{Total de pasivo}}{\text{Patrimonio}}$	Semestral	2.314	3.379
	Excedentes netos	INDF-0002	Determina la cantidad de excedentes al término de seis meses	$E_n = \text{Excedentes netos}_s$	Semestral	\$ 70,292.37	\$ 235,000.00
	Captación por período	INDF-0003	Captaciones obtenidas al finalizar seis meses.	$C_p = \text{Captaciones}_s$	Semestral	\$4967,351.56	\$11369,454.00
	Índice de mora de los asociados	INDF-0004	Índice de mora que alcanzan los asociados.	$I_m = \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}}$	Semestral	No se obtuvieron datos.	No se obtuvieron datos.
	Eficiencia administrativa	INDF-0005	Determinar la proporción de gastos de los gastos operacionales.	$E_a = \frac{\text{Gastos operacionales}}{\text{Excedentes netos}}$	Semestral	3.106	8.761

Táctico	Índice de diferencia crediticia.	INDF-0101	Índice de depósitos y aportaciones por cartera de prestamos	$D_c = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Cartera total}}$	Trimestral	0.745	0.845
	Mora de las aportaciones	INDF-0102	Determina la cantidad de aportaciones que se encuentran atrasadas.	$M_a = \text{Aportaciones en mora}_t$	Trimestral	No se obtuvieron datos.	No se obtuvieron datos.
	Índice de mora de asociados (días de mora >365)	INDF-0103	Índice de mora que alcanzan los asociados al final del ejercicio (días de mora >365).	$M_{(adm>365)} = \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}}$	Trimestral	No se obtuvieron datos.	No se obtuvieron datos.
	Eficiencia administrativa operacional y de recurso humano.	INDF-0104	Índice que determina la proporción de gastos de organismos de administración y vigilancia.	$E_a = \frac{\text{Gastos de comites de apoyo}}{\text{Excedentes netos}}$	Trimestral	0.306	0.943
		INDF-0105	Índice que determina la proporción de gastos administrativos	$E_a = \frac{\text{Gastos administrativos}}{\text{Excedentes netos}}$	Trimestral	0.839	1.585

Operativo	Cartera total de créditos	INDF-0201	Determinar la cantidad total de créditos colocados	$C_t = Total\ créditos\ colocados$	Mensual	\$5877,710.63	\$14039,661.0
	Depósitos	INDF-0202	Determinar la cantidad total de depósitos recibidos.	$D_m = Total\ depósitos\ captados$	Mensual	\$3196,830.03	\$8500,000.00
	Aportaciones	INDF-0203	Determinar la cantidad total de aportaciones recibidas.	$T_a = Total\ aportaciones$	Mensual	\$1770,521.53	\$2869,454.00
	Índice de mora de asociados (días de mora <365)	INDF-0204	Determina la mora que alcanzan los asociados (días de mora <365).	$M_{(adm<365)} = \frac{Cartera\ vencida}{Cartera\ total}$	Mensual	No se obtuvieron datos.	No se obtuvieron datos.
	Eficiencia administrativa por gastos generales.	INDF-0205	Determinar la proporción de gastos generales.	$E_a = \frac{Gastos\ generales}{Excedentes\ netos}$	Mensual	1.489	4.429

Tabla 88 Definición de indicadores de perspectiva financiera.

Tipo de indicador: Hacia el cliente							
Indicador	Código	Objetivo	Forma de cálculo	Frecuencia	Rango de gestión		
					Valor mínimo esperado*	Valor máximo esperado*	
Estratégico	Índice de Posicionamiento en el mercado	INDC-0001	Determinar el posicionamiento en el mercado de la cooperativa con respecto a la población cooperativa del país.	$C_r = \frac{\text{Cantidad de Asociados}}{\text{Total asociados de la zona} *}$ San Salvador y San Miguel ²⁷	Semestral	0.82%	1.16%
Táctico	Índice de Cumplimiento al asociado	INDC-0101	Medir el porcentaje de cumplimiento de quejas y/o problemas resueltos en un período de tiempo.	$C_r = \frac{\text{quejas resueltas}}{\text{Total de quejas}}$	Trimestral	70%	90%

²⁷ INSAFOCOOP. (2019). Datos estadísticos de hombres y mujeres cooperativistas al 31 de diciembre de 2019. Consultado Enero 2020, de Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo Sitio web: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/insafocoop/documents/347648/download>

	Índice de asociados satisfechos	INDC-0102	Determinar el porcentaje de clientes que quedan satisfechos con el servicio recibido	$S_s = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes atendidos}}$	Trimestral	70%	90%
	Fidelidad de asociados	INDC-0102	Determinar el porcentaje de clientes que dejan de ser asociados	$C_r = \frac{\text{Asociados que se retiran}}{\text{Total de asociados}}$	Trimestral	No se obtuvieron datos	No se obtuvieron datos
Operativo	Índice de retiro de asociados	INDC-0201	Determinar la proporción de asociados que renuncian durante un período de tiempo	$S_r = \text{Cantidad total de asociados retirados}$	Mensual	No se obtuvieron datos.	No se obtuvieron datos.
	Índice de recomendación	INDC-0202	Medir la posibilidad de que un cliente / asociado recomiende la cooperativa	$I_r = \frac{\text{Respuestas favorables}}{\text{Total respuestas}}$	Mensual	70%	90%

Tabla 89 Definición de indicadores de perspectiva hacia el cliente.

Tipo de indicador: Aprendizaje							
Indicador	Código	Objetivo	Forma de cálculo	Frecuencia	Rango de gestión		
					Valor mínimo esperado*	Valor máximo esperado*	
Estratégico	Total de capacitaciones y talleres impartidos	INDA-0001	Determinar la cantidad total de capacitaciones y talleres impartidos.	$T_C = \text{Cantidad total de capacitaciones y talleres}$	Semestral	13	22
Táctico	Capacitaciones a la dirigencia	INDA-0101	Determinar el número de capacitaciones impartidas a gerencia y cuerpos directivos (diferentes comités).	$C_a = \text{Capacitaciones a la dirigencia}$	Trimestral	3	7
Operativo	Talleres impartidos a los asociados	INDA-0201	Cantidad de talleres impartidos a los asociados en un ejercicio.	$T_a = \text{Cantidad total de talleres para los asociados}$	Mensual	7	9
	Capacitaciones al personal administrativo	INDA-0202	Determinar el índice de capacitaciones impartidas al personal administrativo	$C_a = \text{Cantidad total de capacitaciones a administrativos}$	Trimestral	3	6

Tabla 90 Definición de indicadores de perspectiva de aprendizaje.

Tipo de indicador: Procesos internos							
Indicador	Código	Objetivo	Forma de cálculo	Frecuencia	Rango de gestión		
					Valor mínimo esperado*	Valor máximo esperado*	
Estratégico	Cantidad de servicios otorgados	INDP-0001	Mide la cantidad de servicios otorgados por la cooperativa en un período de tiempo	$T_a = \text{Cantidad total de servicios otorgados}$	Semestral	No se obtuvieron datos.	No se obtuvieron datos.
Táctico	Cantidad de cuentas de ahorro abiertas	INDP-0101	Mide la cantidad de cuentas de ahorro abiertas en un período de tiempo	$T_a = \text{Cantidad total de cuentas de ahorros abiertas}$	Trimestral	No se obtuvieron datos.	No se obtuvieron datos.
	Cantidad de cuentas de créditos solicitadas	INDP-0102	Mide la cantidad de créditos solicitados en un período de tiempo	$T_a = \text{Cantidad total de cuentas de crédito otorgadas}$	Trimestral	2067	No se obtuvieron datos.

Operativo	Agilidad de los servicios	INDP-0201	Mide el tiempo que tomó otorgar cada uno de los servicios de la cooperativa.	$T_a = \text{Cantidad promedio de tiempo utilizado por servicio}$	Trimestral	No se obtuvieron datos.	No se obtuvieron datos.
	Tiempo promedio de espera	INDP-0202	Mide el tiempo promedio de espera del asociado para ser atendido por uno de los agentes	$T_a = \text{Cantidad promedio de espera para utilizar los servicios}$	Mensual	No se obtuvieron datos.	No se obtuvieron datos.
	Cantidad de pago de servicios	INDP-0203	Pago de otros servicios	$T_a = \text{Cantidad total de pago de servicios en la cooperativa}$	Mensual	No se obtuvieron datos.	No se obtuvieron datos.

Tabla 91 Definición de indicadores de perspectiva de procesos internos.

4.1.2.6 Diseñar la forma de medir los resultados de los factores críticos

Será responsabilidad de la gerencia asignar las funciones a cada uno de los cargos que se ocuparán de la recopilación y análisis de los datos, realizando las tabulaciones necesarias para obtener la información de cada uno de los indicadores establecidos.

4.1.2.7 Determinar y asignar recursos

Para la implementación de la gestión de indicadores es necesario una reunión de carácter obligatoria de la gerencia con cada una de las personas que llevan el seguimiento de uno de los indicadores, para ello, se programará una reunión, en la que cada uno de los participantes deberá tener actualizados los datos a la fecha.

Se propone a la cooperativa asignar el último viernes del mes para la revisión de los indicadores, quedando para el año 2020, de la siguiente manera:



Ilustración 17 Calendarización propuesta para el año 2020.

4.1.2.8 *Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores*

La etapa de validación es muy importante, ya que debe permitir asegurar la transparencia y confiabilidad del indicador para que sea una herramienta confiable para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

Si en la implementación de los indicadores, al menos una persona a cargo de algún indicador considera que éste debe ser sometido a un ajuste, actualización, modificación o debe de ser eliminado y/o agregado algún indicador, se procederá a realizar una evaluación de indicadores, cuya metodología se propone en el apartado 4.1.2.10 Mantener y mejorar continuamente.

4.1.2.9 *Estandarizar y formalizar*

La gerencia tendrá una reunión de Carácter obligatorio una vez al mes, para dar seguimiento y controlar los indicadores establecidos; para los indicadores que su periodo de análisis es mayor que un mes, se les dará un seguimiento preliminar mensualmente, con datos y mediciones actualizados hasta la fecha, a fin de controlar sus resultados definitivos, si este indicador refleja una tendencia no adecuada se podrán tomar acciones preliminares y continuarlo monitoreando hasta presentar sus resultados definitivos y realizar una análisis completo.

4.1.2.10 *Mantener y mejorar continuamente*

Para poder determinar si un indicador debe ser modificado, actualizado, eliminado o agregado al sistema de gestión de la cooperativa, éste debe ser evaluado mediante una serie de criterios por un grupo multidisciplinario conformado de manera uniforme por la gerencia, personal administrativo y/o de algún comité de la cooperativa.

A continuación, se presentan una serie de criterios que pueden ser seleccionados para la evaluación:

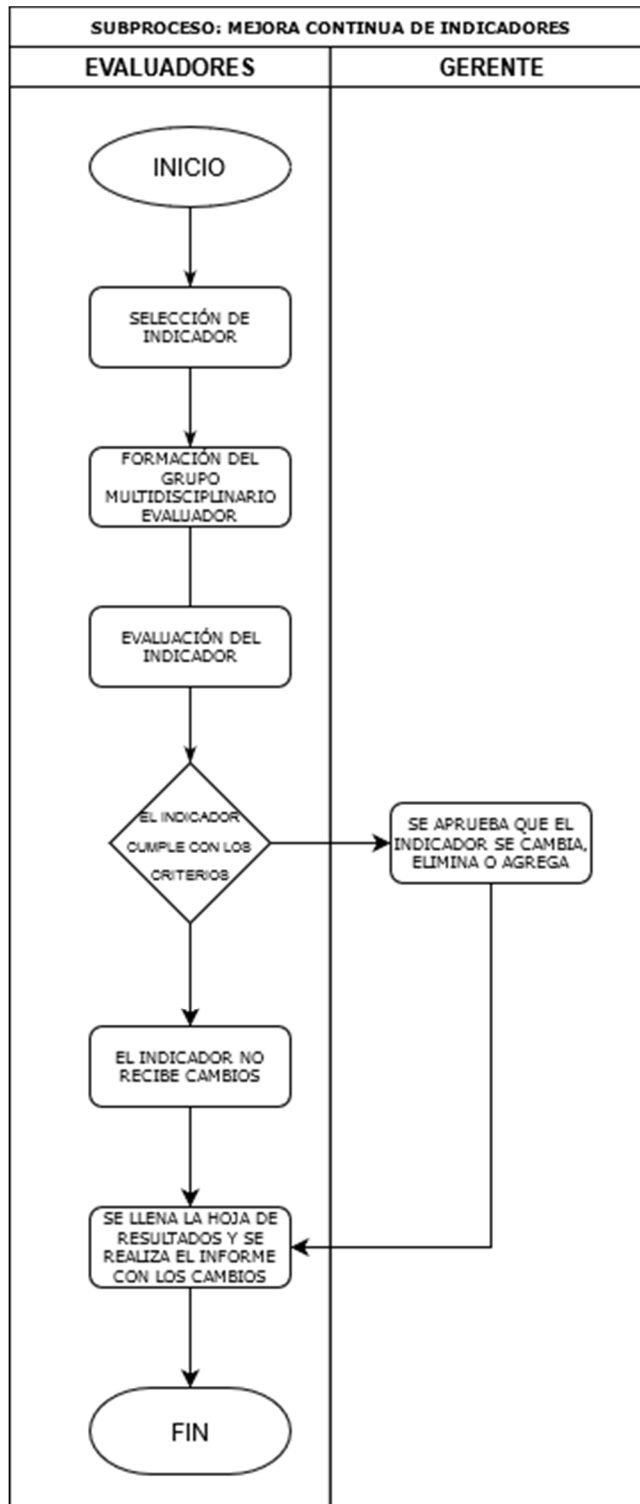
Criterio	Descripción
Único	El indicador debe ser único
Oportuno	El indicador se puede medir de manera oportuna para la toma de decisiones acertada y a tiempo.
Confiable	Que los datos obtenidos sean suficientes para la toma de decisión
Relevancia	Que el indicador esté alineado al mapa estratégico de la cooperativa, que esté vinculado a la misión de la cooperativa.

Tabla 92 Criterio para evaluación de indicadores.

Procedimiento para validación de indicador

1. Seleccionar el indicador a validar, para ser sometido a la evaluación.
2. El grupo formado por la gerencia y el personal administrativo (grupo mayor a tres personas) seleccionará los indicadores que considere pertinentes para evaluar el indicador.
3. Cada uno de los integrantes del grupo evaluará según los criterios el indicador.
4. Se procede a una discusión grupal de la evaluación del indicador y se decide si es necesaria la modificación, eliminación o integración de un nuevo indicador al sistema de gestión.
5. Se guardará registro de la sesión, dónde se indica quienes participaron y la conclusión que se ha logrado.

A continuación, se presenta el flujograma propuesto para la aplicación de la mejora continua en la gestión de los indicadores:



Esquema 42 Procedimiento para evaluación de indicadores. Fuente: Elaboración propia.

4.2 GUÍA PARA EVALUAR LA PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS: VOZ DEL CLIENTE Y CRÍTICO PARA LA CALIDAD

Para el presente trabajo se propone la implementación de una guía relacionada a la gestión de la mejora continua a través del uso de técnicas modernas para involucrar directamente a los clientes, con el propósito de alcanzar los mejores resultados para la cooperativa y las expectativas de sus usuarios, tomando como referencia los parámetros expresados por los mismos usuarios a través de distintas fuentes convencionales de recolección de información: encuestas, grupos focales y sugerencias, pero traduciéndolos en nuevos requisitos. Esto supone la creación de una línea de acción para la captura de “parámetros” que serán medibles, con los cuales comparar y saber si están siendo efectivas las medidas.

La Voz del Cliente (Voice of Customer, VoC) y el análisis Crítico Para la Calidad (Critical to Quality – CTQ) van de la mano como técnicas de uso actual para obtener los mejores resultados, con un cambio de enfoque a la simple recolección de información, donde el consumidor (o posible consumidor) de los productos o servicios es quien establece el punto de comparación o requisitos para la calidad, con lo que se alcanzan resultados como: fidelización en el tiempo, impacto en el consumo de servicios, identificación de fortalezas y debilidades de la institución, competitividad en un mercado saturado de servicios similares, innovación, etc.

La Voz del Cliente – Voice of Customer

¿Qué es la voz del cliente? La voz del cliente son las expectativas, las preferencias, los comentarios del cliente de un producto o servicio en discusión. Es la declaración hecha por el cliente sobre un producto o servicio en particular.²⁸

Llamamos Voice of Customer al proceso de recoger, sistematizar y analizar las expectativas, necesidades, preferencias y, en general, la retroalimentación de los clientes con el objetivo de maximizar su satisfacción con los productos o servicios de la empresa.

²⁸ Traducción del artículo publicado en el portal: https://www.sixsigma-institute.org/Six_Sigma_DMAIC_Process_Define_Phase_Capturing_Voice_Of_Customer_VOC.php

Muy habitualmente, los programas de Voice of Customer van ligados al proceso de diseño y creación de nuevos productos o servicios (o bien a la mejora de los existentes). Se trata, en definitiva, de diseñar productos o servicios que respondan a las necesidades y exigencias de los clientes, maximizando así las posibilidades de éxito en su ejecución o lanzamiento.

Por tanto, la retroalimentación de los clientes es un activo de importancia capital para el éxito de la empresa.²⁹

Crítico para la Calidad – Critical To Quality

Los árboles críticos para la calidad (CTQ), son herramientas basadas en diagramas que ayudan a desarrollar y entregar productos y servicios de alta calidad. Se utiliza para traducir las amplias necesidades de los clientes en requisitos de rendimiento específicos, procesables y medibles.

Por ejemplo, una instrucción como "mejorar el servicio al cliente" es demasiado amplia para hacer mucho. Sin embargo, al usar un árbol CTQ, puede profundizarse en este objetivo general para identificar requisitos específicos y medibles que puede usar para mejorar el rendimiento.

Los árboles CTQ se desarrollaron originalmente como parte de Six Sigma. Puede usarse en una gran variedad de situaciones, incluso cuando está desarrollando productos y servicios para clientes internos.

El árbol CTQ es la interpretación gráfica del proceso de conversión de la Voz del Cliente en Críticos Para la Calidad. Como se muestra en la figura a continuación.

²⁹ Tomado de: <https://www.icr-evolution.com/blog/construir-programa-voice-of-customer-empresa/>

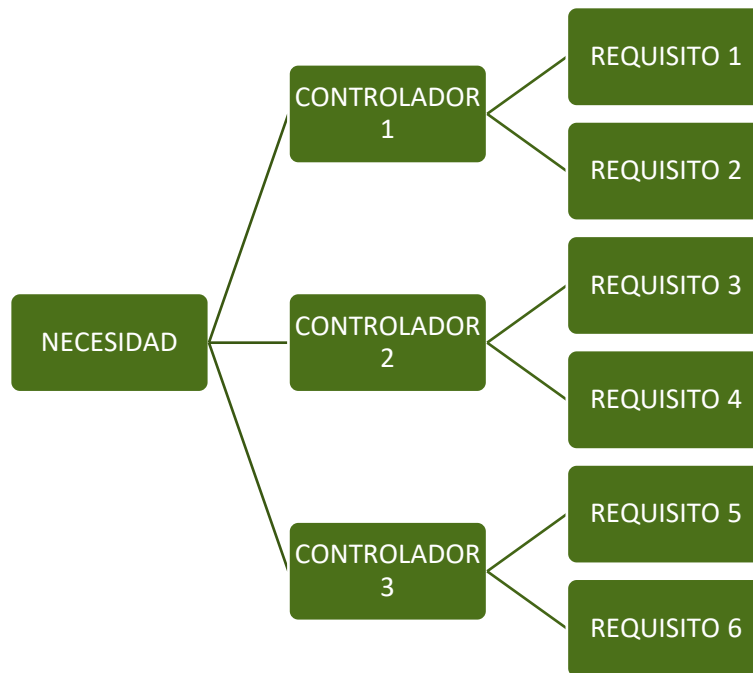


Ilustración 18 Representación de un árbol CTQ. Fuente: Elaboración propia.

Esto es posible que lo ordenemos utilizando una plantilla como la que se muestra a continuación:

Ejemplo sobre Voz del Cliente a Crítico Para la Calidad – VoC to CTQ:

Voz del Cliente	Interpretación	Crítico para la Calidad
Consumo excesivo de aceite	Disminuir el consumo de aceite para automóviles	Taza de consumo de combustible
Consumo excesivo de gasolina	El consumo de gasolina del automóvil debe ser reducido	Taza de consumo de combustible
Automóvil es demasiado lento	Necesidad de mejorar la velocidad del auto	Velocidad del automóvil

Tabla 93 Ejemplo de conversión de VOC a CTQ - Traducido de: *Voice of the customer: Customer satisfaction ratio based analysis* - Wayne State University, Industrial and Systems Engineering Department, Detroit, MI 48201, United States

4.2.1 Fuentes de información comunes para la recolección de la Voz del Cliente

Algunas de las fuentes comunes de recolección o captación de la voz de los clientes son las siguientes:

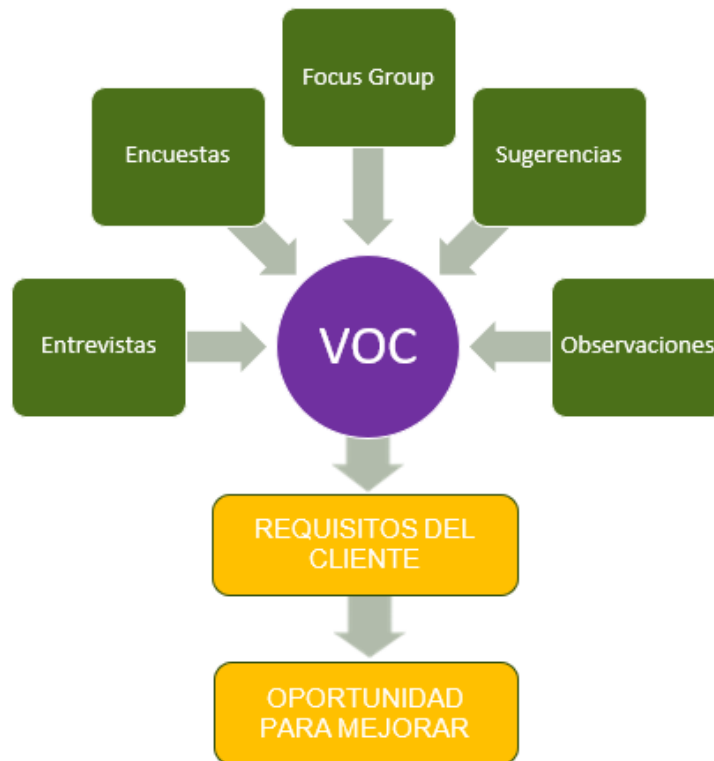


Ilustración 19 Fuentes de información comunes para capturar la Voz del Cliente. Fuente: Basado en la publicación: asq.org/quality-resources/voice-of-the-customer

Para la propuesta a disposición de la Cooperativa ACOPUS de R.L. se desarrollarán 3 fuentes de información:

- ✓ **Encuestas:** Las encuestas son un conjunto de cuestionarios diseñados que se envían a clientes potenciales o existentes. Las encuestas son rentables, sin embargo, suelen tener una tasa de respuesta muy baja.
- ✓ **Grupo de enfoque:** Grupo focal o Focus Group, se convoca a un grupo de personas en una sala de conferencias y se lleva a cabo una discusión sobre temas específicos que deben abordarse a partir de una guía. Estos grupos focales son excelentes para identificar el CTQ (Crítico para la calidad), sin embargo, son difíciles de generalizar.

- ✓ **Sugerencias:** Los comentarios de clientes y empleados se reciben y se tratan como sugerencias para mejorar el producto o servicio. Las sugerencias brindan buenas oportunidades de mejora, sin embargo, no analiza el proceso general.

Estas fuentes de información poseen características que favorecen el análisis y en algunos aspectos también presentan retos, pero en conjunto brindarían información que sustenta la toma de decisiones.

Tomar la acción correcta comienza por que la gente indicada cuente con la información que de verdad necesita para decidir. Debe ser creado como un sistema que permita diseminar la información relevante a las personas correctas, en el momento indicado y por el canal adecuado.

De acuerdo con el uso que dará a la información existen distintos niveles para explotar o capturar. Cada nivel permitirá alcanzar diferentes objetivos y accionar de forma diferente.

Se pueden mencionar 3 niveles: Relacional, Journey (de viaje), Transaccional. Los cuales se describen la siguiente Tabla 94:

Tabla 94 Niveles para capturar información de los clientes según os objetivos buscados. Fuente: Basado en el autor Daniel Cedeño Urbina

Nivel	Objetivos relacionados	Se usa para	Frecuencia
Relacional	Evaluar cómo se sienten los clientes con la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Comparar con la competencia - Definir objetivos económicos - Focalizar inversión en áreas claves 	1 / 2 al año
Journey (de viaje)	Evaluar cómo se sienten los clientes al cierre de un servicio.	<ul style="list-style-type: none"> - Medir cada etapa del viaje (servicio) - Obtener una evaluación completa del viaje (servicio) 	Al cierre de un servicio

Transaccional	Evaluar cómo se sienten los clientes al cierre de interacciones claves.	<ul style="list-style-type: none"> - Detectar tendencias problemáticas - Proveer feedback a los empleados - Activar respuesta inmediata a los eventos 	Después de cada interacción clave.
----------------------	---	--	------------------------------------

Para el diseño de las fuentes de información en la aplicación de la cooperativa serán considerados objetivos en distintos niveles, estas son a nivel de propuestas, pero deberían ser adaptadas según los objetivos que requiera la dirección.

4.2.1.1 Parámetros para la recolección de información propuestas

Se definen la clasificación de los clientes internos y externos con las técnicas de recolección de información que son propuestas con cada uno:

Sujeto de estudio	Clasificación	Técnica por utilizar
➤ CLIENTES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Personal administrativo - Miembros de los diferentes comités de la cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas
➤ CLIENTES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Asociados 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Focus Group • Formulario Sugerencias

Tabla 95 Clasificación de Clientes interno y externo de la cooperativa y la asignación de fuentes de información.

- Descripción del espacio de abordaje para las técnicas de recolección de información

Sujeto de estudio	Técnica	Momento de implementación	Nivel	Objetivo general
Cliente interno	Encuesta	Una vez al año	Relacional	Conocer la percepción de

				los colaboradores sobre procedimientos y servicios.
Cliente externo	Encuesta	Al final de la contratación de servicios.	Journey de	Conocer el impacto relativo sobre la percepción de los servicios.
Cliente externo	Focus Group	2 veces al año, en celebración de cumpleaños	Journey de	Determinar la percepción y posicionamiento de ACOPUS de R.L. en los asociados.
Cliente externo	Formulario de sugerencias	Fuente de información para escuchar al cliente, disponible todo el tiempo que se solicite.	de Transaccional	Recoger y conocer (escuchar) las opiniones y comentarios de los clientes externos.

Tabla 96 Descripción de abordaje de cada técnica para recolección de información propuesta para ACOPUS de R.L.

4.2.1.2 Diseño de las técnicas de recolección de información propuestas para la Voz del Cliente

Las técnicas de recolección de información para la Voz del Cliente propuestas diseñadas para ACOPUS de R.L. se encuentran disponibles en el *Ver Anexo en Documento Completo*

Consideraciones previas:

- Toda la cooperativa debe implicarse. La implementación de un programa de VoC supone un esfuerzo colectivo que debe contar con el compromiso de todos los departamentos de la cooperativa para tener éxito.
- Definición clara de los objetivos del programa. Siempre es útil hacer explícitos los objetivos que se quieren alcanzar con el programa de VoC. En la definición de objetivos, la empresa debe ser lo más concreta y específica posible.

Para el diseño propuesto se plantean los siguientes objetivos preliminares:

- ❖ Conocer el grado de satisfacción de los clientes con los productos o servicios existentes en la cooperativa
- ❖ Identificar problemas o carencias de los productos o servicios existentes en la cooperativa
- ❖ Conocer expectativas del futuro sobre la cooperativa
- ❖ Conocer la percepción de la marca institucional

Para la propuesta de implementación de la evaluación de la percepción de los usuarios a través del uso de La Voz del Cliente en la Cooperativa ACOPUS de R.L. se desarrollan los siguientes pasos:



Ilustración 20 Pasos propuestos para la implementación de la guía de la percepción del usuario en el SGOM para ACOPUS de R.L. - Fuente: Basado en Programas de Voz del Cliente (VoC): la clave para desarrollar una verdadera venta - Daniel Cedeño Urbina.

4.2.2.1 Escuchar

Identificar requerimientos del cliente a partir de la información disponible. Se deberá evaluar todos aquellos programas o procedimientos de los que ya disponga la empresa para recolectar y analizar la información de los clientes. Es necesario analizar exactamente qué información se recoge, cómo y en qué momentos se recolecta y qué acciones se realizan sobre la base de los datos obtenidos.

Para el caso de ACOPUS de R.L. existen buzones de quejas y sugerencias, esta información deberá ser integrada para la toma de acciones concretas.

La idea es comenzar a escuchar a los clientes de inmediato, explotando todas aquellas fuentes de información internas donde quede registro de las interacciones. Nunca falta información: grabaciones de llamadas de centros de contacto pueden ser escuchadas para entender sus problemas, tabulaciones o etiquetas de los motivos de llamados o solicitudes de soporte pueden decir cuáles son los procesos que más problemas causan. La lista de información disponible continua: comentarios en redes sociales o páginas web, emails, chats, todo puede ser empleado, aprovechado y explotado al definir un marco y enfoque correcto.

Será responsabilidad del Community manager y de los representantes de ACOPUS de R.L. traducir las interacciones con los clientes a través de los distintos medios de contacto a los formularios de quejas y sugerencias para su posterior análisis.



Ilustración 21 Ejemplos de comentarios de usuarios, como información por ser "escuchada". Fuente: Facebook de ACOPUS de R.L.

La cooperativa ya cuenta con información de sus asociados que deberá emplear de igual forma para la toma de decisiones, esta información compartida por motivación de los asociados se vuelve importante para realizar una segmentación apropiada y diseño de soluciones de acuerdo con los perfiles. Es acá donde se establecen características como:

- ✓ El perfil demográfico: rango de edad, sexo;
- ✓ Su comportamiento: como patrones de adquisiciones de servicios, frecuencia de uso de servicios de la cooperativa, entre otros.

4.2.2.2 Preguntar

Definir la valoración que el cliente le da a los diversos atributos de la experiencia detectados. Conociendo todo lo que se puede escuchar, se puede decidir qué se deberá preguntar, es cuando se debe plantear como diseñar planes de encuestas a clientes, observaciones en sitio o grupos de enfoque que nutran los datos que ya se disponen internamente con más información clave. Se debe recordar nunca preguntar algo que se puede saber escuchando. Estas fuentes de información deben emplearse en los momentos que se definan como más convenientes, para obtener información válida y oportuna.

Es en este paso que deberán ser puesta en ejecución las fuentes de información desarrolladas previamente para ACOPUS de R.L. en el apartado: 4.2.1 Fuentes de información comunes para la recolección de la Voz del Cliente.

4.2.2.3 Interpretar

Consolidar los resultados, buscar patrones, analizar y diseñar planes de acción con foco en el cliente. Tan importante como la recogida de datos es su depuración, análisis y sistematización, de modo que se obtenga información relevante para la toma de decisiones, desechando los datos superfluos y el “ruido”.

Esto hace referencia a la identificación de necesidades versus deseos. Las necesidades son la expectativa de un cliente de un producto o servicio dado. Los clientes pueden tener muchas necesidades declaradas que a menudo son vagas y generalmente son "deseos" de un producto o servicio. Es importante que el equipo de análisis comprenda las necesidades declaradas del cliente y las separe de los deseos.

- ❖ **Consolidar resultados y buscar patrones:** Es necesario que la información recolectada a través de las distintas fuentes sea ordenada, procesada y agrupada. Para el desarrollo de esta propuesta se plantea la conformación de una lista con los requerimientos relevantes a tratar. Esta lista contiene categorías de clasificación (Costos, Tiempo y Mejoras), la frecuencia, con lo cual se calcularía su porcentaje de incidencia que puede ser usado como un criterio para establecer su “importancia”, pero será el criterio del equipo de análisis quien lo establecerá. Esta “importancia” será de utilidad como un criterio objetivo para alimentar la Matriz de la Voz del Cliente.

Ejemplo de la lista ordenada:

VoC (Voz del cliente, requerimientos, necesidades)		Frecuencia	% de incidencia	
Mejoras	1	No me entero de promociones	2	4%
	2	Operaciones en línea	25	48%
	3			
	4			
Tiempo	5	Lento proceso de aprobación	19	37%
	6	Colas demasiado largas	3	6%
	7			
	8			
Costo	9	Repartición de dividendos	3	6%
	10			
	11			
	12			
TOTAL		52		

Tabla 97 Lista propuesta con los requerimientos de la Voz del Cliente. Fuente: Elaboración propia.

- ❖ **Utilización de la Matriz VoC para identificar “Los pocos vitales”:** Si bien mucha información puede ser recolectada, es necesario priorizar las líneas de enfoque sobre las que se tomarán medidas, para esto es de gran utilidad la implementación de la matriz VoC que se desarrolla de la siguiente forma en una plantilla de Excel:

INSTRUCCIONES

- 1 Ingresar la lista VoC de los clientes en la **Columna C** de color Azul
- 2 Si se necesitan más filas, agregar nuevas copiando/pegando la fila completa
- 3 En la **Columna D** en el área rosada, calificar la importancia de cada VoC usando una escala de 1 a 5.
- 4 Colocar en la **Fila 3** de color verde los departamentos u otros factores asociados con cada VoC.

- 5 Colocar el grado de relación que existe entre cada VOC y los departamentos u otros factores de la cooperativa en el área amarilla en una escala del 1 al 9, donde 9 será el grado de relación más alto.
- 6 La ponderación total es calculada automáticamente en la **Columna 4** de color naranja. El número mayor debería ser un Proyecto Objetivo de "Pocos Vitales"

Matriz de la Voz del Cliente propuesta para ACOPUS de R.L.

MATRIZ VOZ DEL CLIENTE - ACOPUS de R.L.													
VoC (Voz del cliente, requerimientos, necesidades)			Importancia (1 al 5)	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
relacionados u otros factores				Ponderación Total									
Mejoras	1												
	2												
	3												
	4												
	5												
Tiempo	6												
	7												
	8												
	9												
Costo	10												
	11												
	12												

Ejemplo de aplicación:

- 1- Ingresar la lista VoC de los clientes en la **Columna C** de color Azul, para este caso usaremos la lista de ejemplo de la Tabla 97.

MATRIZ VOZ DEL CLIENTE													
VoC (Voz del cliente, requerimientos, necesidades)			Importancia (1 al 5)	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
relacionados u otros factores				Atención al cliente	Cajas	Créditos	Mercadeo	Asamblea General	Ponderación Total				
Mejoras	1	No me entero de promociones		0	0	0	0	0					
	2	Operaciones en línea											
	3												
	4												
	5												
Tiempo	6	Lento proceso de aprobación											
	7	Colas demasiado largas											
	8												
Costo	9	Repartición de dividendos											
	10												
	11												
	12												

- 2- Si se necesitan más filas, agregar nuevas filas copiando/pegando la fila completa

- 3- En la **Columna D** en el área rosada, calificar la importancia de cada VoC usando una escala de 1 a 5, puede tomarse como base el porcentaje de incidencia calculado en la Tabla 97, pero el equipo evaluador tendrá libertad de tomar las consideraciones necesarias.

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	
MATRIZ VOZ DEL CLIENTE																
					a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
		VoC (Voz del cliente, requerimientos, necesidades)			relacionados u otros factores	Importancia (1 al 5)	Ponderación Total									
Mejoras	1	No me entero de promociones			3											
	2	Operaciones en línea			5											
Tiempo	3															
	4															
	5	Lento proceso de aprobación			4											
	6	Colas demasiado largas			3											
Costo	7															
	8															
	9	Repartición de dividendos			3											
	10															
	11															
	12															

- 4- Colocar en la **Fila 3** de color verde los departamentos u otros factores asociados con cada VoC.

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
MATRIZ VOZ DEL CLIENTE															
					a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
		VoC (Voz del cliente, requerimientos, necesidades)			relacionados u otros factores	Importancia (1 al 5)	Atención al cliente	Cajas	Créditos	Mercadeo	Asamblea General				
Mejoras	1	No me entero de promociones			3	0	0	0	0	0					
	2	Operaciones en línea			5										
Tiempo	3														
	4														
	5	Lento proceso de aprobación			4										
	6	Colas demasiado largas			3										
Costo	7														
	8														
	9	Repartición de dividendos			3										
	10														
	11														
	12														

- 5- Colocar el grado de relación que existe entre cada VOC y los departamentos u otros factores de la cooperativa en el área amarilla en una escala del 1 al 9, donde 9 será el grado de relación más alto.

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
MATRIZ VOZ DEL CLIENTE															
		relacionados u otros factores			Importancia (1 al 5)	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
						Atención al cliente	Cajas	Créditos	Mercadeo	Asamblea General					
		VoC (Voz del cliente, requerimientos, necesidades)				Ponderación Total									
						70	95	99	42	48					
Mejoras	1	No me entero de promociones			3	3	4	3	9	3					
	2	Operaciones en línea			5	9	9	9	1	1					
	3														
	4														
Tiempo	5	Lento proceso de aprobación			4	1	2	9	1	1					
	6	Colas demasiado largas			3	3	9	2	1	1					
	7														
Costo	9	Repartición de dividendos			3	1	1	1	1	9					
	10														
	11														
	12														
	12														

6- La ponderación total es calculada automáticamente en la **Columna 4** de color naranja. El número mayor debería ser un *Proyecto Objetivo de "Pocos Vitales"*. Este cálculo es a través de una suma-producto de las celdas con información.

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
MATRIZ VOZ DEL CLIENTE															
		relacionados u otros factores			Importancia (1 al 5)	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
						Atención al cliente	Cajas	Créditos	Mercadeo	Asamblea General					
		VoC (Voz del cliente, requerimientos, necesidades)				Ponderación Total									
						70	95	99	42	48					
Mejoras	1	No me entero de promociones			3	3	4	3	9	3					
	2	Operaciones en línea			5	9	9	9	1	1					
	3														
	4														
Tiempo	5	Lento proceso de aprobación			4	1	2	9	1	1					
	6	Colas demasiado largas			3	3	9	2	1	1					
	7														
Costo	9	Repartición de dividendos			3	1	1	1	1	9					
	10														
	11														
	12														
	12														

Para el caso particular de este ejemplo, el proyecto de "Pocos Vitales" debería estar enfocado en el departamento de "Créditos" alcanzando la mayor puntuación, con los requerimientos de mayor importancia por satisfacer que serían:

- Operaciones en línea
- Lento proceso de aprobación

- ❖ **Traducción de las Voces en Requerimientos con el Árbol Crítico Para la Calidad (CTQ Tree):** a partir del proyecto de pocos vitales identificado, se hace uso de otra herramienta ligada a la implementación de la voz del cliente y es el Árbol CTQ - Crítico para la Calidad. Esta nos ayuda a transformar los requerimientos de la Voz del Cliente en parámetros medibles, pero es posible que también surjan requerimientos de naturaleza cualitativa a considerar como la creación de nuevos métodos o servicios. Se propone el uso de la siguiente plantilla:

PLANTILLA DE CONVERSIÓN VOC - CTQ ACOPUS de R.L.				
Necesidades del cliente	Voz del Cliente	Críticos para la Calidad (CTQ)	Controladores de la Calidad	Meta
¿Qué es lo que los clientes esperan más?	¿Características de calidad / Problema clave?	¿Cómo podemos satisfacer esta necesidad?	¿Cómo podemos medir cada requerimiento de calidad?	Meta para cumplir los requerimientos

Tabla 98 Plantilla propuesta para conversión de la Voz del Cliente en Críticos para la Calidad. Fuente: Elaboración propia.

- *Ejemplo de aplicación:* Considerando los resultados obtenidos en la matriz de la voz del cliente, desarrollada en el paso anterior.

PLANTILLA DE CONVERSIÓN VOC - CTQ ACOPUS de R.L.				
Necesidades del cliente	Voz del Cliente	Críticos para la Calidad (CTQ)	Controladores de la Calidad	Meta
¿Qué es lo que los clientes esperan más?	¿Características de calidad / Problema clave?	¿Cómo podemos satisfacer esta necesidad?	¿Cómo podemos medir cada requerimiento de calidad?	Meta para cumplir los requerimientos
BUEN SERVICIO DE CRÉDITOS	Lento proceso de aprobación	Mejorar el tiempo de procesamiento	Tiempo de procesamiento	48 horas
		Satisfacción con el tiempo de atención	Taza de clientes satisfechos	80% de clientes satisfechos
	Operaciones en línea	Capacidad de hacer operaciones en la web.	Creación de operaciones en sitio web	Sitio web disponible para clientes

Tabla 99 Ejemplo de aplicación Tabla de conversión VOC-CTQ para ACOPUS de R.L.

4.2.2.4 Actuar

Generar cambios en la organización a partir de la retroalimentación (feedback) del cliente. Es en este paso donde se convierten estas voces del cliente en medidas. Cerrar el círculo es muy importante, ya que esto muestra a los clientes que la cooperativa está ahí para hacer que su experiencia tenga éxito. En este es donde se toman las decisiones organizacionales para llevar a cabo las medidas, se propone una secuencia de pasos como:

- Cómo se ejecutarán internamente los procesos ¿quién hará qué?
- Establecer plazos específicos de acción y puntos de seguimiento ¿cuándo se va a monitorear el cumplimiento?
- Seguir el progreso de las soluciones y mantener a todos informados (interna y externamente)

Entre otras medidas según los resultados particulares que se busquen en cada caso. El compromiso del personal y de la dirección será de vital importancia para que se desarrollen exitosamente las propuestas.

Para el caso del ejemplo hipotético de la cooperativa podrían ser actividades como:

- ✓ Realizar reuniones del comité de créditos en más ocasiones por semana para la verificación de las solicitudes de crédito, alcanzando el tiempo de aprobación menor a 48 horas.
- ✓ Verificar la experiencia del usuario luego de que se le autoriza el crédito, de tal manera que se cumpla la tasa establecida.
- ✓ Gestionar con el departamento de informática la contratación de proveedores de servicios bancarios en línea y las licencias de seguridad requeridas.

4.2.2.5 *Monitorear*

Seguir de forma continua evoluciones, tendencias e impulsar cambios en el programa en caso de ser necesario. Para lograr un programa de Voice of Customer sostenido en el tiempo, tenga éxito y den sus frutos, es esencial que se apliquen con rigor y constancia a lo largo de los años. Esto permitirá un proceso de mejora continua del propio programa y, en consecuencia, de sus resultados para la empresa y los clientes.

Suena como mucho trabajo, no obstante, la recompensa tiene un valor enorme para el negocio. Se puede crear una oferta de valor única, adaptada a la medida de las expectativas, necesidades y preferencias de los clientes asociados. Justamente el tipo de oferta de valor que puede ubicar a la cooperativa como líder de categoría.

4.3 DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

4.3.1 Sistema de información

Es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad o un objetivo. Dichos elementos formarán parte de alguna de las siguientes categorías:

- Personas
- Datos
- Actividades o técnicas de trabajo
- Recursos materiales en general

Todos estos elementos interactúan para procesar los datos (incluidos los procesos manuales y automáticos) y dan lugar a información más elaborada, que se distribuye de la manera más adecuada posible en una determinada organización, en función de sus objetivos.

Hay tres actividades en un sistema de información que producen la información que esas organizaciones necesitan para tomar decisiones, controlar operaciones, analizar problemas y crear nuevos productos o servicios. Estas actividades son:

- Entrada: captura o recolecta datos en bruto tanto del interior de la organización como de su entorno externo.
- Procesamiento: convierte esa entrada de datos en una forma más significativa.
- Salida: transfiere la información procesada a la gente que la usará o a las actividades para las que se utilizará.

4.3.2 Gestión de la comunicación

La comunicación vertical es aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y jefes. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Además, existe la comunicación horizontal que se utiliza para coordinar actividades y recursos.

Normalmente los canales de comunicación que utilizan ambos tipos de comunicación son:

- Teléfono
- Reuniones personales
- Correo electrónico
- Manuales
- Guías

También la comunicación se puede clasificar en comunicación formal y comunicación informal.

Comunicación Informal

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

Comunicación formal

Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc. y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa. Define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que circula. Este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel jerárquico que ocupe el receptor.

En la cooperativa ACOPUS de R.L. se dan los dos tipos de comunicación, tanto la vertical como la horizontal, presentándose de manera formal para todo lo relacionado con el negocio, por esto, se profundizará en el flujo de información entre colegas y superiores en el ámbito formal.

4.3.2.1.1 Flujo de información

Estructura organizativa propuesta de la cooperativa

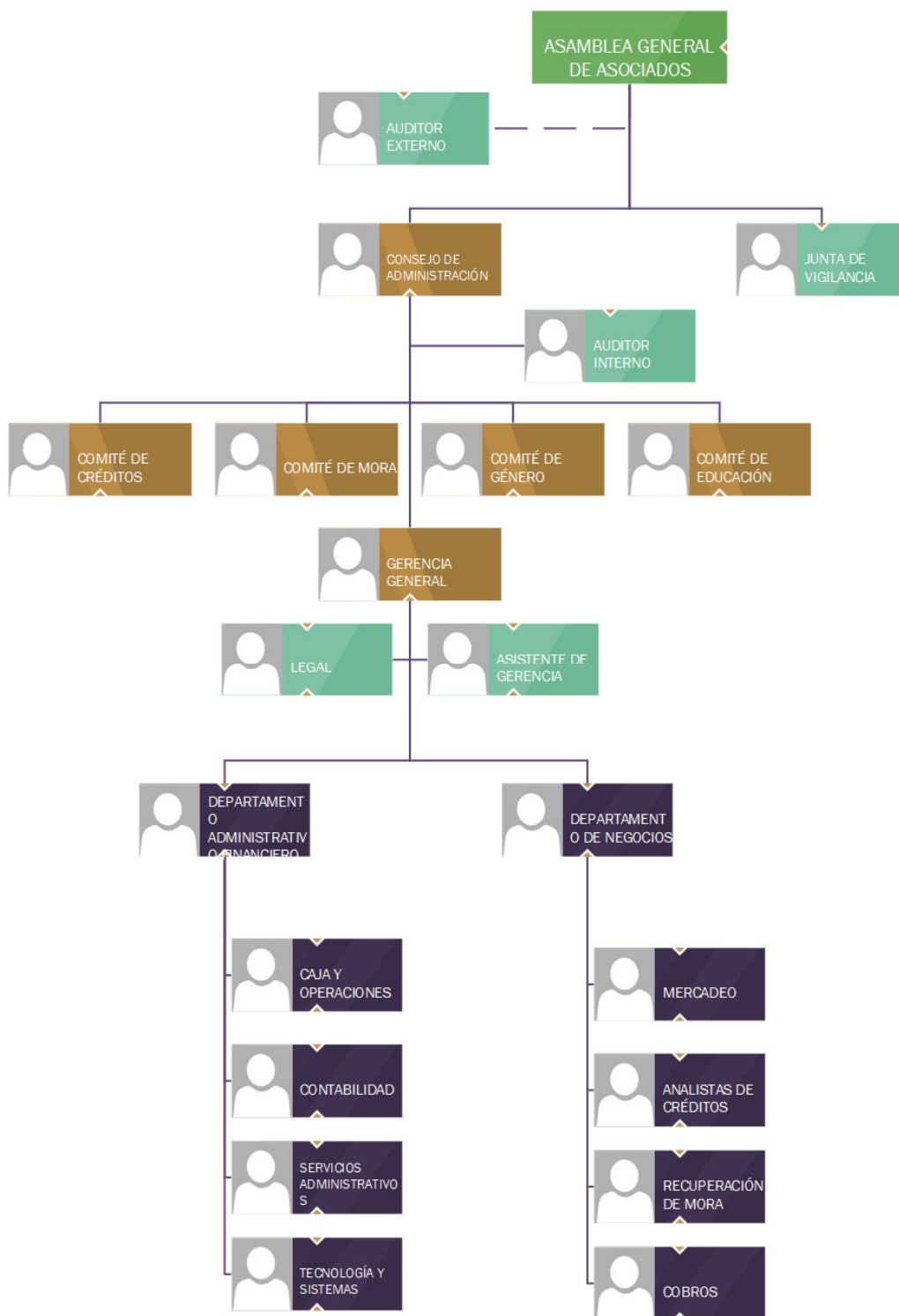


Ilustración 22 Organigrama propuesto de ACOPUS de R.L.

En base al organigrama propuesto para ACOPUS de R.L. se desarrollan las líneas de comunicación de los empleados:

4.3.2.2 Gerente de la cooperativa – Jefe de créditos

Descendente

- Resultado de reporte de créditos.
- Convocatoria a reuniones.
- Delegación de actividades.

Ascendente

- Indicadores de gestión de créditos.
- Reportes de créditos
- Solicitudes de créditos

4.3.2.3 Gerente de la cooperativa – Jefe de mercadeo

Descendente

- Convocatoria a reuniones
- Delegación de actividades

Ascendente

- Indicadores de gestión de mercadeo.
- Reporte de asociados activos e inactivos
- Reporte de solicitud de nuevos asociados

4.3.2.4 Gerente de la cooperativa – Jefe de operaciones

Descendente

- Convocatoria a reuniones.
- Delegación de actividades.
- Aprobación de reportes diarios

Ascendente

- Reporte de operaciones diarias.
- Reporte de gestión de indicadores.

4.3.2.5 *Gerente de la cooperativa – Jefe de agencia*

Descendente

- Aprobación de recursos para actividades.
- Convocatoria a reuniones.
- Delegación de actividades.

Ascendente

- Reporte de rendimiento de empleados.
- Informe sobre utilización de recursos.
- Solicitud de reuniones.

4.3.2.6 *Gerente de la cooperativa – Encargado de informática*

Descendente

- Autorización de uso de recursos.
- Convocatoria a reuniones.

Ascendente

- Informe de resultados.
- Reporte de gestión de indicadores.

4.3.3 Flujo de formularios de uso en la cooperativa

A continuación, se presentan los formularios que se utilizan en los procesos con la codificación, nombre, sub-procedimiento y procedimiento al que pertenecen actualmente:

CODIFICACIÓN ACTUAL

Código Actual	Nombre de Formulario	Subprocedimiento (origen)	Procedimiento (origen)
F-GAF-001	Solicitud de requisición de fondos de numerario	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
F-GAF-002	Comprobante de requisición y remisión de efectivo	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
F-GAF-003	Comprobante de pago de remesas	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
F-GAF-004	Facturas y comprobantes de créditos fiscal de proveedores.	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
F-GAF-005	Recibos de pago internos	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
F-GAF-006	Boleta de RED ACTIVA.	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
F-GAF-007	Comprobante de remisión de efectivo	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
F-GAF-008	Boleta de remesa al banco	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
F-GAF-009	Formulario de transferencia de fondos	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
F-GAF-010	Solicitud de transferencia de fondos al servicio blindado	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
F-GAF-011	Solicitud de retiro de fondos Caja Expres Transporte blindado de valores	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
F-GAF-012	Formulario de corte de caja	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
F-GAF-013	Comprobante de remesas trasladadas	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
F-GAF-014	Comprobante de remesas anuladas	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
F-GAF-015	Reporte de remesas pagadas	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
F-GAF-016	Reporte de remesas pendientes de pago	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
F-GAF-017	Boleta de retiro de ahorro	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
F-GAF-018	Boleta de remisión de efectivo	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
G-GEN-001	Formulario de opinión Jurídica sobre las garantías	Trámite de solicitud de crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
G-GEN-002	Informe de valúo de garantías	Trámite de solicitud de crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
G-GEN-003	Formulario de evaluación de crédito	Trámite de solicitud de crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
G-GEN-004	Formulario de investigación de campo	Trámite de solicitud de crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
G-GEN-005	Propuesta de financiamiento	Trámite de solicitud de crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria

G-GEN-006	Acta de comité de créditos	Resolución de solicitud de crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
G-GEN-007	Carta de resolución	Resolución de solicitud de crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
G-GEN-008	Orden Irrevocable de Descuento Aceptada por la Empresa donde labora.	Formalización y desembolso del crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
G-GEN-009	Formulario de condiciones para elaboración de contrato	Formalización y desembolso del crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
G-GEN-010	Documento de Formalización del Préstamo: Documento Privado	Formalización y desembolso del crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
G-GEN-011	Documento de Formalización del Préstamo: Privado autenticado	Formalización y desembolso del crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
G-GEN-012	Documento de Formalización del Préstamo: Mutuo Hipotecario	Formalización y desembolso del crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
G-GEN-013	Documento de Formalización del Préstamo: Pagaré.	Formalización y desembolso del crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
G-GEN-014	Nota de Abono a cuenta de Ahorros.	Formalización y desembolso del crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
G-GEN-015	Comprobante de desembolso	Formalización y desembolso del crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
G-GEN-016	Comprobante de Presentación de Garantía.	Archivo y asientos contables	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
G-GEN-017	Nota de Cobro 1 Control de acuerdos de pago.	N/A	Recuperación de préstamos vía administrativo
G-GEN-018	Nota de Cobro 2 Control de acuerdos de pago.	N/A	Recuperación de préstamos vía administrativo
G-GEN-019	Nota de Cobro 3 Control de acuerdos de pago.	N/A	Recuperación de préstamos vía administrativo
G-GEN-020	Control de acuerdos de pago.	N/A	Recuperación de préstamos vía administrativo
G-GEN-021	Acta del consejo de administración	N/A	Recuperación de préstamos vía administrativo
G-GEN-022	Autorización de cobro judicial	N/A	Procedimiento aplicado a cobro judicial
G-GEN-023	Acta del comité de riesgos	N/A	Procedimiento aplicado a cobro judicial
G-GEN-024	Informe de inversiones	N/A	Inversiones financieras
G-GEN-025	Informe de disponibilidad	N/A	Inversiones financieras
G-GEN-026	libreta de ahorro	N/A	Apertura de cuenta de ahorros, personas naturales, mayores de edad.
G-GEN-027	Libro de apertura de cuenta de ahorros	N/A	Apertura de cuenta de ahorros, personas naturales, mayores de edad.
G-GEN-028	Contrato de cuenta de ahorro	N/A	Apertura de cuenta de ahorros,

			personas naturales, mayores de edad.
F-GAF-019	Comprobante de retiro	N/A	Retiro en efectivo
F-GAF-020	Cheque v�ucher	N/A	Retiro en efectivo
G-GEN-029	Comprobante de cargo a cuenta de ahorros	N/A	Cargo por cheque rechazado
G-GEN-030	Comprobante de depósito	N/A	Depósito en cuenta de ahorros
G-GEN-031	Comprobante de cancelación de cuenta de ahorro	N/A	Cancelación de cuentas de ahorros
G-GEN-032	Certificado de depósito a plazo fijo	N/A	Apertura de depósito a plazo fijo
G-GEN-033	Comprobante de reversión	N/A	Reversiones
G-GEN-034	Formulario de solicitud de reposición de Libreta de Ahorros.	N/A	Reposición de libreta de ahorros
G-GEN-035	Formulario de solicitud de reposición de Certificado de Depósito a Plazo Fijo.	N/A	Reposición de certificado de DPF
G-GEN-036	Solicitud de ingreso de asociado	Ingreso de asociado	Ingreso y retiro de asociados
G-GEN-037	Acta de consejo	Ingreso de asociado	Ingreso y retiro de asociados
G-GEN-038	Formato de libreta de aportaciones	Ingreso de asociado	Ingreso y retiro de asociados
G-GEN-039	Libro de asociados	Ingreso de asociado	Ingreso y retiro de asociados
G-GEN-040	Comprobante de ingreso	Ingreso de asociado	Ingreso y retiro de asociados
G-GEN-041	Solicitud de retiro de asociado	Retiro de asociado	Ingreso y retiro de asociados
G-GEN-042	Comprobante de egreso	Retiro de asociado	Ingreso y retiro de asociados
G-GEN-043	Comprobante de liquidación	Retiro de asociado	Ingreso y retiro de asociados
G-GEN-044	Solicitud de póliza de seguros	N/A	Contratación de póliza de seguro
G-GEN-045	Comprobante de ingreso de prima de seguro	N/A	Contratación de póliza de seguro
G-GEN-046	Formulario de arqueo de caja	Cierre diario y mensual	Apertura y cierre de operaciones
G-GEN-047	Partidas contables	Cierre diario y mensual	Apertura y cierre de operaciones

4.3.3.1 *Propuesta de codificación:*

A continuación, se plantea una codificación que será única para cada formulario que se utilice en la cooperativa y con la finalidad de minimizar posibles errores en la modificación de los formularios se recomienda lo siguiente:

- Se debe asignar a una persona encargada de gestionar la documentación de ACOPUS de R.L., quién llevará un control de la codificación y almacenamiento de los mismos.
- La asignación del código de formulario deberá ser otorgada por el gestor de la documentación de ACOPUS, para lograr una estandarización conforme a los códigos ya asignados.
- Al momento de eliminar un formulario, el código asignado a dicho documento no podrá ser asignado a otro formulario, para evitar una posible duplicidad en documentos posteriores.
- Si un formulario aparece en más de un procedimiento o subprocedimiento, éste deberá tener el mismo código, según la asignación del gestor de documentos.

CODIFICACIÓN PROPUESTA			PAG. 1 / 5
Código	Nombre de Formulario	Subprocedimiento (origen)	Procedimiento (origen)
FORM - 0001	Solicitud de requisición de fondos de numerario	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
FORM - 0002	Comprobante de requisición y remisión de efectivo	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
FORM - 0003	Comprobante de pago de remesas	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
FORM - 0004	Facturas y comprobantes de créditos fiscal de proveedores	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
FORM - 0005	Recibos de pago internos	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
FORM - 0006	Boleta de RED ACTIVA.	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
FORM - 0007	Comprobante de remisión de efectivo	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
FORM - 0008	Boleta de remesa al banco	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
FORM - 0009	Formulario de transferencia de fondos	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
FORM - 0010	Solicitud de transferencia de fondos al servicio blindado	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
FORM - 0011	Solicitud de retiro de fondos Caja Expres Transporte blindado de valores	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
FORM - 0012	Formulario de corte de caja	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
FORM - 0013	Comprobante de remesas trasladadas	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
FORM - 0014	Comprobante de remesas anuladas	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
CODIFICACIÓN PROPUESTA			PAG. 2 / 5
Código	Nombre de Formulario	Subprocedimiento (origen)	Procedimiento (origen)

FORM - 0015	Reporte de remesas pagadas	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
FORM - 0016	Reporte de remesas pendientes de pago	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
FORM - 0017	Boleta de retiro de ahorro	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
FORM - 0018	Boleta de remisión de efectivo	Transacciones de efectivo del numerario	Tramite de caja y numerario en reserva
FORM - 0019	Formulario de opinión Jurídica sobre las garantías	Trámite de solicitud de crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
FORM - 0020	Informe de valúo de garantías	Trámite de solicitud de crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
FORM - 0021	Formulario de evaluación de crédito	Trámite de solicitud de crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
FORM - 0022	Formulario de investigación de campo	Trámite de solicitud de crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
FORM - 0023	Propuesta de financiamiento	Trámite de solicitud de crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
FORM - 0024	Acta de comité de créditos	Resolución de solicitud de crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
FORM - 0025	Carta de resolución	Resolución de solicitud de crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
FORM - 0026	Orden Irrevocable de Descuento Aceptada por la Empresa donde labora.	Formalización y desembolso del crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
FORM - 0027	Formulario de condiciones para elaboración de contrato	Formalización y desembolso del crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
FORM - 0028	Documento de Formalización del Préstamo: Documento Privado	Formalización y desembolso del crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
CODIFICACIÓN PROPUESTA			PAG. 3 / 5
Código	Nombre de Formulario	Subprocedimiento (origen)	Procedimiento (origen)
FORM - 0029	Documento de Formalización del Préstamo: Privado autenticado	Formalización y desembolso del crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria

FORM - 0030	Documento de Formalización del Préstamo: Mutuo Hipotecario	Formalización y desembolso del crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
FORM - 0031	Documento de Formalización del Préstamo: Pagaré.	Formalización y desembolso del crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
FORM - 0032	Nota de Abono a cuenta de Ahorros.	Formalización y desembolso del crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
FORM - 0033	Comprobante de desembolso	Formalización y desembolso del crédito	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
FORM - 0034	Comprobante de Presentación de Garantía.	Archivo y asientos contables	Trámite de Préstamos garantía hipotecaria o prendaria
FORM - 0035	Nota de Cobro 1 Control de acuerdos de pago.	N/A	Recuperación de préstamos vía administrativo
FORM - 0036	Nota de Cobro 2 Control de acuerdos de pago.	N/A	Recuperación de préstamos vía administrativo
FORM - 0037	Nota de Cobro 3 Control de acuerdos de pago.	N/A	Recuperación de préstamos vía administrativo
FORM - 0038	Control de acuerdos de pago.	N/A	Recuperación de préstamos vía administrativo
FORM - 0039	Acta del consejo de administración	N/A	Recuperación de préstamos vía administrativo
FORM - 0040	Autorización de cobro judicial	N/A	Procedimiento aplicado a cobro judicial
FORM - 0041	Acta del comité de riesgos	N/A	Procedimiento aplicado a cobro judicial
FORM - 0042	Informe de inversiones	N/A	Inversiones financieras
FORM - 0043	Informe de disponibilidad	N/A	Inversiones financieras
CODIFICACIÓN PROPUESTA			PAG. 4 / 5
Código	Nombre de Formulario	Subprocedimiento (origen)	Procedimiento (origen)
FORM - 0044	libreta de ahorro	N/A	Apertura de cuenta de ahorros, personas naturales, mayores de edad.
FORM - 0045	Libro de apertura de cuenta de ahorros	N/A	Apertura de cuenta de ahorros, personas naturales, mayores de edad.

FORM - 0046	Contrato de cuenta de ahorro	N/A	Apertura de cuenta de ahorros, personas naturales, mayores de edad.
FORM - 0047	Comprobante de retiro	N/A	Retiro en efectivo
FORM - 0048	Cheque v�ucher	N/A	Retiro en efectivo
FORM - 0049	Comprobante de cargo a cuenta de ahorros	N/A	Cargo por cheque rechazado
FORM - 0050	Comprobante de depósito	N/A	Depósito en cuenta de ahorros
FORM - 0051	Comprobante de cancelación de cuenta de ahorro	N/A	Cancelación de cuentas de ahorros
FORM - 0052	Certificado de depósito a plazo fijo	N/A	Apertura de depósito a plazo fijo
FORM - 0053	Comprobante de reversión	N/A	Reversiones
FORM - 0054	Formulario de solicitud de reposición de Libreta de Ahorros.	N/A	Reposición de libreta de ahorros
FORM - 0055	Formulario de solicitud de reposición de Certificado de Depósito a Plazo Fijo.	N/A	Reposición de certificado de DPF
FORM - 0056	Solicitud de ingreso de asociado	Ingreso de asociado	Ingreso y retiro de asociados
FORM - 0057	Acta de consejo	Ingreso de asociado	Ingreso y retiro de asociados

CODIFICACIÓN PROPUESTA			PAG. 5 / 5
Código	Nombre de Formulario	Subprocedimiento (origen)	Procedimiento (origen)
FORM - 0058	Formato de libreta de aportaciones	Ingreso de asociado	Ingreso y retiro de asociados
FORM - 0059	Libro de asociados	Ingreso de asociado	Ingreso y retiro de asociados

FORM - 0060	Comprobante de ingreso	Ingreso de asociado	Ingreso y retiro de asociados
FORM - 0061	Solicitud de retiro de asociado	Retiro de asociado	Ingreso y retiro de asociados
FORM - 0062	Comprobante de egreso	Retiro de asociado	Ingreso y retiro de asociados
FORM - 0063	Comprobante de liquidación	Retiro de asociado	Ingreso y retiro de asociados
FORM - 0064	Solicitud de póliza de seguros	N/A	Contratación de póliza de seguro
FORM - 0065	Comprobante de ingreso de prima de seguro	N/A	Contratación de póliza de seguro
FORM - 0066	Formulario de arqueo de caja	Cierre diario y mensual	Apertura y cierre de operaciones
FORM - 0067	Partidas contables	Cierre diario y mensual	Apertura y cierre de operaciones
FORM - 0068	Briefing Creativo	Lanzamiento De campañas publicitarias	Mercadeo
FORM - 0069	Colocación / Retiro De Publicidad	Manejo y control de materiales Publicitarios, redes sociales y la web	Mercadeo
FORM - 0070	Formulario Toma De Datos Cliente	Captación	Mercadeo

4.4 DISEÑO DE LA GESTIÓN PARA LA TOMA DECISIONES

Para poder hacer más eficiente la toma de decisiones es necesario estandarizar la forma en que se presenta la información y, además, se debe garantizar que la información que muestran los indicadores sea exacta y en tiempo real, para ello es necesario desarrollar un sistema que contemple la gestión de un 'dashboard' para la automatización de los indicadores.

4.4.1 Gestión de indicadores (Dashboard de indicadores)

4.4.1.1 Generalidades del Dashboard³⁰

En el ámbito empresarial, un "Dashboard" (traducido de forma literal sería "Tablero de a bordo" por su parecido a un tablero con velocímetros y otros indicadores gráficos) es un informe que proporciona indicadores de ciertos procesos de negocio.

4.4.1.2 Características de un Dashboard:

- Muestra gráficamente los datos, ayudando al destinatario del informe a enfocar su atención en posibles desviaciones, tendencias, comparaciones y otros comportamientos de algunas métricas de carácter económico y financiero (por ejemplo).
- Muestra sólo los datos relevantes con respecto a un objetivo general establecido en un Plan de Empresa o en un Plan Estratégico.
- Muestra conclusiones objetivas para inferir en el lector la construcción de su propio análisis ponderado por matices y factores que van más allá de la frialdad de los números.

Cada organización tiene un conjunto diferente de números o variables que se desean medir y controlar, estos deben ser presentados en un dashboard como KPI (Key Performance Index) los cuales son indicadores de desempeño claves para el funcionamiento de la organización.

Para el diseño de un dashboard, se recomienda seguir la siguiente metodología:

³⁰ Jose Ignacio González Gómez. (2007). Modelos y Ejemplos de Dashboard. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad - Universidad de La Laguna.

4.4.1.3 Metodología para la creación de Dashboard:

1. Definir el objetivo general que a final queremos conseguir.
2. Definir quienes serán los destinatarios finales de nuestro trabajo, cómo lo utilizarán, el nivel de detalle requerido, etc.
3. Definir los indicadores que al final son los que nos guiarán en la toma de decisiones.
4. Definir las fuentes de datos que "alimentarán" a nuestro Dashboard cuando ya esté terminado.
5. Definir las dimensiones (criterios por los que la información se mostrará) y los filtros (formas de segmentar o acotar los datos y la información).

4.4.2 Diseño del Dashboard para ACOPUS de R.L.

4.4.2.1 Definición del objetivo del dashboard.

Facilitar la toma de decisiones de la cooperativa a través de la estandarización de la presentación y definición de responsabilidades de la información a presentar.

4.4.2.2 Definición de los indicadores.

Ir a 4.1.2 Diseño y construcción de indicadores, dónde se desarrolla en base a una metodología, la creación de los indicadores para ACOPUS de R.L.

4.4.2.3 Definición de destinatarios (usuarios del dashboard).

Los usuarios que tendrán acceso al dashboard serán solamente las personas encargadas de actualizarlo y aquellas personas que sean necesarias para el análisis de la información (p. ej. El Gerente de la cooperativa). Los datos que se encuentren en el dashboard se deben considerar como confidenciales y las personas que no sean empleados de la cooperativa deben tener autorización por el gerente y/o la Junta Directiva para poder tener acceso estos datos, solamente en los casos que se considere necesario.

Jefe de créditos: Responsable de reducir el riesgo de los servicios de crédito de la cooperativa, cuyo objetivo es mantener un buen flujo de efectivo.

Jefe de mercadeo: Responsable de evaluar la demanda de un servicio para poder desarrollar campañas y estrategias de publicidad, cuyo objetivo es establecer y conservar la imagen, manteniendo la visión y valores de la cooperativa.

Jefe de operaciones: responsable del mantenimiento de organización, cuyo objetivo es el buen funcionamiento de la cooperativa.

Gerente General: Encargado de verificar el cumplimiento de todas las áreas de la cooperativa, cuyo objetivo es dar el rumbo correcto a la organización apoyándose del análisis de los indicadores.

4.4.2.4 *Definición de fuentes de indicadores (responsables del levantamiento de información).*

Las personas responsables de obtener los datos necesarios para el buen funcionamiento del dashboard son los siguientes:

Jefe de créditos

Será el encargado de actualizar y presentar los siguientes indicadores:

Código	Indicador	Clasificación
INDF-0001	Índice de endeudamiento de la cooperativa	Estratégico
INDF-0002	Excedentes netos	Estratégico
INDF-0003	Captación por período	Estratégico
INDF-0004	Índice de mora de los asociados	Estratégico
INDF-0005	Eficiencia administrativa	Estratégico
INDF-0101	Índice de diferencia crediticia.	Táctico
INDF-0102	Mora de las aportaciones	Táctico
INDF-0103	Índice de mora de asociados (días de mora >365)	Táctico
INDF-0104	Eficiencia administrativa operacional y de recurso humano.	Táctico
INDF-0201	Cartera total de créditos	Operativo
INDF-0202	Depósitos	Operativo
INDF-0203	Aportaciones	Operativo
INDF-0204	Índice de mora de asociados (días de mora <365)	Operativo
INDF-0205	Eficiencia administrativa por gastos generales.	Operativo

Tabla 100 Indicadores pertenecientes al jefe de créditos.

Jefe de Mercadeo.

Será el encargado de actualizar y presentar los siguientes indicadores:

Código	Indicador	Clasificación
INDC-0001	Índice de Posicionamiento en el mercado	Estratégico
INDC-0101	Índice de Cumplimiento al asociado	Táctico
INDC-0102	Índice de asociados satisfechos	Táctico
INDC-0102	Fidelidad de asociados	Táctico
INDC-0201	Índice de retiro de asociados	Operativo
INDC-0202	Índice de recomendación	Operativo

Tabla 101 Indicadores del jefe de mercadeo.

Jefe de operaciones.

Será el encargado de actualizar y presentar los siguientes indicadores:

Código	Indicador	Clasificación
INDA-0001	Total de capacitaciones y talleres impartidos	Estratégico
INDP-0001	Cantidad de servicios otorgados	Estratégico
INDA-0101	Cantidad de servicios otorgados	Táctico
INDP-0101	Cantidad de cuentas de ahorro abiertas	Táctico
INDP-0102	Cantidad de cuentas de créditos solicitadas	Táctico
INDA-0201	Capacitaciones a la dirigencia	Operativo
INDA-0202	Talleres impartidos a los asociados	Operativo
INDA-0203	Capacitaciones al personal administrativo	Operativo
INDP-0201	Agilidad de los servicios	Operativo
INDP-0202	Tiempo promedio de espera	Operativo
INDP-0203	Cantidad de pago de servicios	Operativo

Tabla 102 Indicadores del jefe de operaciones.

Gerente de la cooperativa:

Será el encargado de verificar el comportamiento de los indicadores y preparar o anticipar cualquier plan o medidas necesarias para mantener los indicadores en los rangos esperados.

4.4.2.5 Definición de dimensiones (umbrales de gestión y posibles planes de acción).

El gerente de la cooperativa debe tener un plan establecido para poder lograr las metas planteadas, para ello debe estar monitoreando los resultados obtenidos mes a mes y compararlos con las meta.

Metas propuestas para el año 2019 de los principales rubros de la cooperativa:

Año	TOTAL g. operacionales (g. generales + g. administrativos + g. de organismos)	Captaciones (Aportaciones + depósitos de ahorro)	Índice de Endeudamiento	Excedentes netos	Mora de asociados (Cartera vencida / cartera total) MENOR a 365 días	Mora de asociados (Cartera vencida / cartera total) MAYOR a 365 días	Mora de asociados (Cartera vencida / cartera total) TOTAL
2019	\$730,000.00	\$11369,454.00	3.379	\$235,000.00	-	No se poseen datos	No se poseen datos

En base al histórico de 5 años de la cooperativa se plantea el objetivo, para el año 2019, de los siguientes indicadores:

Año	Índice de gastos de organismos de administración (gastos de comités de apoyo / excedentes netos)	Índice Gastos administrativos (gastos administrativos / excedentes)	Índice de Gastos Generales (Total gastos generales / excedentes)	Índice Eficiencia administrativa (TOTAL gastos operacionales / excedentes)	Diferencia crediticia (Captaciones / cartera total)	Índice de posicionamiento
2019	0.306	0.839	1.489	3.106	0.810	1.16%

4.5 RECURSOS DE LA GESTIÓN DE LA MEJORA CONTINUA

En este apartado se tratan los recursos necesarios para la implementación del diseño de la solución sobre gestión de la mejora continua del Subsistema de Gestión Operativa y de Mercadeo, de tal forma que se recopila y sintetice la información ya desarrollada previamente, o sea necesario establecerla para los que aún no se ha desarrollado

4.5.1 Recursos aplicados a la gestión de indicadores

Para el establecimiento de los recursos se hace referencia a lo descrito en el paso 6 de la Guía para la Gestión de Indicadores 4.1.2.7, donde se menciona que “Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso”. Sin embargo, se plantea la necesidad de dedicar un periodo de acompañamiento y análisis, por lo tanto, se establece como recurso adicional el tiempo que se dedica en esta actividad para la gestión de indicadores.

RECURSO HUMANO	RECURSO FÍSICO		RECURSO INTANGIBLE
	EQUIPO	MATERIAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la actividad: Seguimiento y control de indicadores de gestión. • Horas laborales: Último viernes de cada mes durante el tiempo de acompañamiento. • Responsables: Dirección y empleados usuarios de la información. 	Computadora	Papelería y otros consumibles de oficina.	➤ Software de ofimática

Tabla 103 Recursos aplicados a la gestión de indicadores. Fuente: Elaboración propia

Para la aplicación de esta guía será necesario considerar el tiempo del recurso humano necesario en la recolección, análisis y toma de decisiones, así como el tiempo que podría tomarse en la implementación de las técnicas recolección de información. Para el caso de la implementación de las técnicas de recolección de información por las vías digitales como redes sociales, encuestas llenadas por correo electrónico, entre otros, su recolección se establece como parte de las responsabilidades y funciones del community manager.

RECURSO HUMANO	RECURSO FÍSICO		RECURSO INTANGIBLE
	EQUIPO	MATERIAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la actividad: Recolección de la voz del cliente • Nombre del puesto: Community Manager • Ejecutado por: Community manager y empleados que reciban retroalimentación de clientes. • Horas laborales: Parte de las actividades regulares. • Horas laborales: Empleado de tiempo completo • Competencias: Desarrolladas previamente (3.4.2.4) 	Computadora	Papelería y otros consumibles de oficina.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bases de datos de clientes. ➤ Dominio en servidores web. ➤ Software de ofimática vigente.
	Teléfono de oficina		
	Smartphone		
	Escritorio y otro equipo de oficina		
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la actividad: Análisis y 	Computadora	Papelería y otros	

toma de líneas de acción • Nombre del cargo: Equi • Ejecutado por: Dirección y jefaturas de la cooperativa. • Horas laborales: Empleado de tiempo completo. • Competencias: Desarrolladas previamente (3.4.2.4) Horas laborales: Cada 6 meses	Teléfono de oficina	consumibles de oficina.	
	Smartphone		
	Escritorio y otro equipo de oficina		

Tabla 104 Recursos aplicados para la evaluación de la percepción de los usuarios. Fuente: Elaboración propia.

4.5.3 Recursos del diseño del sistema de información

Para que el sistema de información sea implementado y funcional, la cooperativa debe considerar los siguientes recursos:

RECURSO HUMANO	RECURSO FÍSICO		RECURSO INTANGIBLE
	EQUIPO	MATERIAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la actividad: Uso y solicitud de las líneas de comunicación • Responsable: Jefaturas y empleados de la cooperativa. • Horas laborales: Parte de las actividades regulares del recurso humano. 	Teléfonos	Papelería y otros consumibles establecidos.	➤ Acceso a conexión para correos electrónicos u otras vías digitales.
	Salas de reuniones		
	Computadora		
	Protocolos, manuales y reglamentos		

Tabla 105 Recursos del diseño del sistema de información. Fuente: Elaboración propia

4.5.4 Recursos de la gestión para la toma de decisiones

En la implementación de esta guía se vuelven necesarios recursos alineados con los apartados 3.5, 4 y 4.3 correspondientes a la guía de mejora de procesos mediante automatización, la gestión de indicadores y el diseño del sistema de información, ya que la gestión para la toma de decisiones recoge los elementos resultados de estas. Para su ejecución se plantean los siguientes recursos.

RECURSO HUMANO	RECURSO FÍSICO		RECURSO INTANGIBLE
	EQUIPO	MATERIAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la actividad: Gestión para la toma de decisiones • Responsable: Jefaturas de la cooperativa • Horas laborales: Parte de las actividades regulares del recurso humano. 	Computadora	Papelería y otros consumibles establecidos.	➤ Software seleccionado para la representación de dashboard.
	Protocolos, manuales y reglamentos		
	Formularios y documentación de indicadores.		

Tabla 106 Recursos de la gestión para la toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V: EVALUACIONES

5.1 METODOLOGÍA GENERAL DE LA ETAPA DE EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

La presente etapa constará de 3 grandes partes, el estudio económico, las evaluaciones y el plan de implementación de los cambios propuestos, cada uno de ellos se detalla a continuación:



Esquema 43 Desglose de las evaluaciones y el plan de implementación del proyecto.

5.2 ESTUDIO ECONÓMICO

5.2.1 Inversiones del proyecto

La inversión necesaria para llevar a cabo los cambios propuestos se puede clasificar en inversión fija y capital de trabajo.

5.2.1.1 Inversión fija

La inversión fija se puede clasificar como tangible e intangible:

Inversión fija	
Fija tangible <ul style="list-style-type: none">• Equipo e insumos de oficina.	Fija intangible <ul style="list-style-type: none">• Licencias de software.• Investigación y estudios previos.• Plan de implementación

Tabla 107 Clasificación de la inversión fija. Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.1.1 Inversión fija tangible

✓ **Equipo e insumos de oficina**

Consisten en todos los materiales necesarios para permitir el correcto desempeño de las actividades diarias en el trabajo.

Equipos e insumos de oficina					
Tipo	Requerimientos	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Fuente
Equipo	Computadora	3	\$699.00	\$2,097.00	Consultado el 6/9/2020: https://store.zonadigitalsv.com/product/36685113
	Computadora para diseño	1	\$849.00	\$849.00	Consultado el 6/9/2020: https://www.officedepot.com.sv/officedepotSV/en/Computadoras-De-Escritorio/COMPUTADORA-DELL-M2FK1-%2815%2C8GB%2C-1TB%29/p/32140
	Teléfono de oficina	4	\$19.90	\$79.60	Consultado el 6/9/2020: https://www.officedepot.com.sv/officedepotSV/en/Tel%C3%A9fonos-al%C3%A1mbricos/TELEFONO-PANASONIC-TS500-%28ALAMBRICO-NEGRO%29/p/24104
	Smartphone	4	\$126.13	\$504.50	Consultado el 6/9/2020: https://tiendaenlinea.claro.com.sv/product/huawei-y5-2019/I02_2598_322A
	Escritorio	4	\$119.00	\$476.00	Consultado el 6/9/2020: https://www.officedepot.com.sv/officedepotSV/en/Escritorios/ESCRITORIO-HOME-OFFICE/p/24510
	Silla de escritorio	4	\$59.90	\$239.60	Consultado el 6/9/2020: https://www.officedepot.com.sv/officedepotSV/en/Sillas-de-trabajo/SILLA-DE-TRABAJO-GALES-NEGRO/p/20734
	Cámara fotográfica	1	\$499.00	\$499.00	Consultado el 6/9/2020: https://www.rafenlinea.com/home/285-camara-digital-sony-cyber-shot-dsc-hx400.html
	Perforadora	2	\$2.60	\$5.20	Consultado el 6/9/2020: https://www.officedepot.com.sv/officedepotSV/en/Perforadoras/PERFORADORA-VIVO-2-ORIFICIOS/p/7748

Engrapadora	1	\$15.90	\$15.90	Consultado el 6/9/2020: https://www.officedepot.com.sv/officedepotSV/en/Engrapadoras-y-quitagrapas/ENGRAPADORA-B440-BOSTITCH-NEGRA/p/1416
Saca grapas	4	\$0.55	\$2.20	Consultado el 6/9/2020: https://www.officedepot.com.sv/officedepotSV/en/Engrapadoras-y-quitagrapas/QUITAGRAPAS-STUDMARK-NEW/p/1027
Total equipos e insumos			\$4,808.00	

Tabla 108 Inversión fija tangible: Equipos e insumos. Fuente: Elaboración propia.

Depreciación de inversiones.

Se considera la depreciación de las inversiones

Descripción	Total
Depreciación de los insumos	\$150

Tabla 109 Depreciación de la inversión, Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.1.2 Inversión fija intangible

✓ **Licencias de software**

Se incluyen las licencias del software necesario para la elaboración de las tareas de ofimática y de diseño.

Licencias de software			
Producto	Tipo	Inversión	Fuente
Office	Anual	\$150.00	https://www.microsoft.com/es-ww/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products?market=sv
Adobe Illustrator	Anual	\$239.80	https://www.adobe.com/la/creativecloud/plans.html?filter=design&plan=individual
Total		\$389.80	

Tabla 110 Inversión fija intangible: Licencias de software. Fuente: Elaboración propia.

✓ **Investigación y estudios previos**

Consiste en la investigación que se lleva a cabo antes de ejecutar el plan, es decir los costos de la elaboración de la propuesta de solución en los procesos claves de ACOPUS de R.L. Para este rubro se considerarán los costos presupuestados en el anteproyecto, el cual dio como resultado:

Investigación	
Recurso	Total
Recurso humano	\$ 2,675.00
Recurso material	\$ 74.50
Viáticos	\$ 320.00
Total	\$ 3,069.50

Tabla 111 Inversión fija intangible: Investigación y estudios previos. Fuente: Elaboración propia.

✓ **Plan de implementación**

Se incluyen los salarios del personal de la estructura organizativa de la administración del proyecto y también los recursos para ejecutar en forma adecuada todas las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la propuesta y operación. Dicha información se encuentra mejor detallada en 6.4.2 Costos de la implementación.

Plan de implementación	
RUBRO	MONTO
Administrador del proyecto	\$2,050.00
Coordinador Operativo	\$1,640.00
Representante del comité de implementación	\$1,640.00
Capacitador	\$1,430.00
Publicación de oferta de trabajo	\$200.00
Total de papelería y uso de equipo de oficina	\$785.00
Total de viáticos	\$200.00
TOTAL	\$7,945.00

Tabla 112 Inversión fija intangible: Plan de implementación. Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo neto -o capital de trabajo- es la cantidad de dinero que la empresa necesita para mantener el giro habitual del negocio, es decir, cantidad de dinero para mantener las operaciones que se realizan normalmente en la organización³¹.

Se considera que se necesitará capital de trabajo para cubrir operaciones durante los primeros 2 meses operación, mientras se empiezan a reflejar los primeros cambios en la organización y se empiezan a recibir ingresos a partir de estos cambios.

Para el cálculo del monto al cual asciende el capital de trabajo se consideran los siguientes aspectos:

- Política de inventario de insumos.

Se recomienda mantener un almacenamiento para la operación de la cooperativa suficientes para al menos 2 meses ya que no son de origen perecedero y así no mantener demasiado stock en oficinas.

- Política de salarios

³¹ Rizzo, María Marcela (2007). EL CAPITAL DE TRABAJO NETO Y EL VALOR EN LAS EMPRESAS. LA IMPORTANCIA DE LA RECOMPOSICIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO EN LAS EMPRESAS QUE ATRAVIESAN O HAN ATRAVESADO CRISIS FINANCIERAS. Revista Escuela de Administración de Negocios, (61),103-121. [fecha de Consulta 17 de Junio de 2020]. ISSN: 0120-8160. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20611495011>

Se recomienda mantener una política de pago de salarios para los empleados mensual, a pagar cada 21 de cada mes.

5.2.1.2.1 Rubros por considerar para establecer el capital de trabajo:

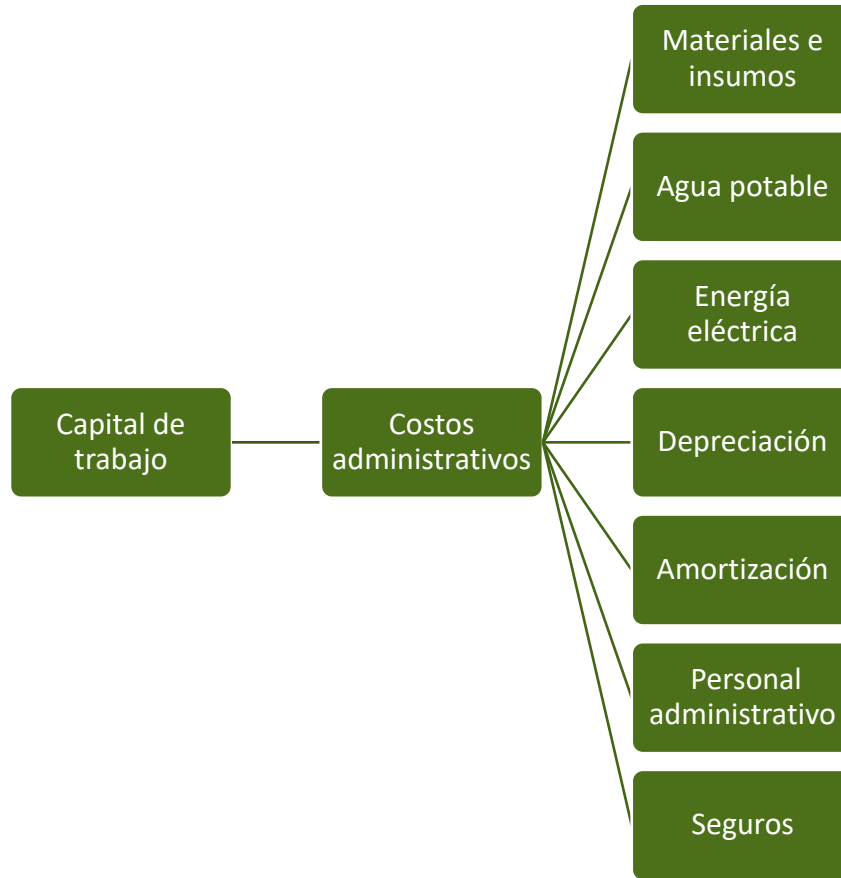


Ilustración 23 Capital de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.2.2 Establecimiento de capital de trabajo

El capital de trabajo se calcula para un período de 2 meses.

Capital de trabajo			
Costos administrativos			
Rubro	Monto/mes	Periodo	Total
Personal administrativo	\$ 3,313.25	2	\$ 6,626.50
Total			\$ 6,626.50

Tabla 113 Capital de trabajo para 2 meses. Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.3 Inversión total de la propuesta

En el siguiente cuadro se presenta, a manera de resumen, las inversiones y el capital de trabajo necesario para el desarrollo de la propuesta.

Resumen de inversiones			
Inversiones fijas	Tangibles	Equipo	\$ 4,808.00
	Total de inversión tangible		\$ 4,808.00
	Intangibles	Licencias de software	\$ 389.80
		Investigación y estudios previos	\$ 3,069.50
		Plan de implementación	\$ 7,945.00
	Total de inversión intangible		\$ 11,404.30
Total inversiones fijas		\$ 16,212.30	
Capital de trabajo	Costos administrativos		\$ 6,626.50
	Total capital de trabajo		\$ 6,626.50
Inversión del proyecto			\$ 22,838.80

Tabla 114 Inversión total de la propuesta. Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Costeo del proyecto

Debido a la existencia de diferentes tipos de sistema de costeo es muy importante que la organización evalúe las características clave de cada una de ellas y así poder elegir cuál se adapta mejor a su entorno, a continuación, se presentan algunos tipos de sistema de costeo.

5.2.2.1 Tipos de sistema de costo.

5.2.2.1.1 Variable

Es un tipo de cálculo que solo utiliza información relacionada con los costos variables directos o indirectos, sin tener en cuenta los costos fijos. Es un método muy beneficioso si el propósito es determinar el margen de contribución de la organización o aclarar los costos del producto o servicio. Sin embargo, como desventaja, los datos encontrados no son útiles a largo plazo, y también son inadecuados para definir la contabilidad de la empresa.

5.2.2.1.2 ABC

También conocido como Costo Basado en Actividades, este método está relacionado con las actividades de la organización y no con los productos o servicios. Es decir, para ello,

los gastos de una empresa se deben a cómo se fabrican los bienes o como se realizan los servicios y no a lo que se produce o al servicio.

Por ejemplo, en una fábrica de piezas de automóviles, además de vender piezas, existen otras actividades responsables de dicha producción, como el ensamblaje, el embalaje, etc. Al utilizar este método, es posible medir la cantidad de estas actividades que se utilizan en la fabricación de estos productos.

Es el método ideal para identificar lo que realmente está vinculado a los costos, ya que puede medir los gastos y los gastos generales. Sin embargo, la compañía necesita tener una estandarización de sus procesos, y solo funciona si el objetivo es a largo plazo.

5.2.2.1.3 Costeo por procesos

En este sistema, se cargan los elementos del costo al proceso respectivo y en caso de que toda la producción se termine en dicho lapso, el costo unitario se obtiene dividiendo el costo total de producción acumulado, entre, las unidades producidas.

Es decir, los costos son asignados a todas las unidades producidas, asumiendo que son similares o idénticas.

5.2.2.1.4 Unidad de esfuerzo de producción (UEP)

Este tipo de método utiliza un tipo de unidad para calcular una producción o servicio. Puede tomar productos de diferentes orígenes y medirlos por lo que tienen en común. Es decir, utiliza el mismo parámetro para determinar su costo; Por lo tanto, es posible tener una visión más amplia de las actividades comerciales.

Su ventaja radica en facilitar la evaluación de la capacidad productiva de la empresa y la rentabilidad de sus equipos. Sin embargo, solo sirve para medir la producción y no hay forma de medir pérdidas o desperdicios

5.2.2.2 Selección del sistema de costo.

El sistema de costos por utilizar es el Costeo por proceso, ya que los gastos de una empresa, en este caso la cooperativa, se asignan a los diferentes procesos productivos, teniendo como fin principal el cálculo del costo unitario de cada servicio otorgado, ya que un mismo asociado (cliente) puede obtener 1 o varios servicios al mismo tiempo.

Ventajas del costeo por proceso:

- Manejo de costos unitarios promedio.
- Manejo de la producción equivalente.
- Procedimiento administrativo menos costoso.

Desventajas del costeo por proceso:

- Al final del periodo queda una producción pendiente de terminar a la cual se le tiene que agregar el costo de conversión este inventario final debe contener un grado de avance que equivale a las unidades terminadas.
- La producción equivalente (producto terminado o servicio otorgado) solo se refiere al costo de la transformación.

5.2.2.3 Clasificación de costos de la propuesta.

La clasificación se hará mediante los 3 grandes módulos que se plantearon en la etapa de diseño, los cuáles son **Gestión de Mercadeo**, **Automatización de procesos** y la **Gestión de la Mejora continua**.

5.2.2.3.1 Módulo de costos de gestión de Mercadeo

- **Recurso humano**

Para el costo por Hora se procederá a tomar como base un salario promedio de \$700, adicionándole los aportes patronales básicos como lo son ISSS y AFP, (considerando una jornada mensual de 184 horas).

A continuación, se presenta el salario para la contratación del Community Manager:

Elemento	Costo
Salario base	\$ 700.00
ISSS	\$ 52.50
AFP	\$ 47.25
Salario mensual	\$ 799.75
Hora /mes	\$ 184.00
Costo por hora	\$ 4.35

Tabla 115 Desglose salario Community Manager. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el salario para la contratación del personal dedicado a Promoción y Ventas:

Elemento	Costo
Salario base	\$ 700.00
ISSS	\$ 52.50
AFP	\$ 47.25

Salario mensual	\$ 799.75*
Hora /mes	\$ 184.00
Costo por hora	\$ 4.35

Tabla 116 Desglose salario personal Promoción y ventas. Fuente: Elaboración propia.

*Se consideran a 2 elementos para la ejecución de promoción y ventas

A continuación, se presenta el salario para la contratación del Artista gráfico (Como entidad interna):

Elemento	Costo
Salario base	\$ 800.00
ISSS	\$ 60.00
AFP	\$ 54.00
Salario mensual	\$ 914.00
Hora /mes	\$ 184.00
Costo por hora	\$ 4.96

Tabla 117 Desglose salario artista gráfico. Fuente: Elaboración propia.

- **Capacitación**

En este apartado se hace referencia a las capacitaciones que el personal de mercadeo estará recibiendo anualmente para mejorar la atención al cliente y obtener retroalimentación del recurso humano respecto a las propuestas de mejora que se puedan tener.

Personal de mercadeo (grupo menor a 10 personas)	Hora/año	Costo/hora	Costo anual
5	4	\$ 10.00	\$ 200.00

Tabla 118 Costo capacitación personal de mercadeo. Fuente: Elaboración propia.

5.2.2.3.2 Módulo de costos de la Automatización de procesos

- **Asesoría externa**

Para la automatización de procesos se considera el tiempo para implementar los cambios propuestos y documentarlos de manera correcta en los procedimientos y manuales, ya sea que se subcontrate o se le agreguen estas actividades al personal, se debe de reconocer el tiempo empleado:

Sueldo de analista de procesos	
Elemento	Costo
Honorario por hora	\$ 4.35
Salario mensual	\$ 799.75
Hora /mes	\$ 184.00
Ciclo económico (meses)	2
Costo total	\$ 1,599.50

Tabla 119 Desglose salario analista de procesos. Fuente: Elaboración propia.

5.2.2.3.3 Módulo de costos de la gestión de mejora continua.

- **Capacitación al usuario interno**

Es necesario la adaptación de los cambios por parte de todo el personal administrativo para lo cual se consideran sesiones de entrenamiento, teniendo los siguientes costos:

Personal de administrativo (grupo menor a 50 personas)	Horas al año/persona	Costo/hora	Costo anual
25	4	\$20.00	\$2,000.00

Tabla 120 Costo capacitación usuario interno. Fuente: Elaboración propia.

- **Comité para la gestión**

El comité para la gestión, el cual se conformaría según lo propuesto en el apartado de Administración del proyecto, deberá estar constituido por al menos 3 personas delegadas con conocimientos administrativos y alineados con las técnicas a implementar en el subsistema de gestión operativa y de mercadeo. La conformación de este comité es igual que cualquier otro comité de la cooperativa constituido por sus mismos miembros. Este comité se describe en el Anexo 7. Los integrantes tendrán reuniones al menos 1 vez al mes como se ha estipulado en los módulos del subsistema para interpretación, planificación y toma de acciones donde deberán ser reconocidos sus servicios por dietas según lo propuesto en el siguiente cuadro.

Representante del comité	Días al año	Costo/día	Costo anual
Coordinador	12	\$50.00	\$600.00
Integrante 1	12	\$50.00	\$600.00

Integrante 2	12	\$50.00	\$600.00
Total			\$1,800.00

Tabla 121 Costos comité para la gestión. Fuente: Elaboración propia.

5.2.2.3.4 Asignación de costos de insumos y suministros para los módulos propuestos.

Se consideran los recursos necesarios para la ejecución de los módulos propuestos tales como los materiales e insumos, agua potable, energía eléctrica e internet, dónde se considera el equipo a utilizar. Se han buscado comparativas del gasto promedio en oficinas donde se estima el nuevo personal a emplear y un mayor número de actividades propuesta que demandan el uso de estos recursos, algunos que ya cuenta la cooperativa como el uso de aires acondicionados, fuentes de agua, luminarias, impresores, etc. De esta forma presentando el siguiente detalle mensual:

Recurso	Costo mensual
Materiales e insumos	\$283.33
Agua potable	\$8.00
Energía eléctrica	\$208.33
Internet	\$50.00
Total	\$549.66

Tabla 122. Costos mensuales de insumos y suministros. Fuente: Elaboración propia.

5.2.2.3.5 Prorrato de insumos y suministros

Para el prorrato de los costos de los insumos y suministros por modulo se utilizaron los siguientes criterios:

- Se considera que el personal de fuerza de ventas del módulo de gestión de mercadeo debe realizar su trabajo al menos el 50% de su tiempo en el territorio, buscando a los posibles asociados y asociados ofreciendo los servicios de la cooperativa.

- El módulo de automatización de procesos se tiene estipulado ejecutarse en el período de 2 meses.
- El personal del módulo de gestión de mejora continua tiene contemplado el uso del personal administrativo de la cooperativa.

Tomando en cuenta los criterios mencionados anteriormente se asignan los porcentajes de asignación de costos de la siguiente forma:

Recurso	% de asignación por módulo			
	Módulo de Gestión de mercadeo	Módulo de Automatización de procesos	Módulo de Mejora continua	Total
Materiales e insumos	30%	30%	40%	100%
Agua potable	33%	33%	34%	100%
Energía eléctrica	20%	30%	50%	100%
Internet	20%	30%	50%	100%

Tabla 123 porcentaje de asignación por módulo. Fuente: Elaboración propia.

En base a la asignación de porcentaje por modulo se realiza la distribución de costos:

Recurso	Costos de insumos y suministros por módulo			
	Módulo de Gestión de mercadeo	Módulo de Automatización de procesos	Módulo de Mejora continua	Total
Materiales e insumos	\$85.00	\$85.00	\$113.33	\$283.33
Agua potable	\$2.64	\$2.64	\$2.72	\$8.00
Energía eléctrica	\$41.67	\$62.50	\$104.17	\$208.33
Internet	\$10.00	\$15.00	\$25.00	\$50.00

Tabla 124 Costos de insumos y suministros por módulo. Fuente: Elaboración propia.

5.2.2.4 Resumen de costos de la propuesta

A continuación, se presenta una tabla resumen de los costos de la implementación de la propuesta por cada módulo.

Resumen de costos de propuesta

RESUMEN DE COSTOS POR MODULOS			
Costos de gestión de mercadeo			
Recurso	Costo	Periodicidad	Total costos año 0
Recurso humano	\$3,313.25	Mensual	\$39,759.00
Capacitación	\$200.00	Anual	\$2,400.00
Materiales e insumos	\$85.00	Mensual	\$1,019.99
Agua potable	\$2.64	Mensual	\$31.68
Energía eléctrica	\$41.67	Mensual	\$499.99
Internet	\$10.00	Mensual	\$120.00
Costos de automatización de procesos			
Recurso	Costo	Periodicidad	Total costos año 0
Recurso humano	\$799.75	Mensual (2 meses)	\$1,599.50
Materiales e insumos	\$85.00	Mensual (2 meses)	\$170.00
Agua potable	\$2.64	Mensual (2 meses)	\$5.28
Energía eléctrica	\$62.50	Mensual (2 meses)	\$125.00
Internet	\$15.00	Mensual (2 meses)	\$30.00
Costos de gestión de mejora continua			
Recurso	Costo	Periodicidad	Total costos año 0
Capacitación del usuario interno	\$2,000.00	Anual	\$2,000.00
Comité para la gestión	\$1,800.00	Anual	\$1,800.00
Materiales e insumos	\$113.33	Mensual	\$1,359.98
Agua potable	\$2.72	Mensual	\$32.64
Energía eléctrica	\$104.17	Mensual	\$1,249.98
Internet	\$25.00	Mensual	\$300.00
Depreciación de inversiones			
Depreciación de inversiones	\$150	Anual	\$150.00
TOTAL ANUAL DE COSTOS PARA EL AÑO 0			\$51,006.42

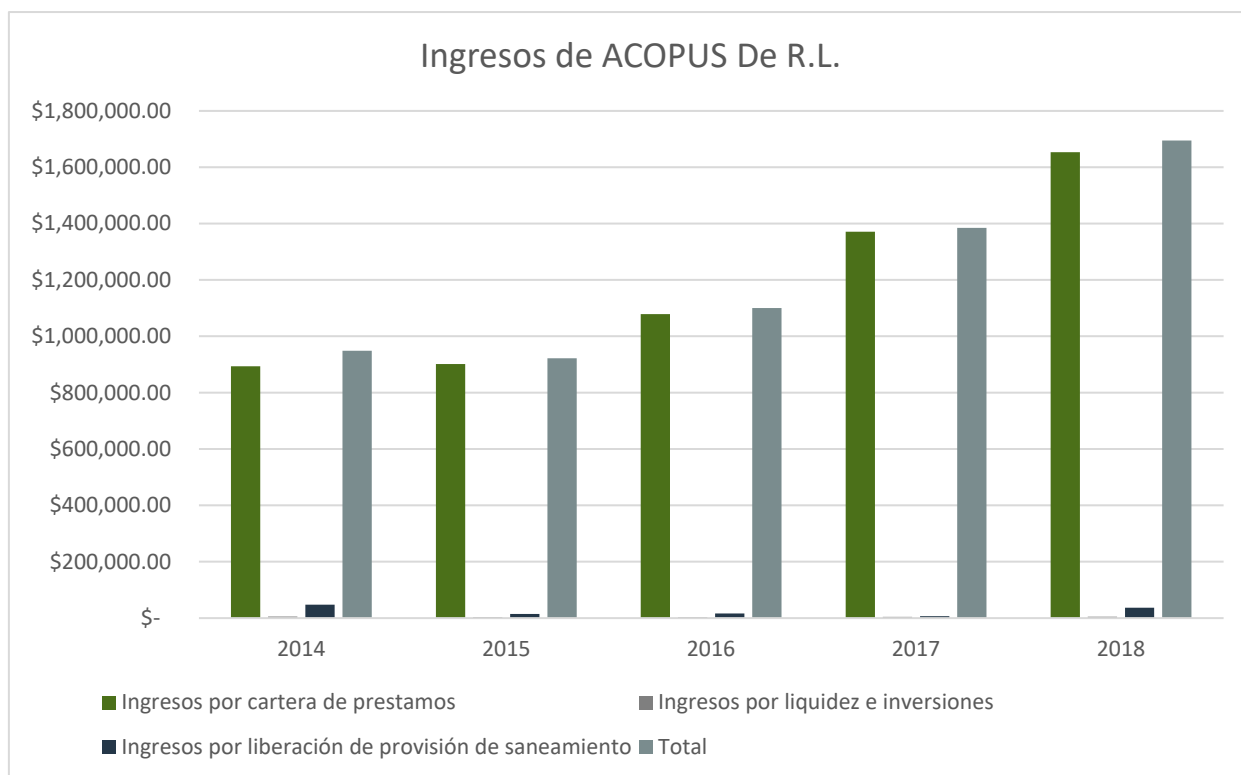
Tabla 125 Resumen de costos por módulo. Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Presupuesto de ingresos

Para el cálculo del aumento de los ingresos a partir de las mejoras implementadas, se toma como base el crecimiento que la cooperativa ha venido desarrollando durante los últimos 5 años, para ello se presenta el histórico desde el 2014 hasta el 2018³².

Actividad	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos por cartera de prestamos	\$ 893,759.00	\$ 901,751.00	\$ 1,078,507.00	\$ 1,371,232.00	\$ 1,653,312.00
Ingresos por liquidez e inversiones	\$ 5,231.00	\$ 3,725.00	\$ 3,489.00	\$ 4,482.00	\$ 4,657.00
Ingresos por liberación de provisión de saneamiento	\$ 47,394.00	\$ 14,695.00	\$ 16,126.00	\$ 6,685.00	\$ 36,597.00
Total	\$ 948,398.00	\$ 922,186.00	\$ 1,100,138.00	\$ 1,384,416.00	\$ 1,694,566.00

Tabla 126 Presupuestos de ingresos del 2014 al 2018. Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 6 Ingresos de ACOPUS De R.L. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en los datos presentados por la cooperativa durante los últimos 5 años el crecimiento de los ingresos ha sido en promedio de 16% anual, dato que se tomará como base para el cálculo de los ingresos para el año 2019, además de los ingresos que la cooperativa ha estado presentando durante los últimos 5 años en promedio.

³² Fuente: Memoria de labores 2018 ACOPUS de R.L.

También tomamos a consideración al momento de presentar la información actual que se debe establecer el contexto de la situación sin precedentes bajo la cual está sometida la economía mundial, donde se ven alterados los comportamientos regulares por la pandemia provocada por el Virus COVID-19. Esto nos impide que a partir de datos históricos podamos proyectar resultados reales sin considerar estas afectaciones, por lo cual tomamos como referencia información recabada del comité de créditos, donde pusieron en evidencia la realidad en la que está pasando la cooperativa durante el presente año y así intentar aproximar esto a las proyecciones necesarias.

5.2.3.1 *Presupuesto de ingresos mensuales para el año 1*

Para el cálculo de los ingresos mensuales y anuales se hizo en base a los ingresos de operaciones actuales más el incremento esperado a partir de las mejoras implementadas para el año 2018.

Los incrementos anuales a partir del año 0 de la implementación de la propuesta se esperan del -20% considerando la situación de la pandemia y todos los efectos económicos que ésta representa, del 5% en el año 1, del 10% para los siguientes 2 años (año 2 y 3), y en el último año del 15% cuando se tenga implementado el modelo sistemático y con las mejoras desarrolladas.

Ingresos de operaciones al año 2018:³³

Actividad	Monto
Ingresos por cartera de prestamos	\$ 1,653,312.00
Ingresos por liquidez e inversiones	\$ 4,657.00
Ingresos por liberación de provisión de saneamiento	\$ 36,597.00
Total	\$ 1,694,566.00

Tabla 127 Ingresos de operaciones al año 2018. Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos mensuales para el año 0 se hicieron en base al comportamiento de la actividad financiera de los usuarios de la cooperativa en el año 2018, obteniendo como resultado:

³³ Fuente: Memoria de labores 2018 ACOPUS de R.L.

Actividad	Ingresos por cartera de prestamos	Ingresos por liquidez e inversiones	Ingresos por liberación de provisión de saneamiento	Total
Mes 0	\$145,491.46	\$409.82	\$3,220.54	\$149,121.81
Mes 1	\$132,264.96	\$372.56	\$2,927.76	\$135,565.28
Mes 2	\$92,585.47	\$260.79	\$2,049.43	\$94,895.70
Mes 3	\$92,585.47	\$260.79	\$2,049.43	\$94,895.70
Mes 4	\$79,358.98	\$223.54	\$1,756.66	\$81,339.17
Mes 5	\$105,811.97	\$298.05	\$2,342.21	\$108,452.22
Mes 6	\$119,038.46	\$335.30	\$2,634.98	\$122,008.75
Mes 7	\$79,358.98	\$223.54	\$1,756.66	\$81,339.17
Mes 8	\$79,358.98	\$223.54	\$1,756.66	\$81,339.17
Mes 9	\$105,811.97	\$298.05	\$2,342.21	\$108,452.22
Mes 10	\$145,491.46	\$409.82	\$3,220.54	\$149,121.81
Mes 11	\$145,491.46	\$409.82	\$3,220.54	\$149,121.81
Total	\$1,322,649.60	\$3,725.60	\$29,277.60	\$1,355,652.80

Tabla 128 Ingresos mensuales de ACOPUS de R.L. para el año 0. Fuente: Elaboración propia.

A manera de resumen, se presenta el crecimiento esperado para el año 0:

Actividad	Monto
Ingresos por cartera de prestamos	\$1,322,649.60
Ingresos por liquidez e inversiones	\$3,725.60
Ingresos por liberación de provisión de saneamiento	\$29,277.60
Total	\$1,355,652.80

Tabla 129 Crecimiento esperado para el año 0. Fuente: Elaboración propia.

5.2.3.2 Presupuesto de ingresos anuales para 5 años

Presupuestos de ingresos anuales para 5 años en ACOPUS de R.L:

Actividad	Monto Año 0	Monto Año 1	Monto Año 2	Monto Año 3	Monto Año 4
Ingresos por cartera de prestamos	\$1,322,649.60	\$1,388,782.08	\$1,527,660.29	\$1,680,426.32	\$1,932,490.26
Ingresos por liquidez e inversiones	\$3,725.60	\$3,911.88	\$4,303.07	\$4,733.37	\$5,443.38
Ingresos por liberación de provisión de saneamiento	\$29,277.60	\$30,741.48	\$33,815.63	\$37,197.19	\$42,776.77
Total	\$1,355,652.80	\$1,423,435.44	\$1,565,778.98	\$1,722,356.88	\$1,980,710.41

Tabla 130 Presupuestos de ingresos para 5 años. Fuente: Elaboración propia.

5.2.4 Presupuesto de egresos

Presupuesto de gastos mensuales para el año 0

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
Inversiones	\$22,838.80	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00
Recurso humano	\$0.00	\$0.00	\$3,313.25	\$3,313.25	\$3,313.25	\$3,313.25	\$3,313.25	\$3,313.25	\$3,313.25	\$3,313.25	\$3,313.25	\$3,313.25
Capacitaciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$200.00
Automatización de procesos	\$799.75	\$799.75	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Gestión de la mejora continua	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$2,150.00
Agua potable	\$8.00	\$8.00	\$4.80	\$4.80	\$4.80	\$4.80	\$4.80	\$4.80	\$4.80	\$4.80	\$4.80	\$4.80
Energía eléctrica	\$208.33	\$208.33	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00
Internet	\$50.00	\$50.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00
Total	\$28,862.88	\$1,256.08	\$3,663.05	\$3,663.05	\$3,663.05	\$3,663.05	\$3,663.05	\$3,663.05	\$3,663.05	\$3,663.05	\$3,663.05	\$5,863.05

Tabla 131 Presupuesto de gastos mensuales para el año 0. Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto de gasto anual para 5 años

Rubro / año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversiones	\$22,838.80	\$480.00	\$480.00	\$480.00	\$480.00
Recurso humano	\$33,132.50	\$39,759.00	\$39,759.00	\$39,759.00	\$39,759.00
Capacitaciones	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00
Automatización de procesos	\$1,599.50	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Gestión de la mejora continua	\$3,800.00	\$3,800.00	\$3,800.00	\$3,800.00	\$3,800.00
Agua potable	\$64.00	\$57.60	\$57.60	\$57.60	\$57.60
Energía eléctrica	\$1,666.66	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00
Internet	\$400.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00
Total	\$68,949.46	\$46,156.60	\$46,156.60	\$46,156.60	\$46,156.60

Tabla 132 Presupuesto de gasto anual para 5 años. Fuente: Elaboración propia.

5.2.5 Situación de equilibrio

Situación de equilibrio					
Período	Ingresos esperados de la cooperativa	Ingresos esperados por la implementación de las propuestas	Diferencia	Presupuesto de egresos	Situación de equilibrio
Año 0	\$1,355,652.60	\$1,355,652.60	\$0.00	\$68,949.46	-\$68,949.46
Año 1	\$1,382,765.65	\$1,423,435.49	\$40,669.84	\$46,156.60	-\$5,486.76
Año 2	\$1,451,903.93	\$1,565,779.08	\$113,875.15	\$46,156.60	\$67,718.55
Año 3	\$1,568,056.25	\$1,722,356.98	\$154,300.73	\$46,156.60	\$108,144.13
Año 4	\$1,724,861.87	\$1,980,710.56	\$255,848.69	\$46,156.60	\$209,692.09

Tabla 133 Situación de equilibrio. Fuente: Elaboración propia.

5.2.6 Estado de resultados proforma (Expresado en USD)



afectado por la propuesta

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA						
EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA						
	2018	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ingresos de Operaciones de Intermediación		-20%	5%	10%	10%	15%
Ingresos de Cartera de Préstamos	\$ 1,653,312	\$ 1,322,650	\$ 1,388,782	\$ 1,527,660	\$ 1,680,426	\$ 1,932,490
Ingresos de Liquidez e Inversiones	\$ 4,657	\$ 3,726	\$ 3,912	\$ 4,303	\$ 4,733	\$ 5,443
Liberación de Provisión de Saneamiento	\$ 36,597	\$ 29,278	\$ 30,741	\$ 33,816	\$ 37,197	\$ 42,777
TOTAL DE INGRESOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACIÓN	\$ 1,694,566	\$ 1,355,653	\$ 1,423,435	\$ 1,565,779	\$ 1,722,357	\$ 1,980,711
Menos:						
Costos de Operaciones de Intermediación						
Captación de Ahorros	\$ 382,218	\$ 305,774	\$ 321,063	\$ 353,169	\$ 388,486	\$ 446,759
Préstamos Obtenidos	\$ 347,477	\$ 277,982	\$ 291,881	\$ 321,069	\$ 353,176	\$ 406,152
Provisión de Saneamiento de Activos de Intermediación	\$ 143,159	\$ 114,527	\$ 120,254	\$ 132,279	\$ 145,507	\$ 167,333
TOTAL COSTOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACIÓN	\$ 872,854	\$ 698,283	\$ 733,197	\$ 806,517	\$ 887,169	\$ 1,020,244
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	\$ 821,712	\$ 657,369	\$ 690,238	\$ 759,262	\$ 835,188	\$ 960,466
Menos:						
Gastos Operacionales:						
Gastos de Organismos de Administración y Vigilancia	\$ 70,377	\$ 75,303	\$ 80,575	\$ 86,215	\$ 92,250	\$ 98,707
Gastos Administrativos	\$ 276,892	\$ 235,358	\$ 249,203	\$ 249,203	\$ 274,123	\$ 293,312
Gastos Generales	\$ 345,202	\$ 310,682	\$ 290,564	\$ 299,281	\$ 308,259	\$ 354,498
Depreciaciones y amortizaciones	\$ -	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 692,471	\$ 624,943	\$ 623,941	\$ 638,299	\$ 678,232	\$ 750,117
EXCEDENTE DE OPERACIÓN	\$ 129,241	\$ 32,426	\$ 66,297	\$ 120,963	\$ 156,956	\$ 210,349
Más:						
Ingresos de Otras Operaciones						
Ingresos de Otras Operaciones	\$ 37,505	\$ 30,004	\$ 31,504	\$ 33,079	\$ 36,387	\$ 41,845
TOTAL DE INGRESOS DE OTRAS OPERACIONES	\$ 37,505	\$ 30,004	\$ 31,504	\$ 33,079	\$ 36,387	\$ 41,845
Más:						
Ingresos no Operativos:						
Otros Ingresos	\$ -	\$ 4,969	\$ 4,969	\$ 4,969	\$ 4,969	\$ 4,969
TOTAL DE INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 37,505	\$ 34,973	\$ 36,473	\$ 38,048	\$ 41,356	\$ 46,814
EXCEDENTE DEL EJERCICIO ANTES DE RESERVAS	\$ 166,746	\$ 67,399	\$ 102,770	\$ 159,012	\$ 198,312	\$ 257,164
Menos:						
Reserva Legal (10%)	\$ 16,675	\$ 6,740	\$ 10,277	\$ 15,901	\$ 19,831	\$ 25,716
Fondo de Educación (5%)	\$ 8,337	\$ 3,370	\$ 5,138	\$ 7,951	\$ 9,916	\$ 12,858
TOTAL RESERVAS E IMPUESTOS	\$ 25,012	\$ 10,110	\$ 15,415	\$ 23,852	\$ 29,747	\$ 38,575
EXCEDENTE NETO DEL PERIODO	\$ 141,734	\$ 57,289	\$ 87,354	\$ 135,160	\$ 168,565	\$ 218,589

Tabla 134 Estado de resultados proforma ACOPUS de R.L. Fuente: Elaboración propia.

BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA PROFORMA

EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Directamente
afectado por la
propuesta

	2018	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
ACTIVO		-20%	5%	10%	10%	15%
Activos de Intermediación:						
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 1,409,034	\$ 1,127,227	\$ 1,183,589	\$ 1,301,947	\$ 1,432,142	\$ 1,575,356
Préstamos por Cobrar Netos	\$ 11,087,424	\$ 9,105,195	\$ 9,843,585	\$ 10,958,560	\$ 12,264,658	\$ 13,377,765
Otros Activos	\$ 713,864	\$ 571,091	\$ 599,646	\$ 659,610	\$ 725,571	\$ 834,407
Activos Físicos e Intangibles	\$ 816,032	\$ 652,826	\$ 685,467	\$ 754,014	\$ 829,415	\$ 1,036,769
TOTAL DE ACTIVO	\$ 14,026,354	\$ 11,456,339	\$ 12,312,286	\$ 13,674,132	\$ 15,251,786	\$ 16,824,297
PASIVOS						
Pasivos de Intermediación:						
Depósitos de Ahorro	\$ 6,916,767	\$ 5,533,414	\$ 6,031,421	\$ 6,574,249	\$ 7,165,931	\$ 7,810,865
Préstamos por Pagar	\$ 3,893,844	\$ 3,115,075	\$ 3,270,829	\$ 3,597,912	\$ 3,957,703	\$ 4,551,358
Otros Pasivos	\$ 158,876	\$ 166,820	\$ 175,161	\$ 183,919	\$ 193,115	\$ 202,771
TOTAL DEL PASIVO	\$ 10,969,487	\$ 8,815,309	\$ 9,477,411	\$ 10,356,079	\$ 11,316,749	\$ 12,564,994
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 2,503,304	\$ 2,252,974	\$ 2,365,622	\$ 2,720,466	\$ 3,256,397	\$ 3,464,481
Reservas	\$ 411,829	\$ 329,463	\$ 378,883	\$ 435,715	\$ 501,072	\$ 576,233
Resultados por Aplicar	\$ 141,734	\$ 57,289	\$ 87,354	\$ 135,160	\$ 168,565	\$ 218,589
TOTAL DEL PATRIMONIO	\$ 3,056,867	\$ 2,639,726	\$ 2,831,859	\$ 3,291,341	\$ 3,926,035	\$ 4,259,303
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 14,026,354	\$ 11,456,340	\$ 12,312,286	\$ 13,674,132	\$ 15,251,786	\$ 16,824,297

Tabla 135 Balance de situación financiera proforma. Fuente: Elaboración propia.

5.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DEL PROYECTO

5.3.1 Evaluación económica financiera

En este apartado se evaluarán indicadores económicos y financieros desde la perspectiva del inversionista y no desde el punto de vista de la economía del país, por falta de estudios en las tasas económicas que ayuden a realizar este tipo de análisis. Se medirá la capacidad que tiene el proyecto de reponerse para crecer en capacidad, es decir, medir la sostenibilidad que tiene la propuesta de proyecto, sin necesidad de asistencia externa, así mismo, se evaluarán indicadores financieros que ayudarán en la toma de decisiones de financiamiento e inversión.

Entre los indicadores a evaluar se encuentran:

1. Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR).
2. Valor Actual Neto (VAN).
3. Tasa Interna de Retorno (TIR).
4. Relación Beneficio Costo(B/C).
5. Tiempo de Retorno de la Inversión (TRI).
6. Indicadores Financieros de Alerta Temprana (IAT).

5.3.1.1 TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE RETORNO (TMAR).

La Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR), es un porcentaje que por lo regular determina la persona que va a invertir en un proyecto. Esta tasa se usa como referencia para determinar si el proyecto le puede generar ganancias o no. Es la rentabilidad mínima que un inversionista espera obtener de una inversión, teniendo en cuenta los riesgos de esta.

Para poder invertir en la adopción del proyecto que se propone, se hace necesario establecer parámetros de aceptación ante las posibilidades de éxito o fracaso de invertir en el proyecto, lo cual se plasma a través de la aplicación de la TMAR, que representa el costo de oportunidad que tiene el Capital a invertir en esta iniciativa. Por su parte, la TMAR para inversionistas está dada por la suma de un porcentaje de **inflación** considerado una tasa de inflación promedio de los 5 años anteriores más otro porcentaje como **prima al riesgo**, la TMAR para el financista está compuesta por los mismos elementos antes mencionados, su diferencia radica en la determinación del premio al riesgo.

1. Información para el cálculo de la TMAR

Para calcular la TMAR se hace uso de la siguiente fórmula:

$$TMAR = i + R + (i \times R)$$

Donde:

i = Promedio de la tasa de inflación de por lo menos 5 años atrás.

R = Premio al riesgo, que es una sobretasa por el hecho de arriesgar dinero en cierta inversión.

La TMAR toma en cuenta la inflación debido a que la utilidad que se tiene ahora pierde poder adquisitivo en el tiempo. A continuación, se presenta el comportamiento promedio de la **tasa inflacionaria** del país en los últimos 5 años, según la base de datos del Banco Central de Reserva de El Salvador.

AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	2020	PROMEDIO
Tasa de inflación	-0.73%	0.61%	1.01%	1.09%	0.08%	-0.51%	0.26%

Tabla 136 Promedio de tasa de inflación de los últimos 5 años. Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador.

Se utilizará la **tasa de inflación anual promedio de 0.26%** para sustituir en la fórmula de la TMAR.

Ahora para poder asignar el valor del **Premio al Riesgo (i)** que en términos generales se puede definir como una sobre tasa o un premio por arriesgar el dinero en una determinada inversión, prácticamente se deben de considerar 3 parámetros:

- La estabilidad de las ventas de los productos similares.
- La estabilidad o inestabilidad de las condiciones macroeconómicas del país.
- Las condiciones de competencia en el mercado.

Se tomará como porcentaje de **Premio al Riesgo el valor de 10.29%**. Dicho porcentaje es el utilizado para las inversiones en el país en mayo de 2020, según destacó en un informe la Asociación Bancaria Salvadoreña (ABANSA)³⁴.

2. Cálculo de la TMAR.

$$TMAR = i + f + if$$

Donde $i = 0.26$ y $f = 10.29\%$

$$TMAR = (0.26\%) + (10.29\%) + (0.26\% \times 10.29\%)$$

$$TMAR = 13.23\%$$

5.3.1.2 VALOR ACTUAL NETO (VAN).

El Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto se define como el valor obtenido en el presente del proyecto y se elabora actualizando para cada año por separado las entradas y salidas de efectivo que acontecen durante la vida de este a una tasa de interés fija determinada. Esta también incluye las inversiones las cuales deben ser tomadas del flujo neto de ingresos y egresos. La tasa que se utiliza para descontar los flujos de fondos es igual a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR), por debajo de la cual la inversión no debe llevarse a cabo.

Para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) se utilizará la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{F_t}{(1+t)^i}$$

Donde:

VAN = Valor Actual Neto.

I_0 = Inversión inicial.

F_t = Flujo neto de efectivo para cada uno de los años.

t = Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) o tasa de descuento o actualización.

n = Años en el análisis del proyecto.

³⁴ Fuente: <https://www.laprensagrafica.com/economia/El-Salvador-con-el-riesgo-pais-mas-alto-de-la-region-20200527-0107.html>

Los resultados obtenidos del valor actual neto pueden interpretarse de distinta forma como se muestra a continuación:

VALOR	SIGNIFICADO	DECISIÓN POR TOMAR
VAN > 0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida	La propuesta de proyecto puede aceptarse.
VAN < 0	La inversión produciría pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida	La propuesta de proyecto debería rechazarse.
VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que la propuesta no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida, la decisión debería basarse en otros criterios como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado.

Tabla 137 Indicadores VAN para la toma de decisión. Fuente: Cátedra de Formulación y Evaluación de Proyectos.

Los resultados obtenidos del flujo de efectivo neto de la propuesta proyectado (Tabla situación de equilibrio) son utilizados para el cálculo del Valor Actual Neto, dichos flujos son los siguientes:

VALOR ACTUAL NETO						
INVERSIÓN INICIAL	FLUJO DE EFECTIVO NETO AÑO 0	FLUJO DE EFECTIVO NETO AÑO 1	FLUJO DE EFECTIVO NETO AÑO 2	FLUJO DE EFECTIVO NETO AÑO 3	FLUJO DE EFECTIVO NETO AÑO 4	VALOR ACTUAL NETO
\$ 22,839	-\$ 68,949	-\$ 5,486	\$ 67,719	\$ 108,145	\$ 209,693	\$ 137,088

Tabla 138 Flujos de efectivo netos para cálculo de VAN. Fuente: Elaboración propia.

Con la TMAR = 13.23% calculada anteriormente y por medio de la función **VNA** de Microsoft Excel, se obtiene que el Valor Actual Neto de la propuesta es:

$$VAN = \$137,088$$

De acuerdo con el resultado del Valor Actual Neto del proyecto, se puede concluir que **conviene aceptar la propuesta de proyecto desde el punto de vista económico**, ya que proporciona un valor en el presente de \$137,088 y este es mayor a cero.

5.3.1.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).

La Tasa Interna de Retorno o Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero, es decir la que reinvierte en el proyecto todos los beneficios. La TIR muestra a los inversionistas la tasa de interés máxima a la que debe contraer préstamos, sin que incurra en futuros fracasos financieros. Para lograr esto se busca aquella tasa que aplicada al Flujo neto de Efectivo hace que el VAN sea igual a cero.

Cuanta más alta sea la TIR más alta será la rentabilidad esperada del proyecto, y por el contrario, cuanto más baja sea la TIR, se corre un mayor riesgo al realizar la inversión.

El procedimiento para determinar la TIR es igual al utilizado para el cálculo del VAN; para posteriormente aplicar el método numérico mediante aproximaciones sucesivas hasta acercarnos a un VAN = 0. Para el cálculo se aplica la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{F_t}{(1+t)^i} = 0$$

Donde:

VAN = Valor Actual Neto.

I_0 = Inversión inicial.

F_t = Flujo neto de efectivo para cada uno de los años.

t = Tasa Interna de Retorno, tasa que cumple VAN=0

n = Años en el análisis del proyecto.

VALOR	SIGNIFICADO	DECISIÓN POR TOMAR
TIR > TMAR	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida	Se recomienda aceptar la propuesta de proyecto.
TIR < TMAR	La inversión produciría pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida	Se recomienda rechazar la propuesta de proyecto.

TIR = TMAR	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que la propuesta no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida, la decisión debería basarse en otros criterios como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado.
-------------------	---	--

Tabla 139 Indicadores TIR para la toma de decisión. Fuente: Cátedra de Formulación y Evaluación de proyectos.

Los resultados obtenidos del flujo de efectivo neto de la propuesta proyectado (Tabla situación de equilibrio) son utilizados para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno, dichos flujos son los siguientes:

TASA INTERNA DE RETORNO						
INVERSIÓN INICIAL	FLUJO DE EFECTIVO NETO AÑO 0	FLUJO DE EFECTIVO NETO AÑO 1	FLUJO DE EFECTIVO NETO AÑO 2	FLUJO DE EFECTIVO NETO AÑO 3	FLUJO DE EFECTIVO NETO AÑO 4	TASA INTERNA DE RETORNO
-\$ 22,839	-\$ 68,949	-\$ 5,486	\$ 67,719	\$ 108,145	\$ 209,693	49%

Tabla 140 Flujo de efectivo neto de cada año para cálculo de TIR. Fuente: Elaboración propia.

Por medio de la función **TIR** de Microsoft Excel, se obtiene que la Tasa Interna de Retorno es:

$$TIR = 49\%$$

Con las interpretaciones explicadas anteriormente puede decirse que el proyecto es aceptado por medio del criterio de Tasa Interna de Retorno ya que el resultado muestra que $TIR > TMAR$ ($49.0\% > 13.23\%$).

5.3.1.4 RELACIÓN BENEFICIO COSTO (B/C).

Esta relación indica la rentabilidad del proyecto en términos de cobertura existente entre los ingresos y los egresos. Es decir, muestra la cantidad de dinero actualizado que recibirá la empresa por cada unidad monetaria invertida. Contrario al VAN, cuyos resultados están expresados en términos absolutos, este indicador económico expresa la rentabilidad en términos relativos. La interpretación de tales resultados es que por cada dólar que invierto, obtengo el dólar más el extra. Por ejemplo, la razón 100/50, da como resultado dos, es decir que por cada dólar, obtengo un dólar extra.

Para el cómputo de la Relación Beneficio Costo (B/C) también se requiere de la existencia de una tasa de descuento para su cálculo (TMAR en este caso). En la relación de beneficio/costo, se establecen por separado los valores **actuales** de los ingresos y los egresos, luego se divide la suma de los valores actuales de los costos e ingresos.

El cálculo de la relación beneficio/costo es otra forma de determinar si la TMAR es alcanzada, esta relación se obtiene dividiendo los ingresos actualizados entre los egresos.

VALOR	SIGNIFICADO
B/C > 1	Implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
B/C = 1	Implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
B/C < 1	Implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Tabla 141 Indicadores B/C para la toma de decisión. Fuente: Cátedra de Formulación de proyectos.

A continuación, se presentan los flujos de efectivo durante los cinco años de evaluación:

RELACIÓN BENEFICIO COSTO						
AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	VAN
EGRESOS	\$ 68,949	\$ 46,156	\$ 46,156	\$ 46,156	\$ 46,156	\$181,565
INGRESOS	\$ -	\$ 40,670	\$ 113,875	\$ 154,301	\$ 255,849	\$341,491

Tabla 142 Flujo de efectivo para cálculo B/C. Fuente: Elaboración propia.

El resultado del valor actual tanto de egresos como de ingresos se obtiene por medio de la función **VNA** de Microsoft Excel, luego de este cálculo se muestra la Razón Beneficio/Costo la cual se obtiene dividiendo el valor actual de ingresos entre el valor actual de egresos.

INDICADOR	VALOR
VAN EGRESOS	\$181,565
VAN INGRESOS	\$341,491
B/C	1.88

Tabla 143 Valores para cálculo razón B/C. Fuente: Elaboración propia.

Con el valor actual de Ingresos y Egresos se obtiene la relación de B/C y esta resulta mayor que uno con un resultado de **1.88**, quiere decir que por cada dólar invertido se obtienen \$0.88 más del dólar originalmente invertido.

5.3.1.5 TIEMPO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN (TRI)

El TRI representa el tiempo en el cual la suma de los ingresos netos cubre el monto de la inversión del proyecto.

Por su facilidad de cálculo y aplicación, el Tiempo de Recuperación de la Inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo. Este análisis se determina mediante la fórmula siguiente:

$$TRI = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Utilidad neta promedio}}$$

A continuación, se presenta la utilidad neta para cada uno de los cinco años que han sido analizados, con esta se podrá obtener la Utilidad Promedio para así poder calcular el tiempo de recuperación de la inversión.

TIEMPO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN						
INVERSIÓN INICIAL	FLUJO DE EFECTIVO NETO AÑO 0	FLUJO DE EFECTIVO NETO AÑO 1	FLUJO DE EFECTIVO NETO AÑO 2	FLUJO DE EFECTIVO NETO AÑO 3	FLUJO DE EFECTIVO NETO AÑO 4	TIEMPO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN
\$ 22,839	-\$ 68,949	-\$ 5,486	\$ 67,719	\$ 108,145	\$ 209,693	0.367039991

Tabla 144 Inversión inicial y utilidad neta anual. Fuente: Elaboración propia.

$$\text{Utilidad Promedio} = \frac{\sum \text{Utilidad Neta}}{5}$$

$$\text{Utilidad Promedio} = \$62,224.4$$

$$TRI = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Utilidad neta promedio}} = \frac{\$22,839}{\$62,224}$$

$$TRI = 0.37 \text{ años} = 5 \text{ mes aproximadamente}$$

Luego del cálculo del TRI se estima que la inversión total del proyecto será recuperada en un aproximado de **5 meses**.

ACOPUS da seguimiento a los Indicadores Financieros de Alerta Temprana (IAT) mensualmente, para conocer el nivel de cumplimiento de la cooperativa de las normas prudenciales. Anteriormente se utilizaba la metodología PERLAS para realizar los análisis financieros (Indicadores financieros de Protección, Estructura, Rendimiento, Liquidez, Activos y Señales).

El sistema utilizado es el Sistema Informático de Monitoreo Financiero Alerta Temprana creado por la Confederación Alemana de Cooperativas de ahorro y Crédito (DGRV), evalúa exclusivamente la situación financiera y administrativa de las cooperativas de ahorro y crédito. Para cumplir con la función anterior el sistema informático Alerta Temprana se auxilia de dos módulos los cuales son:

- **Módulo de riesgo:** evalúa los riesgos en los cuales propensa la asociación cooperativa de afrontar. Los rangos de evaluación de este módulo se encuentran predefinidos y corresponden a normas prudenciales de manejo de riesgo en cooperativas de ahorro y crédito. Los riesgos que evalúa el módulo son:
 - Riesgo de crédito
 - Riesgo de liquidez
 - Riesgo de Solvencia
 - Riesgo operativo

- **Módulo de gestión:** evalúa la administración y buen funcionamiento de una cooperativa. Los aspectos que evalúa son:
 - Intermediación financiera
 - Estructura financiera
 - Margen de tasa activa

Esta herramienta de monitoreo financiero está a disposición de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito que están afiliadas al sistema cooperativo de FEDECACES en El Salvador, quien es el encargado de darle mantenimiento al sistema informático.

ABANK (Sistema financiero que utiliza ACOPUS) es el software encargado de recopilar datos e información que alimentan y son subidos automáticamente al Sistema Informático de Monitoreo Financiero de Alerta Temprana.

A continuación, se presenta una lista completa de los Indicadores Financieros IAT³⁵.

³⁵ FUENTE: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/14035/1/TESIS-IMPRIMIR-FINAL-1.pdf>

MÓDULO DE RIESGO

RIESGO DE CRÉDITO

- Índice de Morosidad
- Cobertura de Reserva de Saneamiento
- Recuperación de Cartera Depurada
- Concentración de Cartera de Créditos
- Concentración Cartera en Mora
- Riesgo de Cartera
- Cobertura de Pérdida Esperada
- Cobertura de Pérdidas Inesperadas
- Exposición al Riesgo

RIESGO DE SOLVENCIA

- Índice de Basilea Ajustado
- Solvencia
- Riesgo Potencial
- Límite de Crédito por Deudor
- Relación de Pasivos
- Índice de Inversión en Activo Fijo

RIESGO DE LIQUIDEZ

- Índice de Liquidez
- Relación de Liquidez a 30 Días
- Relación de Liquidez a 90 Días
- Calce de Plazos
- Índice de Encaje
- Concentración de Cartera de Ahorros

RIESGO OPERATIVO

- Crecimiento en Activos Totales
- Crecimiento Cartera Bruta
- Crecimiento de Cartera de Ahorros
- Evaluación de Control Interno

Esquema 44 Indicadores Financieros IAT del Módulo de Riesgo. Fuente: Sistema de Monitoreo de Alerta Temprana de FEDECACES.

MÓDULO DE GESTIÓN

INTERMEDIACIÓN FINANCIERA

- Tasa Activa por Inversiones
- Tasa Pasiva por Captación
- Tasa Pasiva por Deuda
- Spread de Intermediación
- Margen de Intermediación
- Cobertura de Gastos de Administración y Dirigenciales
- Cobertura de Gastos Generales
- Rentabilidad sobre Ingresos de Intermediación
- Rentabilidad sobre el Capital
- Rentabilidad sobre Activos

ESTRUCTURA FINANCIERA

- Cartera de Crédito Bruta/ Activos Totales
- Depósitos Ahorros (Captación)/ Activos Totales
- Capital Social / Activo
- Disponibilidad de Activos
- Inversiones de Activos
- Capital Social Mínimo
- Redención de Capital

MARGEN DE TASA ACTIVA

- Tasa Activa
- Tasa Activa de Préstamos
- Tasa Activa Bancaria
- Tasa Pasiva por Inversiones
- Tasa Pasiva de Rendimiento
- Tasa Suficiente
- Tasa Pasiva de Ahorro
- Tasa Pasiva
- Deuda Externa
- Tasa de Saneamiento de Activos
- Tasa de Gastos Dirigenciales
- Tasa de Gastos Administrativos
- Tasa de Gastos Generales
- Tasa Total de Gastos
- Tasa de Rendimiento

Esquema 45 Indicadores Financieros IAT del Módulo de Riesgo. Fuente: Sistema de Monitoreo de Alerta Temprana de FEDECACES.

Para escoger los indicadores financieros de interés en la actual propuesta de gestión, utilizamos los siguientes criterios:

- Relacionados con el rubro de cooperativas de ahorro y crédito.
- Utilizados por otras cooperativas de ahorro y crédito en El Salvador afiliadas a FEDECACES.
- Relacionados con la propuesta de gestión del presente trabajo.
- Información disponible en estados financieros de la memoria de labores.

Los primeros dos criterios se cumplen en la primera lista de indicadores, ya que son indicadores que se ofrecen en el Sistema de Monitoreo de FEDECACES para cooperativas de ahorro y crédito en El Salvador, sin embargo, aún se tienen que identificar los indicadores que tienen relación con la propuesta de gestión en el presente trabajo, es decir, que se vean afectados con los cambios propuestos. Por último, que se tenga información disponible en los estados financieros de las Memorias de Labores para su cálculo y comparación.

A continuación, se enlistan los Indicadores Financieros IAT, seleccionados según los criterios anteriores, especificando la relación con la propuesta de gestión:

CATEGORIA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO	PÁRAMETRO	LÍMITE
Riesgo Operativo	Crecimiento en Cartera Créditos	Este indicador mide el tipo de crecimiento experimentado por la cartera de créditos en forma anualizada.	$\text{Crecimiento en Créditos} = \frac{\text{Cartera del año} - \text{Cartera año anterior}}{\text{Cartera año anterior}}$	0.18	Máximo
	Crecimiento en Cartera Ahorros	Este indicador mide el tipo de crecimiento experimentado por la cartera de ahorros en forma anualizada.	$\text{Crecimiento en Ahorros} = \frac{\text{Cartera del año} - \text{Cartera año anterior}}{\text{Cartera año anterior}}$	0.17	Máximo
Intermediación Financiera	Cobertura de Gastos de Administración	Evalúa la capacidad de cubrir los gastos administrativos y de directivos, respecto a los ingresos de intermediación financiera.	$\text{Cobertura de Gastos Admin} = \frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Ingresos de Intermediación}}$	Debe ser menor al promedio del sector	
	Rentabilidad sobre Ingresos de Intermediación	Evalúa el índice de rentabilidad obtenido por la cooperativa respecto a los ingresos de intermediación.	$\text{Rentabilidad sobre ingresos} = \frac{\text{Excedentes Netos}}{\text{Ingresos de Intermediación}}$	Debe ser mayor al promedio del sector	
	Rentabilidad sobre Capital	Mide la rentabilidad del patrimonio propiedad de los asociados, tanto del aportado por ellos, como el generado por la asociación.	$\text{Rentabilidad sobre Capital} = \frac{\text{Excedentes Netos}}{\text{Patrimonio}}$	Debe ser mayor al promedio del sector	
	Rentabilidad sobre Activos	Este coeficiente revela cuanta ganancia se ha logrado obtener a partir de cada dólar del activo de la cooperativa.	$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Excedentes Netos}}{\text{Activos Totales}}$	Debe ser mayor a cero	

Tabla 145 Indicadores de Alerta Temprana a evaluar. Fuente: Elaboración propia.

CRECIMIENTO PROMEDIO DE LOS IAT DE ACOPUS LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS SIN LA PROPUESTA

INDICADOR	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	CRECIMIENTO PROM.
RIESGO OPERATIVO						
CRECIMIENTO EN CARTERA DE CRÉDITOS	-20.0%	2.0%	5.0%	8.0%	10.0%	1.0%
CRECIMIENTO EN CARTERA DE AHORROS	-20.0%	5.0%	10.0%	10.0%	15.0%	4.0%
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA						
COBERTURA DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	16.3%	17.4%	18.0%	17.2%	17.5%	17.3%
RENTABILIDAD SOBRE INGRESOS DE INTERMEDIACIÓN	8.4%	4.2%	3.8%	2.6%	2.4%	4.3%
RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL	2.2%	1.9%	1.2%	1.0%	0.0%	1.2%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	0.5%	0.4%	0.3%	0.2%	0.0%	0.3%

CRECIMIENTO PROMEDIO DE LOS IAT DE ACOPUS LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS CON LA PROPUESTA

INDICADOR	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	CRECIMIENTO PROM.
RIESGO OPERATIVO						
CRECIMIENTO EN CARTERA DE CRÉDITOS	-20.0%	5.0%	10.0%	10.0%	15.0%	4.0%
CRECIMIENTO EN CARTERA DE AHORROS	-20.0%	5.0%	10.0%	10.0%	15.0%	4.0%
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA						
COBERTURA DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	16.3%	17.4%	17.5%	15.9%	15.9%	16.6%
RENTABILIDAD SOBRE INGRESOS DE INTERMEDIACIÓN	8.4%	4.2%	6.1%	8.6%	9.8%	7.4%
RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL	2.2%	3.1%	4.1%	4.3%	5.1%	3.8%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	0.5%	0.7%	1.0%	1.1%	1.3%	0.9%

Análisis: Se puede observar que el crecimiento en cartera de créditos con la propuesta muestra una mejora de un 3% con respecto al crecimiento esperado sin propuesta. El aumento en los gastos administrativos por la propuesta es justificado por el aumento de ingresos que se proyectan, mostrando el indicador de cobertura de gastos de administración con una disminución de un 0.7%. Los indicadores de rentabilidad muestran mejora, destacando la rentabilidad de ingresos de intermediación (crecimiento de un 3.1% en comparación al promedio sin propuesta), el cual se interpreta como un aumento de excedentes netos en proporción a los ingresos de intermediación.

5.3.2 Análisis de sensibilidad

5.3.2.1 *Evaluación de escenarios*

En el momento de tomar decisiones sobre la inversión de la propuesta, es necesario conocer algunos escenarios para obtener una visualización del riesgo que representa esa inversión. Existe una forma de análisis de uso frecuente en la administración financiera llamada de sensibilidad, que permite visualizar, de forma inmediata, las ventajas y desventajas económicas de un proyecto. Para determinar el grado en que estas variaciones pueden afectar la rentabilidad del proyecto se debe calcular nuevamente los indicadores económicos-financieros.

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión. Para realizar esta simulación, se utilizaron las tablas en Excel construidas a lo largo del apartado de EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA del presente trabajo, solo para modificar los parámetros correspondientes.

El escenario optimista y el escenario pesimista que se consideran en el análisis de sensibilidad fueron construidos de acuerdo con estimaciones recabadas por el grupo de trabajo.

Durante el desarrollo de este trabajo hubo un cambio importante sobre la realidad de la cooperativa y el mundo en general, resultado de la pandemia mundial provocada por el virus COVID-19. En condiciones normales del comportamiento de las economías, es válido realizar estimaciones del futuro a partir de estudios estadísticos del histórico de datos con el que puede contar la cooperativa, pero al ser este un hecho sin precedentes que provoca cambios grandes, es muy difícil proyectarse, por tal motivo aterrizando la solución propuesta con la realidad latente en la que se encuentra la cooperativa financiera, se realizó consultas con miembros del comité de créditos, al ser ellos los que perciben el rubro más rentable de la institución, donde expresaron las condiciones actuales en el contexto del COVID-19.

El escenario pesimista toma de punto de partida, el porcentaje de caída de ingresos en el año 2020 (-20%) por efectos de pandemia, proyección otorgada por un miembro del comité de créditos de ACOPUS. Este escenario plantea una caída de ingresos debido a una segunda ola de infección por COVID-19, sin embargo, la cooperativa ha aprendido a

trabajar con la pandemia, y es muy probable que esté mejor preparada en comparación a la primera ola, por lo cual, esperamos que los efectos sean un poco más conservadores con un 10% de caída de ingresos en este escenario.

ESCENARIOS	DESCRIPCIÓN
Escenario Optimista	Aumento de ingresos proyectado en un 5% anual. Esto puede ser debido a una rápida recuperación de la economía en el país o que la propuesta brinde mejores resultados según lo planeado. Este escenario plantea la posibilidad de alcanzar un 5% extra de los ingresos totales proyectados para los diferentes años de análisis. Por ejemplo, se proyecta para el año 1 ingresos de \$1,423,435.49, el escenario 1 plantea que el monto aumente a \$1,494,607.26 (5% crecimiento extra).
Escenario Pesimista	Disminución de ingresos proyectados en un 10% anual. Esto debido a que se aproxime una segunda ola de la pandemia COVID19 o que la economía en el país tenga un crecimiento lento según lo esperado. Este escenario plantea la posibilidad de disminución en un 10% los ingresos totales. Por ejemplo, se proyecta el año 1 ingresos de \$1,423,435.49, el escenario 2 plantea que el monto disminuya a \$1,281,091 (-10% disminución).

Tabla 146 Escenarios a evaluar en el análisis de sensibilidad. Fuente: Elaboración propia.

- **ESCENARIO OPTIMISTA:** Aumento de ingresos cartera de préstamos proyectada en un 5% anual.
- a) Comparación de evaluación económica del proyecto.

CRITERIO	ESTIMACIÓN ACTUAL	ESCENARIO OPTIMISTA
TMAR	13.23%	13.23%
VAN	\$137,088	\$360,782
TIR	49.0%	102%
B/C	1.88	3.24
TRI	5 meses	1 mes

Tabla 147 Comparación económica financiera escenario 1. Fuente: Elaboración propia.

- b) Comparación de indicadores financieros.

ESCAMARIO
OPTIMISTA

INDICADOR	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	CRECIMIENTO PROM.
RIESGO OPERATIVO						
CRECIMIENTO EN CARTERA DE CRÉDITOS	-20.0%	5.0%	10.0%	10.0%	15.0%	4.0%
CRECIMIENTO EN CARTERA DE AHORROS	-20.0%	5.0%	10.0%	10.0%	15.0%	4.0%
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA						
COBERTURA DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	16.3%	17.4%	17.5%	15.9%	15.9%	16.6%
RENTABILIDAD SOBRE INGRESOS DE INTERMEDIACIÓN	8.4%	4.2%	6.1%	8.6%	9.8%	7.4%
RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL	2.2%	3.1%	4.1%	4.3%	5.1%	3.8%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	0.5%	0.7%	1.0%	1.1%	1.3%	0.9%

INDICADOR	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	CRECIMIENTO PROM.
RIESGO OPERATIVO						
CRECIMIENTO EN CARTERA DE CRÉDITOS	-20.0%	5.0%	10.0%	10.0%	15.0%	4.0%
CRECIMIENTO EN CARTERA DE AHORROS	-20.0%	5.0%	10.0%	10.0%	15.0%	4.0%
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA						
COBERTURA DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	16.3%	17.4%	16.7%	15.2%	15.2%	16.1%
RENTABILIDAD SOBRE INGRESOS DE INTERMEDIACIÓN	8.4%	4.2%	9.9%	12.3%	13.4%	9.6%
RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL	2.2%	5.2%	6.1%	6.2%	7.1%	5.4%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	0.5%	1.2%	1.5%	1.6%	1.8%	1.3%

Tabla 148 Comparación de indicadores financieros escenario Optimista. Fuente: Elaboración propia.

Análisis: En evaluación económica, todos los indicadores cumplen con los parámetros que avalan la ejecución del proyecto. En la evaluación financiera se puede observar que los porcentajes de crecimiento en carteras de ahorro y crédito se mantienen constantes, si embargo, mejora el indicador de cobertura de gastos de administración y los indicadores de rentabilidad significativamente.

- **ESCAMARIO PESIMISTA:** Disminución de ingresos de cartera de préstamos proyectada en un 10% anual.
- a) Comparación de evaluación económica del proyecto.

CRITERIO	ESTIMACIÓN ACTUAL	ESCAMARIO PESIMISTA
TMAR	13.23%	13.23%
VAN	\$137,088	-\$200,019
TIR	49.0%	-36.0%
B/C	1.88	-0.02
TRI	5 meses	-

Tabla 149 Comparación económica financiera escenario 2. Fuente: Elaboración propia.

- b) Comparación de indicadores financieros.

ESCCNARIO
PESIMISTA

INDICADOR	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	CRECIMIENTO PROM.
RIESGO OPERATIVO						
CRECIMIENTO EN CARTERA DE CRÉDITOS	-20.0%	5.0%	10.0%	10.0%	15.0%	4.0%
CRECIMIENTO EN CARTERA DE AHORROS	-20.0%	5.0%	10.0%	10.0%	15.0%	4.0%
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA						
COBERTURA DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	16.3%	17.4%	17.5%	15.9%	15.9%	16.6%
RENTABILIDAD SOBRE INGRESOS DE INTERMEDIACIÓN	8.4%	4.2%	6.1%	8.6%	9.8%	7.4%
RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL	2.2%	3.1%	4.1%	4.3%	5.1%	3.8%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	0.5%	0.7%	1.0%	1.1%	1.3%	0.9%

INDICADOR	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	CRECIMIENTO PROM.
RIESGO OPERATIVO						
CRECIMIENTO EN CARTERA DE CRÉDITOS	-20.0%	5.0%	10.0%	10.0%	15.0%	4.0%
CRECIMIENTO EN CARTERA DE AHORROS	-20.0%	5.0%	10.0%	10.0%	15.0%	4.0%
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA						
COBERTURA DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	16.3%	17.4%	19.5%	17.7%	17.1%	17.6%
RENTABILIDAD SOBRE INGRESOS DE INTERMEDIACIÓN	8.4%	4.2%	-2.6%	0.1%	4.1%	2.8%
RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL	2.2%	-1.2%	0.1%	1.7%	2.4%	1.0%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	0.5%	-0.3%	0.0%	0.4%	0.6%	0.3%

Tabla 150 Comparación de indicadores financieros escenario 2. Fuente: Elaboración propia.

Análisis: En evaluación económica, teóricamente los indicadores no avalan la ejecución del proyecto, sin embargo, si los efectos de la pandemia COVID-19 retrasa aún más la recuperación de la economía, la propuesta puede brindar ingresos a la cooperativa que pueden minimizar el impacto en comparación con los ingresos que se tendrían si no se llevara a cabo la propuesta. En evaluación financiera, los indicadores de ahorro y crédito se mantienen constantes, y los indicadores de rentabilidad disminuyen de manera significativa.

5.4 EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA

Todas las cooperativas en el mundo tienen implícita la responsabilidad social, ya que debe tener intereses totalmente ajenos a los beneficios meramente económicos. Muchas cooperativas contienen un apartado en sus memorias de labores llamado “Balance Social”, el cual puede ser considerado como la medida de la realización de los principios cooperativos, basados en los valores definidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1995), en este sentido, puede interpretarse como una buena medida de la responsabilidad social en una cooperativa.

Para evaluar el Balance Social de ACOPUS utilizaremos la memoria de labores de años anteriores de ACOPUS, para comparación con los resultados esperados. Los indicadores para evaluar se escogerán de acuerdo a los siguientes criterios:

- Utilizados por otras cooperativas de ahorro y crédito en El Salvador afiliadas a FEDECACES.
- Relacionados con la propuesta de gestión del presente trabajo.
- Información disponible en memorias de labores para su cálculo y comparación con los resultados esperados.

Los indicadores para evaluar el Balance Social de ACOPUS de R.L. serán los siguientes:

1. Tasa de generación de empleos en la cooperativa.
2. Población directa económicamente sustentada.
3. Tasa de crecimiento en excedentes netos.

5.4.1 Tasa de generación de empleos nuevos en la cooperativa.

El trabajo en cualquiera de sus modalidades proporciona dinero y con el, se puede cubrir las necesidades básicas. En otras palabras, solo con una actividad laboral podemos integrarnos plenamente en la sociedad.

Las cooperativas de crédito pueden tener un lugar fundamental en la promoción del desarrollo económico nacional y, por consiguiente, en la creación de empleo. La generación de empleos productivos y formales es clave para fomentar el crecimiento económico y reducir la pobreza, no solo de las personas que serán activamente económicas, sino también de sus familias.

Para calcular la tasa de generación de empleos en la cooperativa se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de generación de empleos} = \frac{Q \text{ plazas del año} - Q \text{ plazas año anterior}}{Q \text{ plazas año anterior}} \times 100\%$$

A continuación se analizará el aporte a la generación de empleos de la cooperativa al país, comparando el año 2018 con el efecto que tendría la presente propuesta en el año que se ejecute.

Año	Número total de plazas	Tasa de generación de empleos
2015	20	N/A
2016	21	5.0%
2017	23	9.5%
2018	24	4.0%
Año de ejecución de propuesta	29	20.8%

Tabla 151 Tasa de generación de empleos por año de análisis de ACOPUS. Fuente: Elaboración propia.

ACOPUS, ha estado teniendo un crecimiento promedio de 6.2%. Esto está ampliamente relacionado con la productividad, ya que no se es necesario la adhesión de recursos debido a que no hay un crecimiento sustancial en sus actividades. Con la propuesta, se espera un crecimiento de personal en relación con el proceso de mercadeo, lo cual ayudará en el año de su ejecución a un crecimiento de un 20.8% en la tasa de generación de empleos.

Año	Ingresos de Intermediación	Gastos Administrativos	Cobertura de Gastos de Administración
2015	\$920,171	\$151,937	16.5%
2016	\$1,098,122	\$237,744	21.7%
2017	\$1,382,399	\$271,088	19.6%
2018	\$1,694,566	\$276,892	16.3%
Año de ejecución de propuesta	\$2,008,061	\$329,501	16.3%

Tabla 152 Montos para cálculo del indicador de Cobertura de Gastos de Administración

Para comprobar que la adhesión de nuevo personal a la cooperativa no afecta sustancialmente sus indicadores de gastos administrativos, analizaremos el indicador de Cobertura de Gastos de Administración. Podemos observar que en el 2018 ACOPUS había logrado un indicador de 16.3%, con una tendencia a la baja los últimos 4 años. Con la propuesta, se espera que se mantenga el mismo 16.3%, ya que la cooperativa compensará con sus ingresos, los nuevos gastos administrativos.

5.4.2 Población indirectamente sustentada

Para conocer las personas favorecidas directamente con la generación de empleos que obtuvo ACOPUS y la que obtendría con la ejecución de la propuesta, se tomará el número promedio de miembros por familia en El Salvador, **que es de 4 personas**.³⁶

Para calcular las personas favorecidas directamente con la generación de empleos se utilizará la siguiente fórmula:

Personas directamente sustentadas

= Empleos directos generados x miembros promedio familia

Año	Empleos directos generados	Personas directamente sustentadas
2015	N/A	N/A
2016	1	4
2017	2	8
2018	1	4
Año de ejecución de propuesta	5	20

Tabla 153 Personas directamente sustentadas por año de análisis de ACOPUS. Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que las personas directamente sustentadas son directamente proporcionales a los empleos creados. ACOPUS no ha tenido un impacto significativo en las personas directamente sustentadas económicamente, teniendo un promedio de crecimiento de 5 personas cada año. Con la propuesta se espera un crecimiento de 16 personas en relación con el año 2018.

5.4.3 Tasa de crecimiento de Excedentes Netos de la cooperativa

La distribución de los excedentes constituye un proceso de una especial relevancia para la sociedad cooperativa dado que en esta materia afloran peculiaridades que ponen de relieve el carácter no lucrativo de la entidad. Aunque este indicador este ligado ampliamente a objetivos económicos de la cooperativa, al mismo tiempo, es el que está relacionado con sus objetivos sociales.

³⁶ Fuente: <https://www.laprensagrafica.com/economia/Numero-de-miembros-por-familia-en-El-Salvador-se-ha-reducido-segun-encuesta-de-Hogares-20170623-0018.html>

Para calcular la tasa de crecimiento de los excedentes netos se utilizará la siguiente fórmula:

Tasa de crecimiento excedentes

$$= \frac{\text{Excedentes del año} - \text{Excedentes año anterior}}{\text{Excedentes año anterior}} \times 100\%$$

A continuación se muestran los montos totales de los excedentes netos, así como la tasa de crecimiento con el efecto que tendría la propuesta en el año que se ejecute.

Año	Excedentes netos	Monto de crecimiento	Tasa de crecimiento de Excedentes
Año de ejecución de propuesta	\$57,289	-	-
Año 1	\$87,354	\$30,065	34.4%
Año 2	\$135,160	\$47,806	54.7%
Año 3	\$168,565	\$33,405	24.7%
Año 4	\$218,589	\$50,024	29.7%

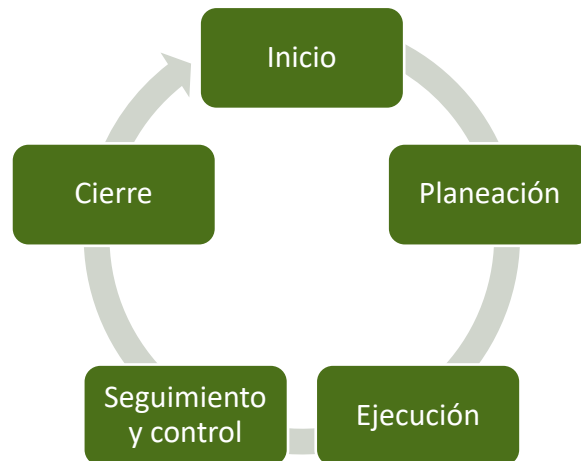
Tabla 154 Tasa de crecimiento de Excedentes Netos por año ACOPUS. Fuente: Elaboración propia.

Con la propuesta, a pesar de los efectos de la pandemia en el año 2020, se espera una tasa de crecimiento positiva superior al 20% los siguientes 5 años proyectados, lo que demuestra un crecimiento estable en excedentes netos.

CAPÍTULO VI: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La planeación del proyecto es parte de la gestión de proyectos. es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para lograr objetivos que se plantean una vez finalizado el diseño de la propuesta. Los recursos se conforman por financieros, humanos y de tiempo. Este proceso es temporal, es decir, tiene un ciclo de vida definido, y solamente existirá para la implementación de la solución propuesta en la cooperativa a través de la documentación que acá se desarrolla. Con una planificación efectiva, del equipo de proyecto y los actores clave (socios y participantes de proyecto) se acuerda qué se hará, quién lo hará, así como cuándo y cómo se hará. Un buen plan ayuda a optimizar el uso de los recursos del proyecto y limita el tiempo dedicado a resolver los problemas durante la implementación.

Los ciclos de vida de la administración de proyectos se pueden representar con el siguiente esquema:



Esquema 46 Ciclo de vida de la Administración de Proyectos.

En esta fase debemos definir el objetivo principal, de igual manera describir los objetivos que incluyen los entregables, descendiendo jerárquicamente hasta llegar al detalle de las actividades a realizar con sus respectivos tiempos de ejecución.

En este apartado será de importancia apoyarse en técnicas como el diagrama de GANT y establecer la red del proyecto. En la fase de organización se definen los diferentes actores que intervienen en la implementación del proyecto, estableciendo la estructura organizativa que será la encargada de llevar a cabo la planificación acorde a las necesidades, se desarrolla también un manual de organización para describir las actividades a realizar.

6.1 OBJETIVOS

6.1.1 Objetivo general

Desarrollar la implementación del Subsistema de Gestión Operativa y de Mercadeo propuesto para ACOPUS de R.L., con un monto correspondiente a la administración del proyecto de \$7,945.00 USD en un periodo de 82 días desde su inicio.

6.1.2 Objetivos específicos

- ❖ Definir los entregables y paquetes de trabajo necesarios para el desarrollo del proyecto.
- ❖ Establecer en detalle los paquetes de trabajo para completar una implementación exitosa.
- ❖ Definir las estrategias y políticas del proyecto en general, así como de los diferentes paquetes de trabajo.
- ❖ Determinar la secuencia de las actividades a seguir para el cumplimiento de la implementación.
- ❖ Establecer los costos de la implementación para integrarlo con las evaluaciones del proyecto.
- ❖ Establecer los mecanismos de medición y análisis para el control del proyecto.
- ❖ Elaborar el cronograma de ejecución y la calendarización del proyecto para su control.
- ❖ Determinar la organización para la implementación del proyecto

6.2 ESTRUCTURA DESGLOSADA DE TRABAJO (EDT)

El desglose del trabajo del proyecto para el “Subsistema de Gestión Operativa y de Mercadeo para ACOPUS de R.L.” se realiza en base a las diferentes etapas que componen la propuesta. Analizando estas etapas, el trabajo se desglosa en tres entregables que abarcan el total de trabajo del proyecto, las cuales son:

1. Equipo de implementación e instrucción al personal
2. Gestión de recursos
3. Control del proyecto



Esquema 47 Estructura Desglosada de Trabajo (EDT) de la Implementación del Subsistema de Gestión Operativa y de Mercadeo en ACOPUS de R.L.

6.3 POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA IMPLEMENTACIÓN

6.3.1 Políticas de implementación

CRITERIO	DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS
Jornada de trabajo	La jornada laboral general será con la que cuenta la cooperativa actualmente, los días de asueto serán respetados durante toda la ventana de duración del proyecto.

Pago de salarios y comisiones El pago de salarios se hará apegándose al código de trabajo, al reglamento interno de la cooperativa y de acuerdo con los términos del contrato pactado.

Seguimiento Cada semana se realizarán reuniones del equipo de implementación para dar a conocer el avance de su entregable.

Documentación Se mantendrán documentos originales y copia para todos los trámites legales, permisos, requisiciones y registros.

Financieros

- Todos los desembolsos serán aprobados mediante la utilización de un formato que especifique de forma clara y precisa el monto y la razón de ser del mismo.
- Todos los ingresos y egresos que se realicen deben quedar registrados en sus respectivos controles.

Tabla 155 Políticas de la implementación del Subsistema de Gestión Operativa y de Mercadeo para ACOPUS de R.L.

6.3.2 Estrategias de la implementación

Gran parte de la propuesta del Subsistema de Gestión Operativa y de Mercadeo para ACOPUS de R.L. consiste en una filosofía de trabajo alineado con la visión y misión de la cooperativa para el logro de objetivos acompañado de una cultura de autoevaluación y compromiso con las propuestas que acá se desarrollan, solamente con liderazgo e interés en la obtención de resultados podrán garantizar el éxito de la cooperativa. Algunas de las estrategias de implementación que se sugieren son:

- Compromiso por parte de la Dirección de ACOPUS de R.L. en proporcionar los recursos necesarios para lograr la implementación satisfactoriamente.
- Retroalimentar al personal acerca de la Misión, Visión y valores, así como de los objetivos que se quieren lograr conseguir con la implementación de la propuesta.
- Crear una cultura de mejora continua en la cooperativa, con el fin de mejorar mediante la retroalimentación y el análisis de resultados periódicamente.
- Hacer uso del cronograma acorde a las actividades a realizar para la implementación del modelo.

- Se describen las actividades correspondientes por cada paquete de trabajo asignando los recursos que se van a consumir en estas y el costo en el cual se incurrirá tanto directos como indirectos.
- La inversión para la realización del proyecto se llevará a cabo por el equipo de trabajo asignado.
- Todas las decisiones que se quieran tomar deben ser aprobadas por el gerente de proyectos e informada a sus subordinados.

6.4 ACTIVIDADES

6.4.1 Duración y precedencias de las actividades del proyecto

DURACIÓN Y PROCEDENCIA DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO			
NOMBRE DE TAREA	DÍAS	CÓDIGO	PREDEC.
IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	82		
Equipo de implementación e instrucción al personal	9		
Identificar miembros de equipo de implementación	1	A1	-
Reunión con miembros seleccionados	5	A2	A1
Delegar funciones a miembros del equipo	2	A3	A2
Firmar acta de conformación del equipo	1	A4	A3
Conformación del equipo para la gestión	8		
Identificar miembros de equipo para la gestión.	1	A5	A4
Convocar a reunión de miembros seleccionados.	3	A6	A5
Delegar funciones a miembros del equipo	3	A7	A6
Firmar acta de conformación del equipo	1	A8	A7
Gestión de recurso humano	21		
Definición del perfil de candidatos.	1	B1	A8
Publicación de la oferta laboral	5	B2	B1
Recepción de hojas de vida	5	B3	B2
Entrevistas a candidatos	10	B4	B3
Evaluación de candidatos	3	B5	B4
Selección y notificación a candidatos	3	B6	B5
Proceso de contratación	3	B7	B6
Presentación del puesto de trabajo e inducción	1	B8	B7
Notificación y capacitación del personal	26		
Notificación de reunión informativa a personal	1	B9	B8
Realizar reunión informativa a personal	3	B10	B9
Notificación de realización de capacitación	1	B11	B10
Elaborar y enviar requisición de material didáctico	5	B12	B11
Recepción de material didáctico	1	B13	B12
Impartir capacitación al personal	15	B14	B13

Gestión de recursos materiales y equipo	14		
Elaborar requisición de materiales y equipos	1	B15	A8
Adquisición de requerimientos establecidos.	10	B16	B15
Recepción de requerimientos	2	B17	B16
Instalación y delegación de responsables	1	B18	B17
Gestión de recursos de softwares informáticos	22		
Requisición de software	1	B19	A8
Adquisición de software	1	B20	B19
Verificación	2	B21	B20
Elaborar material formativo	4	B22	B21
Enviar materiales formativos correspondientes	1	B23	B22
Calendarización	2	B24	B18, B23
Instalación	5	B25	B24
Comprobación	1	B26	B25
Prueba piloto	7		
Planificación de la prueba piloto	2	C1	B14, B26
Prueba piloto	5	C2	C1
Evaluación del subsistema	9		
Planificación de la evaluación	2	C3	C2
Determinación de los elementos a evaluar	1	C4	C3
Evaluar	5	C5	C4
Informe de resultados	1	C6	C5
Acciones correctivas	10		
Análisis de resultados	2	C7	C6
Detallar las acciones correctivas	3	C8	C7
Implementar acciones	5	C9	C8

Tabla 156 Duración y precedencias de las actividades del proyecto.

6.4.2 Costos de la implementación

6.4.2.1 Desarrollo de los costos de la implementación

Para calcular los costos de las actividades a realizar en cada entregable, se ha tomado en cuenta los siguientes aspectos:

- En la administración del proyecto se incluyen los salarios e incentivos al personal delegado para llevar a cabo las tareas de seguimiento y control de lo planificado, que conformarían el llamado *Equipo de Implementación*, estos puestos se detallan

en el apartado de ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN, pero incluyen los siguientes cargos y su base de asignación para el proyecto:

CARGO	BASE IMPONIBLE	PROMEDIO AL DÍA
Administrador del proyecto	\$2,050.00 USD	\$25.00
Coordinador Operativo	\$1,640.00 USD	\$20.00
Representante del comité de implementación	\$1,640.00 USD	\$20.00

Esto se toma como la base representativa para el cálculo de los costos individuales por actividad del proyecto. Los 82 días corresponden a los días desde que es conformado el Equipo de Implementación hasta la finalización del proyecto.

- La gestión de Recursos Humanos incluye también el costo de la publicación para el reclutamiento del personal, la cual será de \$200.00 USD como presupuesto.
- En el gasto de capacitaciones, los costos incluyen el salario de la persona delegada como encargada de impartir la formación a los colaboradores según su puesto de trabajo específico, de igual forma instruir al personal que conformaría el *Equipo de Gestión*. En las investigaciones el salario promedio de un capacitador ronda los \$1,200 USD mensuales, considerando 22 días laborales al mes obtenemos un promedio de \$55.00 USD diarios aproximadamente. Se establece un total de 26 días impondibles a este recurso, es decir un total de \$1,430.00 USD.
- Las actividades que incluyan la elaboración de un contrato llevan incluido el costo de los honorarios del abogado que preparará el contrato.
- Los costos de Papelería y uso de equipo se estimaron de forma individual para cada actividad.

6.4.2.2 *Detalle de los costos de recursos consumibles por actividad en el desarrollo del proyecto*

DETALLE DE LOS COSTOS DE RECURSOS CONSUMIBLES POR ACTIVIDAD EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO			
NOMBRE DE TAREA	DÍAS	RECURSOS	COSTO \$USD
IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	82		
Equipo de implementación e instrucción al personal	9		
Identificar miembros de equipo de implementación	1	<ul style="list-style-type: none"> Papelería y uso de equipo de oficina 	5
Reunión con miembros seleccionados	5	<ul style="list-style-type: none"> Papelería y uso de equipo de oficina Viáticos 	5 50
Delegar funciones a miembros del equipo	2	<ul style="list-style-type: none"> Papelería y uso de equipo de oficina 	10
Firmar acta de conformación del equipo	1	<ul style="list-style-type: none"> Papelería y uso de equipo de oficina 	5
Conformación del equipo para la gestión	8		
Identificar miembros de equipo para la gestión.	1	<ul style="list-style-type: none"> Papelería y uso de equipo de oficina 	5
Convocar a reunión de miembros seleccionados.	3	<ul style="list-style-type: none"> Papelería y uso de equipo de oficina Viáticos 	15 50
Delegar funciones a miembros del equipo	3	<ul style="list-style-type: none"> Papelería y uso de equipo de oficina 	15
Firmar acta de conformación del equipo	1	<ul style="list-style-type: none"> Papelería y uso de equipo de oficina 	5
Gestión de recurso humano	21		
Definición del perfil de candidatos.	1	<ul style="list-style-type: none"> Papelería y uso de equipo de oficina 	5
Publicación de la oferta laboral	5	<ul style="list-style-type: none"> Papelería y uso de equipo de oficina Uso de medios de publicación Promoción de la oferta laboral 	5 20

Recepción de hojas de vida	5	• Papelería y uso de equipo de oficina	15
Entrevistas a candidatos	10	• Papelería y uso de equipo de oficina	15
Evaluación de candidatos	3	• Papelería y uso de equipo de oficina	15
Selección y notificación a candidatos	3	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Proceso de contratación	3	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Presentación del puesto de trabajo e inducción	1	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Notificación y capacitación del personal	26		
Notificación de reunión informativa a personal	1	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Realizar reunión informativa a personal	3	• Papelería y uso de equipo de oficina • Viáticos	15 50
Notificación de realización de capacitación	1	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Elaborar y enviar requisición de material didáctico	5	• Papelería y uso de equipo de oficina	25
Recepción de material didáctico	1	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Impartir capacitación al personal	15	• Papelería y uso de equipo de oficina • Uso de instalaciones adecuadas • Viáticos • Capacitador/es	25 25 250 (Costo de capacitadores planteado previamente)
Gestión de recursos materiales y equipo	14		
Elaborar requisición de materiales y equipos	1	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Adquisición de requerimientos establecidos.	10	• Papelería y uso de equipo de oficina	15
Recepción de requerimientos	2	• Papelería y uso de equipo de oficina	10
Instalación y delegación de responsables	1	• Papelería y uso de equipo de oficina	5

Gestión de recursos de softwares informáticos	22		
Requisición de software	1	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Adquisición de software	1	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Verificación	2	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Elaborar material formativo	4	• Papelería y uso de equipo de oficina	10
Enviar materiales formativos correspondientes	1	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Calendarización	2	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Instalación	5	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Comprobación	1	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Prueba piloto	7		
Planificación de la prueba piloto	2	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Prueba piloto	5	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Evaluación del subsistema	9		
Planificación de la evaluación	2	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Determinación de los elementos a evaluar	1	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Evaluar	5	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Informe de resultados	1	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Acciones correctivas	10		
Análisis de resultados	2	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
Detallar las acciones correctivas	3	• Papelería y uso de equipo de oficina	5

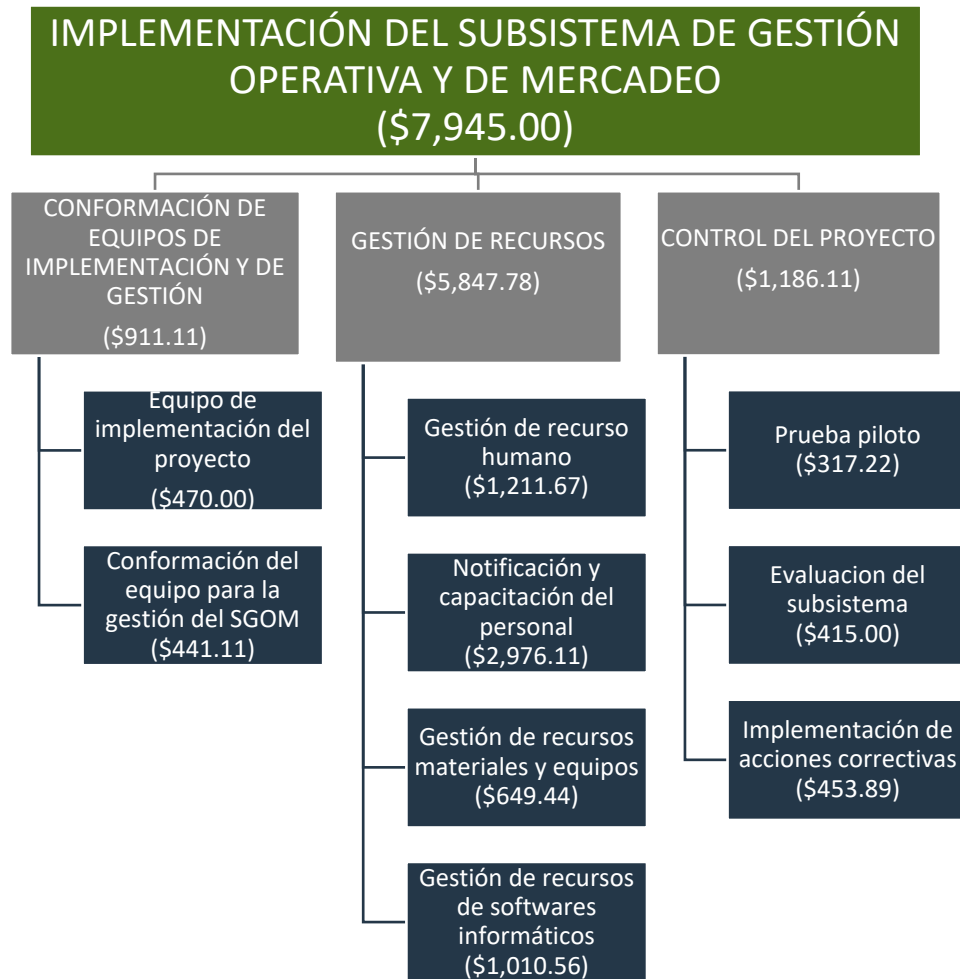
Implementar acciones	5	• Papelería y uso de equipo de oficina	5
TOTAL DE COSTOS DETALLADO POR RECURSOS			\$785.00

6.4.2.3 Resumen de los costos de la implementación

RUBRO	TASA	MONTO	DESCRIPCIÓN
Administrador del proyecto	\$25 / día	\$2050.00	Detallado en la organización para la implementación.
Coordinador Operativo	\$20 / día	\$1640.00	Detallado en la organización para la implementación.
Representante del comité de implementación	\$20 / día	\$1640.00	Detallado en la organización para la implementación.
Capacitador	--	\$1430.00	Son los gastos que se incurren en la formación de los colaboradores sobre los cambios a implementar.
Publicación de oferta de trabajo	\$100 / día	\$200.00	Consiste en la publicación de la oferta de trabajo según los perfiles desarrollados.
Total de papelería y uso de equipo de oficina	\$785.00	\$785.00	Consiste en la papelería, depreciación por uso de equipo y otros consumibles durante la implementación
Total de viáticos	\$200.00	\$200.00	Son gastos en los que se incurren en el desarrollo de las funciones asignadas: alimentación, combustible, etc.
TOTAL		\$7,945.00	

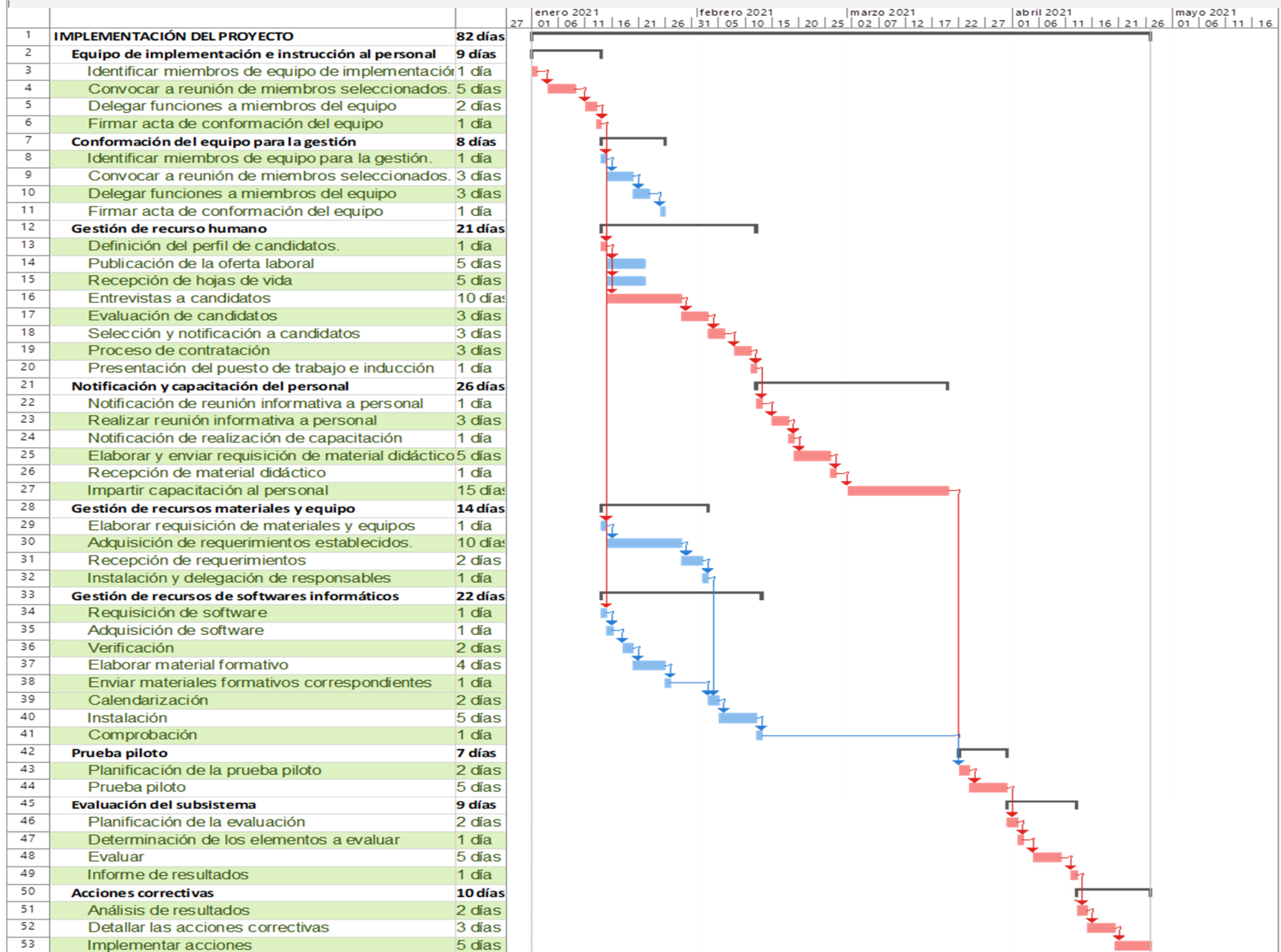
Tabla 157 resumen de los costos de la implementación

6.5 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO EN DINERO

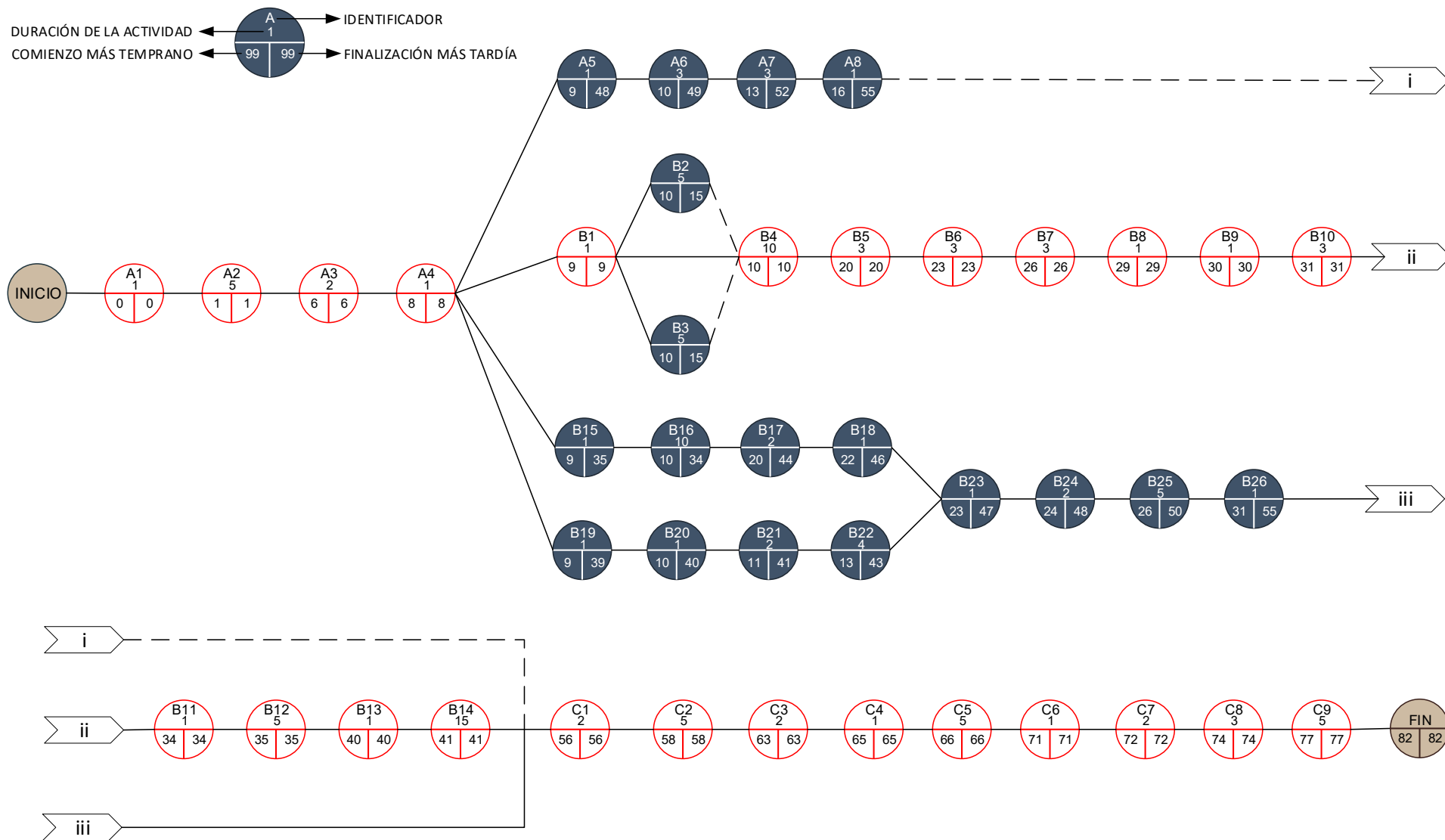


Esquema 48 Estructura Desglosada de Trabajo (EDT) en costos de implementación del Subsistema de Gestión Operativa y de Mercadeo en ACOPUS de R.L.

6.6 DIAGRAMA GANTT DEL PROYECTO



6.7 DIAGRAMA CPM DEL PROYECTO

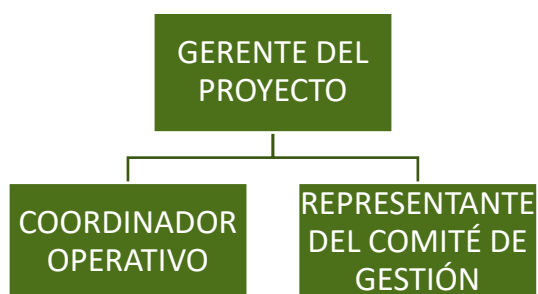


6.8 ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

La Organización del proyecto es aquella estructura temporal que servirá para la implementación del proyecto. El objetivo de la organización será obtener las metas y objetivos propuestos, mediante la buena administración de las actividades que lo componen y establecer cualquier tipo de acción correctiva antes de que sea entregado, en caso de que los resultados obtenidos no sean lo que se espera.

6.8.1 Manual de funciones

6.8.1.1 Organigrama del comité de implementación



6.8.1.2 Descripción de los cargos definidos en el organigrama de la administración del proyecto

PUESTO	DESCRIPCIÓN
Gerente del proyecto	Responsable del desarrollo del proyecto de acuerdo con lo planificado y programado a través del cumplimiento de los objetivos establecidos en cada paquete de trabajo y el uso óptimo de los recursos existentes. Coordina, dirige, ejecuta y controla actividades administrativas del proyecto.
Coordinador operativo	Es el responsable de coordinar, ejecutar, dirigir y supervisar todas las actividades relativas a aspectos técnicos. Sobre él recaerá la mayoría de las actividades que tengan que ver con la parte de recursos tecnológicos necesarios para la implementación, la adquisición de estos y el funcionamiento en general, así como de la prueba piloto.

Representante del comité de gestión	Es el encargado de verificar que se cumplan la mayoría de los plazos especificados, de la forma correcta y con la calidad esperada, auditando constantemente cada uno de los paquetes de trabajo.
--	---

6.8.1.3 *Descripción de los cargos*

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
NOMBRE DEL CARGO	Gerente del proyecto	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Dirección de ACOPUS de R.L.	
UNIDADES SUBORDINADAS	Coordinador operativo; Representante del comité de gestión	
Objetivo		
Desarrollar el proyecto de acuerdo con lo planificado y programado a través del cumplimiento de los objetivos establecidos en cada paquete de trabajo y el uso óptimo de los recursos existentes para cumplir con lo establecido.		
Perfil		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel académico: Ingeniero industrial ✓ Experiencia: 1 a 2 años en administración de proyectos ✓ Conocimiento: Conocimientos en programación de proyectos, planificación, administración de recursos financieros y recurso humanos. ✓ Habilidades: Liderazgo, trabajo en equipo, dinámico, toma de decisiones. 		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de cada actividad de la ejecución del proyecto. b) Implementar políticas y estrategias para la administración del proyecto. c) Evaluar y controlar los fondos financieros designados al proyecto. d) Establecer planes de asignación de recursos para cada paquete de trabajo y controlar el cumplimiento de los mismos. e) Controlar los avances del plan de implementación de acuerdo con lo presupuestado. f) Coordinar las funciones administrativas y operativas que conforman el proyecto. g) Dar seguimiento de cada objetivo propuesto para la implementación del proyecto, a través del recibimiento de reportes de avance de las etapas del proyecto por las otras unidades. h) Tomar decisiones en situaciones críticas que se presenten durante la implementación del proyecto. i) Elaborar informes de resultados semanales del avance del proyecto 		
Fecha de elaboración	Fecha de revisión	Fecha de aprobación
9 de noviembre de 2020		
Elaborado por	Revisado por	Aprobado por

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
NOMBRE DEL CARGO	Coordinador operativo	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Dirección de ACOPUS de R.L.	
UNIDADES SUBORDINADAS	Unidades relacionadas	
Objetivo		
<p>Gestionar de la parte administrativa del proyecto, especialmente de la administración de los recursos humanos, materiales y equipos para concretar la planificación de la implementación.</p>		
Perfil		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel académico: Ingeniero industrial, administración de empresas o afines ✓ Experiencia: previa en administración de proyectos ✓ Conocimiento: Conocimientos en programación de proyectos, planificación, administración de recursos financieros y recurso humanos, costos. ✓ Habilidades: Liderazgo, trabajo en equipo, dinámico, toma de decisiones. 		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Planificar, organizar y administrar todas las actividades del plan de implementación. b) Elaborar la programación y llevar controles financieros. c) Distribuir recursos a los paquetes de trabajo según requerimiento. d) Verificar que al finalizar todo funcione, y que sistemas se encuentren corriendo según requerimientos. e) Tomar las decisiones y responsabilidad en cuanto a cambios relevantes en el proyecto, los cuales pueden surgir en el camino. f) Realizar compras de los insumos necesarios para la implementación, según requerimientos. g) Elaborar informes de avance sobre la implementación mensualmente, y cada vez que haya un cambio significativo. 		
Fecha de elaboración	Fecha de revisión	Fecha de aprobación
9 de noviembre de 2020		
Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
NOMBRE DEL CARGO	Representante del comité de implementación	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Dirección de ACOPUS de R.L.	
UNIDADES SUBORDINADAS	Unidades relacionadas	
Objetivo		
Verificar que se cumplan los plazos especificados, de forma correcta y con la calidad esperada, auditando constantemente cada uno de los paquetes de trabajo para el desarrollo adecuado de la implementación.		
Perfil		
<ul style="list-style-type: none">✓ Nivel académico: relacionado con la administración✓ Experiencia: en administración y costos✓ Conocimiento: Conocimientos en manejo de office.✓ Habilidades: Liderazgo, trabajo en equipo, dinámico, toma de decisiones.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none">a) Reproducir y entregar informes al Gerente de proyecto.b) Trabajar conjuntamente con el coordinador operativo.c) Planificar y coordinar la implementación de tareas encomendadas.d) Presentar informes de avance al gerente del proyecto.		
Fecha de elaboración	Fecha de revisión	Fecha de aprobación
9 de noviembre de 2020		
Elaborado por	Revisado por	Aprobado por

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

DIAGNÓSTICO

- ❖ Se establecieron las bases teóricas, contextuales y legales para sustentar el lineamiento del estudio práctico, sus limitantes y el desarrollo de la investigación con la información planteada en los marcos de este trabajo.
- ❖ Los procesos fueron descritos y categorizados para el diagnóstico de la situación de ACOPUS de R.L., de tal forma que son priorizados para el análisis relevante del estudio. Se estableció los lineamientos a seguir para una exitosa recolección de información a través de la metodología propuesta, que posee cuatro ejes principales: Identificar los procesos, caracterizar los procesos, evaluar los procesos y mejorar los procesos. Estos ejes de la metodología fueron abordados con técnicas de investigación, así como de recolección de información de los involucrados.
- ❖ Con el uso de técnicas de recolección de información primaria se obtuvieron resultados de primera mano y actualizados, involucrando a los cooperativistas administrativos a través de entrevistas que detallaron la situación de la cooperativa desde su perspectiva y desde sus puestos de trabajo, que apoya al planteamiento de la situación problemática de forma objetiva.
- ❖ Se establece la línea de acción para abordar la situación problemática de ACOPUS de R.L. con la implementación de un Subsistema de Gestión Operativo y de Mercadeo para la mejora de la institución con respecto a membresías, dividendos y optimización operativa.

DISEÑO

- ❖ La etapa de diagnóstico del estudio y el modelado de la situación actual de los procesos clave, ayudaron a la identificación de los procesos con problemas. Priorizando estos problemas mediante una metodología se presentaron propuestas de mejora eliminando, modificando y/o agregando actividades a los procesos relacionados, para luego rediseñarlos en sus diagramas de flujo respectivos, los cuales ayudarán a solucionar las fallas detectadas.
- ❖ Para el proceso de mercadeo se establecieron los requisitos necesarios para su correcto desarrollo, considerando el objetivo bajo el cual fue creado y las oportunidades de mejora

que se identificaron. Se responde a las necesidades del fomento de las carteras de membresía, crédito, ahorros, seguros y remesas a través de la definición de cuatro subprocesos que comprenderían los pasos vigentes para llevar a cabo exitosamente este proceso estratégico de gran importancia para la cooperativa.

- ❖ La guía para la evaluación y control de la percepción de los usuarios va más allá de la simple definición de fuentes de recolección de información, ya que se incorporó los pasos para llevar a cabo la puesta en práctica de la técnica Voz del Cliente y del árbol Crítico para la Calidad. Estas técnicas van ligadas con los enfoques modernos que rigen a las instituciones más competitivas, adoptando estrategias que se basan en la opinión directa de los clientes e identifican proyectos de pocos vitales que facilitan la toma decisiones de la gerencia sobre las líneas de acción de la cooperativa.
- ❖ A partir de la implementación de la guía para el levantamiento de los indicadores en la cooperativa, fue posible realizar el desglose del pensamiento estratégico, que llevó a la identificación de los factores críticos de éxito, y así, se pudo determinar los indicadores que van a permitir a ACOPUS de R.L. monitorear de manera continua sus operaciones y plantearse una filosofía de mejora continua en la organización, dando así, una oportuna respuesta a los cambios continuos del mercado financiero.

EVALUACIONES

- ❖ Los recursos necesarios para la implementación del módulo de Gestión de Mercadeo son de \$ 42,159.00, para el módulo de Automatización de procesos es de \$ 1,599.50 y para el módulo de Gestión de Mejora Continua es de \$1,800.00, generando un total de costos para el año cero de \$ 47,558.50 para la implementación de los 3 grandes módulos propuestos para ACOPUS de R.L.
- ❖ La implementación de la propuesta se evaluó desde el punto de vista financiero (inversionista) con una TMAR del 13.23%, dando como resultado un Valor Actual Neto de \$137,088 y una Tasa Interna de Retorno del 49%, además de una Razón Beneficio-Costo de 1.88, lo cual nos indica que, por cada dólar invertido, se obtendrá 0.88 USD de utilidad. Asimismo, por el rubro financiero de la cooperativa, se espera una recuperación de la inversión de 5 meses.
- ❖ La perspectiva social de la implementación del modelo se evaluó tanto para el cliente interno como para el cliente externo de la cooperativa. Para el cliente interno, se evaluó la tasa de generación de empleos, que pasaría del 4% en el 2018 al 21% el año de ejecución, además de las personas directamente sustentadas, que pasarían de 4

personas en el 2018 a 20 personas el año de ejecución. Para el cliente externo, se evaluó el crecimiento de excedentes netos, Con la propuesta, a pesar de los efectos de la pandemia en el año 2020, se espera una tasa de crecimiento positiva superior al 20% los siguientes 5 años proyectados, lo que demuestra un crecimiento estable en excedentes netos.

- ❖ Al realizar la evaluación del proyecto desde la perspectiva de igualdad de género, se concluye que este proyecto contempló el enfoque del género de manera satisfactoria (EXCELENTE, según la escala con un porcentaje de 90.89% de calificación); ya que en ningún momento al elaborar el diagnóstico, se coartó la igualdad de las personas debido al género y al abordar los problemas se hizo de manera integral, considerando que la solución sea para todos los clientes tanto internos como externo a la cooperativa financiera.
- ❖ Se estableció como organización funcional a la estructura necesaria para llevar a cabo el proyecto, conformada por 3 integrantes que consisten en un Gerente del proyecto un Coordinador operativo y un Representante del comité de gestión. Se definieron sus perfiles y lo correspondiente a sus responsabilidades en un manual de funciones, también fueron presupuestadas las dietas asignadas a los mismos para el periodo que duraría la implementación del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Documentos

- Memoria de labores de ACOPUS de R.L. Ediciones 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018.
- Gerencia de Supervisión y Normativa FEDECACES (última revisión 2017). *Manual de procedimientos operativos de ACOPUS de R.L., S.S.*
- INSAFOCOOP. (2019). Datos estadísticos de hombres y mujeres cooperativistas al 31 de diciembre de 2019. Consultado enero 2020, de Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
- Métodos de Investigación, UNAM Universidad Nacional Autónoma de México
- Mogrovejo, Rodrigo; Mora, Alberto & Vanhuynegem, Philippe, Eds., El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Oficina de la OIT para los Países Andinos.pdf. 2012. pág. 14.
- Capitulo IV, Gestión por Procesos, Ministerio de Fomento, Gobierno de España, Mayo 2005.
- Hernández Rodríguez, Carlos. La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones, Universidad Veracruzana, México, 2017.
- Villa, R. Pons and Y. Bermúdez, "Metodología para la gestión del proceso de investigación de un programa universitario". INGE CUC, vol. 9, no. 1, pp. 65-82, Jun, 2013.
- Molina Camacho, Carlos José, Resumen de Ponencia sobre Valores y Principios Cooperativos Como Guías Fundamentales de Acción, Universidad Central de Venezuela, pdf. 2003, pág. 16
- Gadea Soler, Enrique, Cooperativismo y globalización, Universidad Deusto, pdf 2006, pág. 52.
- "LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE" Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 13, núm. 1, enero-junio, 2010
- ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY Administración, Decimosegunda edición. PEARSON, México, 2014. PÁG. 8.
- LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN: EVOLUCIÓN Y DESARROLLO. Alejandro Hernández Trasobares. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Zaragoza
- Juan Bravo Carrasco (2011), Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia), Editorial Evolución S.A., Santiago de Chile.
- Peña, J. (2016). Administración de procesos. Guía para el aprendizaje. Cómo administrar una organización con base en sus procesos. Ciudad de México, México.
- Flor Nancy Díaz (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICS y crecimiento empresarial. Bogotá, Colombia.

- Rafael Pérez Uribe (2012), Priorización de problemas en ambientes de seguridad ocupacional y mantenimiento de aeronaves. Bogotá, Colombia.
- Kaplan Andreas M., Haenlein Michael, (2010), Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media, Business Horizons, Vol. 53.
- Molina, M. M. (2014). El gran libro del community manager: Técnicas y herramientas para sacarle partido a las redes sociales y triunfar en social media. Grupo Planeta, España.
- Crichton, C. (6 de septiembre de 2013). Obtenido de HOW TO WRITE A MARKETING BRIEF IN 10 SIMPLE STEPS: <http://watertightmarketing.com/2013/09/06/how-to-write-a-marketing-brief/>
- Kiran Garimella, Michael Lees, Bruce Williams (2008), BPM (Gerencia de procesos de negocios). Indiana, Estados Unidos.
- José Ignacio González Gómez. (2007). Modelos y Ejemplos de Dashboard. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad - Universidad de La Laguna.
- The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Cooperativa Multiactiva Cofundadores; Reglamento Del Comité De Educación. Cofundadores.Net
- Rizzo, María Marcela (2007). El Capital De Trabajo Neto Y El Valor En Las Empresas. La Importancia De La Recomposición Del Capital De Trabajo Neto En Las Empresas Que Atraviesan O Han Atravesado Crisis Financieras. Revista Escuela de Administración de Negocios, (61),103-121. [fecha de Consulta 17 de junio de 2020]. ISSN: 0120-8160. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20611495011>
- Tomada como base para la evaluación una “Guía para la planificación y elaboración de proyectos con perspectiva de género elaborada por la secretaria de la mujer Montevideo 2009”

Tesis

- Cubias Villatoro, Salvador Ernesto; López Siliezar, Edwin Ernesto y Orantes Moreno, Blanca Fatima (2014) Modelo de gestión por procesos para el Centro de Rehabilitación Integral de Occidente CRIO. Doctorado en Ingenierías tesis, Universidad de El Salvador.
- Cruz Mejía, José Leonardo; López Castro, Oscar Alexander y Menjívar Avilés, Josué Alexander (2014) Modelo de gestión por procesos para una cooperativa financiera de El Salvador. Doctorado en Ingenierías tesis, Universidad de El Salvador.
- Aguilar Hernández, Helen Karina, Castillo Cortez, Omar Herbeth (2016) “Modelo de gestión por procesos aplicado al servicio de atención al adulto mayor en el instituto salvadoreño de rehabilitación integral”. Para optar al grado de Ingeniería Industrial. Universidad de El Salvador. San Salvador.
- Diseño de un Manual de Procedimientos para Elevar la Productividad de la Empresa SINNOVA TI (2016). Tesina para optar al Grado de Licenciatura en Administración Industrial. Instituto Politécnico Nacional. México D.F.

Referencias personales

- Lic. Maura Ayala – Gerente General de ACOPUS de R.L.
- Ing. Mario Fernández –Miembro de comité de créditos ACOPUS de R.L
- Lic. Paz Sanchez - Miembro de Consejo de Administración y Presidente de Comité de Créditos
- Ing. Monroy – Ex Miembro Tesorero, secretario, miembro del comité de créditos, de lavado de dinero en ACOPUS de R.L. y Consejo de administración de la aseguradora.

Referencias Web

- <http://acopus.com.sv/> - ACOPUS de R.L. - Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovechamiento de los miembros de la comunidad y corporación de la Universidad de El Salvador de Responsabilidad Limitada
- <http://www.insafocoop.gob.sv/> - INSAFOCOOP - Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo
- <https://www.bancovi.com.sv/> - Bancovi - Banco Cooperativo Visionario
- <http://www.digestyc.gob.sv/> - (DIGESTYC) - Dirección General de Estadística y Censos

GLOSARIO

A

Ahorro: El ahorro es la acción de separar una parte de los ingresos que obtiene una persona o empresa con el fin de guardarlo para su uso en el futuro, ya sea para algún gasto previsto o imprevisto, emergencia económica o una posible inversión.

B

Benchmarking: es un proceso de medición del desempeño de los productos, servicios o procesos de una compañía contra los de otro negocio considerado como el mejor de la industria, también conocido como "el mejor en su clase". El punto de referencia es identificar oportunidades internas de mejora. Al estudiar empresas con un rendimiento superior, desglosar lo que hace posible un rendimiento superior y luego comparar esos procesos con la forma en que opera su negocio, puede implementar cambios que producirán mejoras significativas.

C

CTQ – Critical to Quality: Se utiliza para traducir las amplias necesidades de los clientes en requisitos de rendimiento específicos, procesables y medibles.

CTQ Tree – Arbol CTQ: El árbol CTQ es la interpretación gráfica del proceso de conversión de la Voz del Cliente en Críticos Para la Calidad.

Cooperativismo: El movimiento cooperativo, cooperativismo o movimiento de cooperativas, es el movimiento social o doctrina que define la cooperación de sus integrantes en el rango económico y social como medio para lograr que los productores y consumidores, integrados en asociaciones voluntarias denominadas cooperativas, obtengan un beneficio mayor para la satisfacción de sus necesidades. Está representado a una escala mundial a través de la Alianza Cooperativa Internacional.

Cuadro de Mando Integral (CMI): El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de

metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

D

Dashboard: Un Dashboard (traducido al español: tablero de instrumentos) es un tipo de interfaz gráfica de usuario que a menudo proporciona vistas de un vistazo de los indicadores clave de rendimiento relevantes para un objetivo particular o proceso de negocio. En otro uso, "tablero" es otro nombre para "informe de progreso" o "informe"

Downsizing: El downsizing consiste en la reducción de personal y equipos para disminuir el tamaño de las compañías, aumentando así su productividad.

Depósitos a plazos: Un depósito a plazo (también llamado imposición a plazo fijo) es un producto que consiste en la entrega de una cantidad de dinero a una entidad bancaria durante un tiempo determinado. Transcurrido ese plazo, la entidad devuelve el dinero, junto con los intereses pactados.

Diagrama Ishikawa o de Causa-Efecto: Un diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

E

End to End (E2E): Es una visión integral de cada uno de los departamentos y de cada uno de los procesos, en los que se ha de fijar un resultado y unos objetivos en base a los costes,

calidad y tiempos deseados. Cada uno de estos procedimientos estandarizados está concatenado con otro y este, a su vez, estará ligado a un tercero y así sucesivamente hasta que el producto o servicio esté a disposición del cliente.

F

Feedback: Feedback es una palabra del inglés que significa retroalimentación; podemos utilizarla como sinónimo de respuesta o reacción, o, desde un punto de vista más técnico, para referirnos a un método de control de sistemas. En este sentido, el feedback puede ser la reacción, respuesta u opinión que nos da un interlocutor como retorno sobre un asunto determinado: “Presenté mi informe a los accionistas y el feedback fue muy positivo”.

M

Mapa de procesos: es un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada. El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización. Existen diversas formas de hacer un mapa de procesos. Es importante no confundir procesos con procedimientos. Los procesos tienen como propósito ofrecer al cliente o usuario un servicio que cubra sus necesidades y satisfaga sus expectativas. Un procedimiento es la forma específica de realizar un proceso o una parte del mismo.

O

Organigrama: Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

Organización vertical: Una organización vertical se llama así por la forma de las estructuras de negocio en sí. La estructura es un vehículo para la consecución de los objetivos de la organización. En una organización vertical, la autoridad para fijar objetivos corresponde a un solo líder, como un ejecutivo, o un grupo pequeño, como un consejo de administración. El resto de los directivos de la organización y los empleados tienen menores niveles de autoridad claramente definidos en las capas por debajo de la parte superior. El símbolo visual de una estructura vertical es el organigrama que muestra la jerarquía de líderes y subordinados.

Organización horizontal: Una estructura horizontal es una sin mandos intermedios donde se le permite a los empleados tomar sus propias decisiones operativas del día a día. Grandes grupos de empleados reportan a menudo a un solo gerente. También se conoce como una organización "plana".

R

RedActiva: Ofrecido por el Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES es un servicio de una extensa red donde los asociados pueden hacer retiros de ahorros, pagos de préstamos, depósitos, adquirir seguros y recibir remesas familiares en cualquiera de las cooperativas afiliadas.

S

SIPOC: es una herramienta en formato tabular para caracterizar un proceso, a partir de la identificación de elementos claves en los dominios de: Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes.

V

VOC – Voice of Customer: La voz del cliente son las expectativas, las preferencias, los comentarios del cliente de un producto o servicio en discusión. Es la declaración hecha por el cliente sobre un producto o servicio en particular.