

ECUADOR – SEPTIEMBRE 2016 - ISSN: 1696-8352

## RESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EN LA COAC COOPEDUCORO LTDA

**Dollis Elizabeth Matamoras Pontón**

Egresada de la carrera de Administración de Empresas  
Correo electrónico: cat-eliz@hotmail.com

**MsG. Wilton Eduardo Romero Black**

Ingeniero Industrial, Magister en Gestión Tecnológica, Doctorando en Ciencia y Tecnología Ambiental  
Docente Universidad Técnica de Machala

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Dollis Elizabeth Matamoras Pontón y Wilton Eduardo Romero Black (2016): “Reestructuración del proceso del departamento de crédito y su incidencia en la productividad en la COAC COOPEDUCORO LTDA”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (septiembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2016/coac.html>

### **Resumen**

*En las entidades crediticias sea banco o cooperativas de ahorro y crédito una de los puntos clave es el departamento de créditos de este dependerá la buena imagen que proyecte la institución, la parte primordial es el tiempo que demora en realizar los debidos análisis para el realizar una colocación, para que esto sea un realidad es necesario seguir con la ejecución de un plan de tiempos aplicando un organigrama de flujo encaminado a proyectar los lapsos y demoras que se pueden dar en el proceso crediticio para que funcione se realizara la debida observación de cada uno de los procesos para obtener resultados positivos y satisfacer la necesidades.*

### **Abstract**

In lenders either bank or credit unions one of the key points is the credit department of this will depend on the good image that projects the institution , the primary part is the time it takes to perform the due analysis to make a placement , for this a reality is necessary to continue with the implementation of a plan of time by applying a flow chart aimed at projecting lapses and delays that may occur in the lending process to work due observation will be made of each processes for positive results and meet the needs.

### **Palabras clave (Key Words):**

1. Reingeniería - Reengineering
2. Procesos - Processes
3. Crédito - Credit
4. Cooperativa – Cooperative
5. Incidencia - Incidence
6. Rediseño - Redesign

## **Introducción**

La creciente economía del sector popular y solidario incentiva que cada día se integren más personas como socios y clientes de las diferentes Cooperativas de Ahorro y Crédito, formando parte del tan importante sector de la economía, bien llamada Economía Popular y Solidaria, es por esto que cada día las entidades mejoran su servicio permitiendo a los socios obtener prestaciones de calidad mediante una atención óptima, oportuna y eficiente; sin dejar aún lado los controles necesarios que se debe cumplir para salvaguardar los capitales entregados a los socios que han requerido del crédito.

“Reingeniería es la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas crítica y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez” la reingeniería es la instrumento necesario para realizar cambios en la estructura organizacional de manera primordial llevando a las mejoras buscada por los empresarios para optimizar en costos y mejora de servicio. (Hammer & Champy , Reingenieria , 1994)

La reingeniería es el rediseño acelerado y principal de los métodos ayudan a mejorar el flujo de las labores dentro de una empresa, son varias actividades relacionadas que convierten insumos en productos, la restructuración de un departamento o empresa a nivel general da como resultado mayor incremento en la rentabilidad, rendimiento en las inversiones, liquidez, mejores espacios en el mercado, optimizando costos. Estos resultados se obtendrán siempre que se vincule los resultados de los negocios con la propuesta de readecuación de los procesos que se sugiera (Raymond & Mark, 2014, págs. 10-15)

Las empresas de acuerdo a los procesos que mantienen se reflejara en eficiencia y eficacia, en la mayoría de la instituciones han tomado conciencia de esto, haciendo caso a la nueva norma ISO 9000;2000 se plantea como mejorar los procesos para evitar males usuales: bajo rendimiento, poco enfoque al cliente, problemas departamentales procesos inútiles al aplicar reingeniería dentro de una organización no es extraño que la rentabilidad mejore en un 100% (Navarro, Eduardo;, 2003)

Partiendo de la historia del cooperativismo en el mundo existió alrededor de un siglo, ha sufrido grandes cambios desde su arribo en 1900 que fue año de su aparición en Ecuador, en primera instancia el mensaje cooperativo se adaptó al medio agrario ecuatoriano, en el periodo de los 70 surgen grandes cambios el sector cooperativo ampliando la base social en el área urbana proyectándose a la clase media y alta beneficiándose del creciente auge petrolero, en esta misma época el surgimiento del sistema crediticio es una respuesta para suplir la falta préstamos otorgados por la banca y para evitar los prestamistas usureros. (Miño Grijalva, 2013, pág. 23)

Tipo de organización económica de propiedad de quienes realizan uso de sus servicios. Los socios y clientes de una cooperativa tienen la obligatoriedad de escoger un directorio para gestionar y encaminar los asuntos relacionados con la institución rinden cuenta a la asamblea general de socios los resultados del

ejercicio fiscal se las conoce como excedentes y son repartidas entre todos los integrantes de la institución (Sabino , Diccionario de Economía y Finanzas, 1991)

Llamando crédito la mutua confianza que las personas dedicadas al comercio se otorgan entre sí, en las transacciones mercantiles el crédito sirve para solventar gastos que el prestatario tendrá, son valores fiados que se otorgan a individuos que gozan de solvencia, el usuario dispondrá del valor entregado como si fuera suyo el capital ajeno, comprometiéndose a devolver en una fecha acordada. (Colmeiro, 1958). La palabra crédito tiene variedad de significados esta se relaciona con operaciones que incluye el otorgamiento de valores es la esencia de una transacción crediticia la promesa de pago en la fecha que ha sido indicada ya sea de forma escrita verbal usando documentos tales como cheques letras de cambio pagares, etc... ( Sabino, Diccionarios de economía y finanzas, 1991)

“Cuasi dinero. Parte de la masa monetaria total que está constituida por la suma de los depósitos de ahorro y a plazo fijo que existen en el sistema financiero. Dado que estos no tienen tanta liquidez como el dinero efectivo” ( Sabino, Diccionarios de economía y finanzas, 1991)

Las transacciones crediticias se han realizado en la humanidad desde los preludios de la vida, los habitantes de Mesopotamia acudían desde ese entonces a los templos a pedir a los templos prestamos de granos que los sacerdotes acumulaban en silos, estos les entregaban lo solicitado con el firme compromiso de que sea devuelto después de las cosechas en su totalidad y una cantidad adicional. El templo rojo de Uruk, descubierto en esa región quizá uno de los más antiguos es quizá el más antiguo edificio bancario; a partir del siglo IV a.n.e., algunas ciudades de Grecia fundaron bancos públicos con el fin de no ser extorsionados por la banca privada por los exorbitantes intereses que estos mantenían. (Mayo & Ortiz , 2010)

La palabra créditos proviene del latín “creder” que significa “tener confianza” que al mismo tiempo encierra riesgo crediticio” por la confianza dada al deudor que se compromete a pagar la totalidad del valor entregado, existen varias teorías del crédito el capital fluye hacia aquellas áreas en las cuales los inversionistas esperan recibir los mayores rendimientos con el menor riesgo. (Faxas, 2011)

En los últimos 10 años los créditos han sumado gran importancia para la economía de las empresas, el gerente de crédito tienen varias herramientas para mantener mayor control y medir los riesgos que conlleva otorgar un crédito el fin de un oficial de colocaciones es concesionar los valores solicitados sin exponer a institución a perder los capitales con los que cuenta para solventar de manera crediticia a sus socios o clientes (Avila & Marin, 2010).

Indica que se utiliza en la comercialización para referirse a las actividades de oferta y demanda que implican traspaso de circulante que debe restituirse en un periodo de tiempo determinado, la persona que transfiere el dinero se

llamara acreedor y el individuo que lo recibe será el deudor. En ese momento se sobre entiende que se utilizara los términos crédito y deuda el crédito implica cambio de riqueza presente por futura. (Guzman, 2006)

Manifiesta que el Crédito en cualquiera de sus aspectos, es un tema trascendental por la máxima importancia de quienes abarcan este tema, en la sociedad se desarrolla y progresa siendo un elemento dinámico irremplazable. Es de gran importancia para los empresarios por el hecho de que el noventa por ciento o más de todos los negocios se realizan con apalancamiento; el empresario no tiene muchas opciones frente a la oferta de créditos por los bajos niveles de ahorro que mantiene, se le presentan altas tasas de interés cortos plazo para el pago; es importante señalar que la fianza crediticia que se otorga a un deudor está enfocada en los ahorros e ingresos que este mantiene. (Ochoa, Quiñones, & Moran, 1998)

"La función de un sistema puede emplearse para definir sus elementos y también para establecer el límite entre este y otro sistema" (Barros, 2007).  
Pag33

Un método es plan vinculado a procesos que trabajan de forma coherente. Un proceso es el conjunto de movimientos o acciones, que de forma continuada y relacionada se realizan con el fin de cumplir una actividad en un periodo de tiempo o con un fin específico (Villamizar, 2005). Estos procesos dentro de una organización pueden ser clasificados en:

- **Estratégicos:** procesos consignados a precisar y vigilar las fines de la organización, sus políticas y estrategias. Estos procesos son tratados directamente por la alta dirección en conjunto.
- **Operativos:** procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
- **De apoyo:** proceso no directamente ligado a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos (Leyva & Vega , 2009)

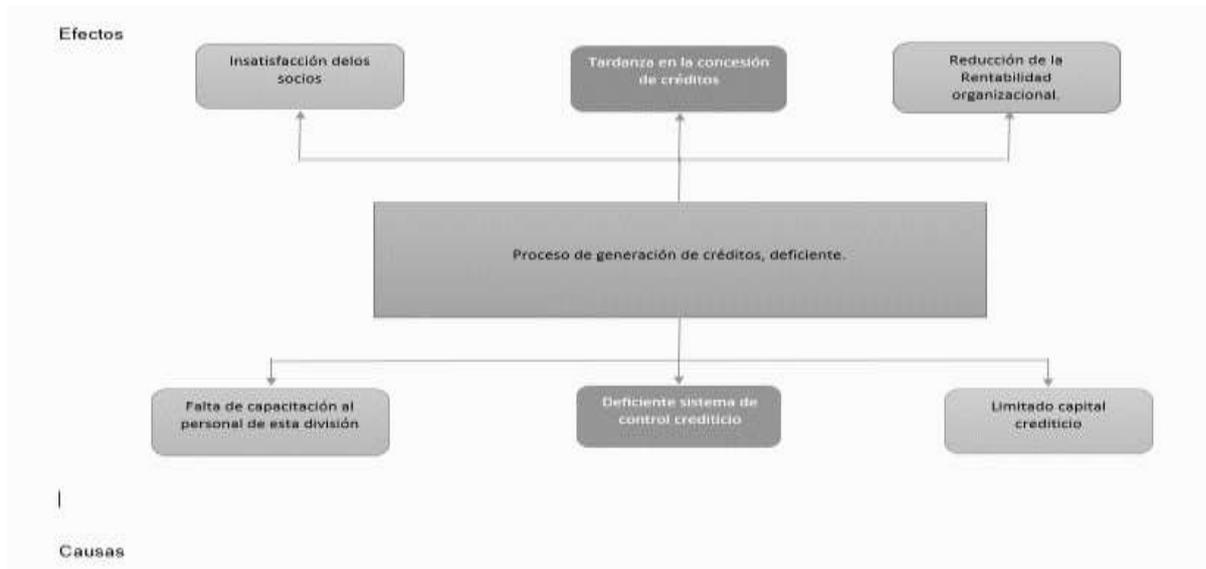
**"Artículo 143.- Actividad financiera.** Para efectos de este Código, actividad financiera es el conjunto de operaciones y servicios que se efectúan entre oferentes, demandantes y usuarios, para facilitar la circulación de dinero y realizar intermediación financiera; tienen entre sus finalidades preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras son un servicio de orden público, reguladas y controladas por el Estado, que pueden ser prestadas por las entidades que conforman el sistema financiero nacional, previa autorización de los organismos de control, en el marco de la normativa que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera." (FINANCIERO, 2014)

## 1. Delimitación del objeto de la Investigación

1. **Campo:** Económico Empresarial- Privado
2. **Área:** Administración
3. **Aspecto:** Reestructuración de Procesos
4. **Preguntas directrices**

¿Cómo el proceso de crédito, afecta a la rentabilidad de la empresa COOPEDUCORO LTDA.?

## 2. ÁRBOL DEL PROBLEMA



Elaborado por: Dollis Matamoros Pontón

**PROBLEMA:** ¿Cómo influye el deficiente proceso del departamento de créditos en la productividad de COAC COOPEDUCORO Ltda.

Delimitación Especial: COAC COOPEDUCORO Ltda.

Dirección: Juan Montalvo E/ Bolívar y Pichincha

### Objetivo General

Mejorar el proceso crediticio mediante la reestructuración del departamento de crédito para satisfacer las necesidades de los socios y clientes.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer cronológicamente la emisión de créditos atendiendo a los socios de manera ágil y oportuna
2. Mejorar el proceso de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito educadores de El Oro Ltda.

### DESARROLLO

#### 1. Metodología utilizada

## **1.1. Observación**

La observación es un registro visual de lo que acontece a nuestro alrededor, es evidencia efectiva; al igual que otros métodos de investigación la observación persigue un fin determinar la problemática que acontece; la observación que se realice debe ser planificada a fin de reunir las exigencias de admitas además debe ser hábil, sistemática y poseedora de destreza, (Moran, 2007)

## **2. PROBLEMÁTICA**

Al revisar el histórico de la institución para diagnosticar la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito educadores de El Oro Ltda, se observa que COAC el departamento de créditos es deficiente, descoordinado, no cumple con las metas propuestas generando más problemas que soluciones, afectando a los ingresos de la entidad financiera y asociados que siempre hacen uso del servicio crediticio debiendo esperar lapsos de tiempo exagerado y en último de los casos solicitar la desafiliación por la mala atención brindada.

Se evidencia el grave problema que día a día aqueja a las COAC como la desafiliación progresiva de socios y clientes a causa de la deficiencia crediticia o mala atención por parte de la empresa, ocasionando que los pocos socios con los que actualmente cuenta la organización pionera dentro del marco económico de la provincia, formen parte de otras instituciones bancarias u cooperativas; en muchos de los casos la detención del crédito no solo ha sido culpa del departamento de créditos también ha tenido parte relevante el poco capital con el que esta cuenta evidenciando así un nuevo problema que es la mala recuperación de cartera que existe.

Los directivos y empleados de la cooperativa de ahorro y crédito educadores de El Oro preocupados por la economía, toman decisiones en beneficio de la institución sin obtener mayores resultados; será necesario realizar un buen control interno de gestión con la ayuda de un cuestionario dirigido a los directivos y empleados que permita evidenciar los fallos que se comenten; entre estos se debe analizar los componentes y subcomponentes y determinar las medidas que se deben de tomar para el buen manejo y la presentación de una imagen optima ante los socios

### **2.1. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL**

La cooperativa de ahorro y crédito educadores de El Oro Ltda., con gran trayectoria en la provincia la cual lleva 52 años de actividad económica favoreciendo y apoyando al mercado orense, no es ajena a problemas e inconvenientes que se presentan a diario tanto en lo operativo como administrativo; uno de los tantos inconvenientes se origina en el departamento de créditos, en la operación de emisión de los procesos crediticios ya que no cumple con dos partes importantes de la productividad como es eficacia y eficiencia, lo que genera en los socios y clientes inconformidad e insatisfacción en la prestación del servicio, provocando que busquen satisfacer su necesidad en distintas instituciones crediticias o bancarias de la localidad.

Al revisar y analizar los procesos que tienen relación con las operaciones del departamento de créditos, se evidencia varios obstáculos que generan retrasos en la prestación del servicio crediticio solicitados; cabe destacar que se percibe un ambiente laboral de desconocimiento, debido a que cuya persona que ejerce el servicio no cumple con los requisitos necesarios para el desempeño del puesto de trabajo y además desempeña funciones adicionales no permitiendo de esta manera el buen desempeño del mismo.

Por otra parte se añade el complejo proceso de llenado de formularios de créditos, estados de cuentas y revisión de historiales de manera manual, revisiones de capitales disponibles que hacen que la adjudicación del dinero solicitado sea aún más difícil de obtener, otro grave inconveniente se evidencia en la toma de decisiones tomadas por el gerente y oficial de crédito; en muchos de los casos existe el grave inconveniente que el gerente general no se encuentra en la dependencia haciendo el trámite más complejo, ocasionando que cliente espere en muchas ocasiones hasta más de un mes por el valor que necesita.

Otra problemática se presenta en la firma de los cheques generada por la ausencia del gerente y/o presidente quienes son representantes legales y responsables directos de la organización en la emisión y autorización de pagos y entrega del crédito a socios y clientes quienes por su ausencia deben esperar tiempo considerable en su entrega, generando malestar entre sus asociados.

## 2.2. DETERMINACIÓN DE PROCESO CREDITICIO. (ACTUAL)



### COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DE EL ORO" Ltda.

Juan Montalvo 685 e/ Bolívar y Pichincha

Pag. Web.: [www.coopeducoro.org](http://www.coopeducoro.org) Email: [Coopeducoro@copeducoro.org](mailto:Coopeducoro@copeducoro.org)

Telf: 2-930719 - 2-936786

DEPARTAMENTO DE CREDITOS

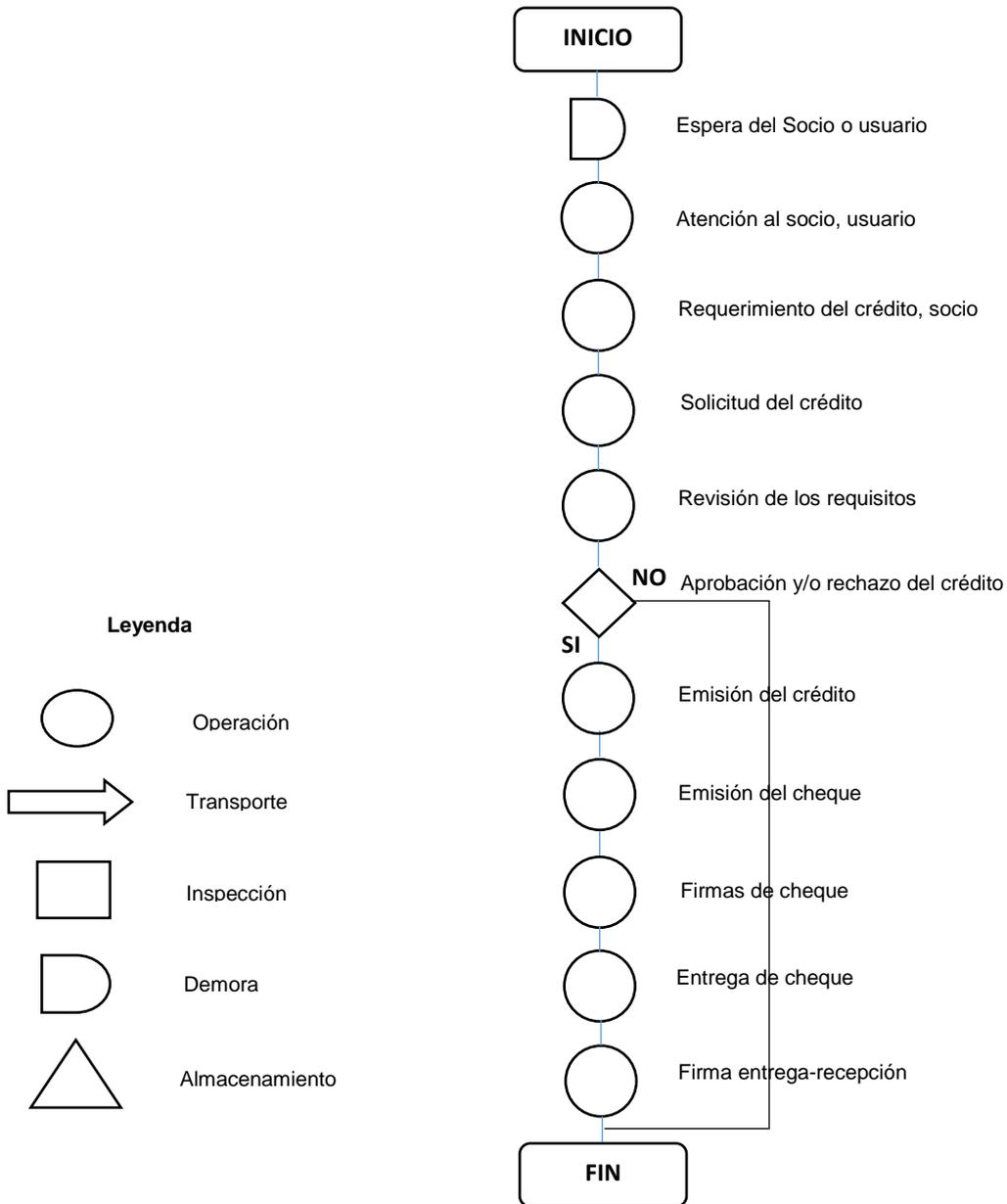
ESTUDIO DE METODOS Y TIEMPOS

TEM	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	SIMBOLIA								TIEMPO
		●	■	◆	➔	D	▼	○	⊖	
1	Llegada del socio, usuarios									0
2	Espera del socio					X				3600 seg
3	Atención al socio, usuario	X								480 seg
4	Requerimiento del crédito por parte del socio	X								1200 seg
5	Solicitud del crédito	X								2400 seg.
6	revisión de los requisitos	X								1800 seg.
7	Aprobación y/o rechazo del credito			X						1296000 seg.
8	Emisión de créditos	X								1200 seg.
9	Emisión de cheque	X								180 seg.
10	Firmas de cheque	X								7200 seg.
11	Entrega de cheque	X								300 seg.
12	Firma entrega - recepción	X								120 seg.
13	Finalización del proceso									
TOTAL DE TIEMPOS										1314480 seg.
OBSERVACIONES:										

La persona de credito realiza dos actividades adicionales a sus responsabilidades que dificulta el facil flujo del proceso crediticio.

Figura 1. Formato de estudio de métodos y tiempos.  
Elaborado por: Dollis Matamoros Pontón

Figura 1. Flujo del proceso crediticio (se utiliza diagrama OTIDA)



Elaborado por: Dollis Matamoros Pontón

### 3. ANALISIS DE LA NECESIDAD DE REESTRUCTURAR

Debido a constantes cambios de la economía nacional el costo de vida la inflación, el incremento reciente de impuestos a varios de los bienes y

servicios, los socios de la institución se sienten obligados a cubrir necesidades recurriendo frecuentemente a las oficina de la COAC a solicitar la adjudicación de préstamos los mismos que no son entregados con celeridad que el caso lo requiere, los directivos y la gerencia de institución les corresponde dar atención adecuada digna y de calidad para mantener la imagen de la cooperativa ante los socios, es necesaria una reestructuración inmediata del departamento de créditos iniciando con una evaluación para saber las capacidades competencias y aptitudes para realizar la toma de decisiones en cuanto a la persona encargada de esta área de gran importancia. Es conveniente realizar un estudio de métodos y tiempos para que el trabajo en este departamento la demora sea de alrededor de 48 horas entre ingreso de documentación observaciones de la misma, proceder a los respectivos análisis financieros pertinentes y terminar con la concesión, otorgamiento y endoso del cheque para que la atención sea de calidad.

### 3.1. IMPLEMENTACION DE LA NUEVA ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CREDITOS



#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DE EL ORO" Ltda.

Juan Montalvo 685 e/ Bolívar y Pichincha

Pag. Web.: [www.coopeducoro.org](http://www.coopeducoro.org) Email: [Coopeducoro@coopeducoro.org](mailto:Coopeducoro@coopeducoro.org)

Telf: 2-930719 - 2-936786

DEPARTAMENTO DE CREDITOS

ESTUDIO DE METODOS Y TIEMPOS

ITEM	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	SIMBOLIA								TIEMPO
		●	■	◆	➔	D	▼	○	⊙	
1	Llegada del socio, usuarios									0
2	Espera del socio					X				300 seg
3	Atención al socio, usuario	X								120 seg
4	Requerimiento del crédito por parte del socio	X								420 seg
5	revisión de los requisitos	X								2300 seg.
6	Aprobación y/o rechazo del credito			X						172800 seg.
7	Emisión de créditos	X								600 seg.
8	Emisión de cheque	X								120 seg.
9	Firmas de cheque	X								300 seg.
10	Entrega de cheque	X								1800 seg.
11	Firma entrega - recepción	X								120 seg.
12	Finalización del proceso									
TOTAL DE TIEMPOS										178880 seg.
OBSERVACIONES:										

Elaborado por: Dollis Matamoros Pontón

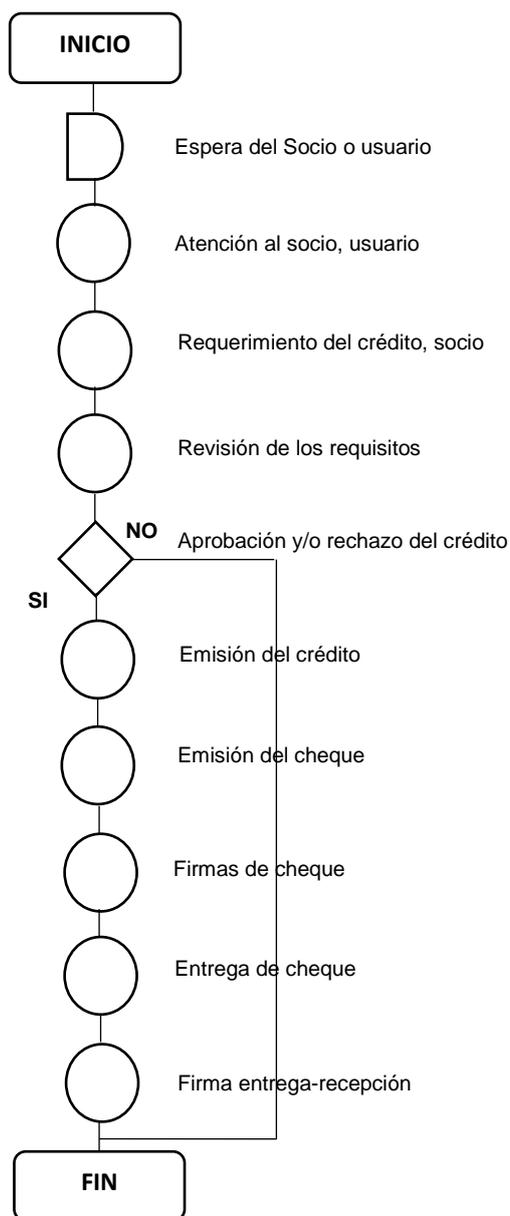


Figura 2. Diagrama de Flujo de proceso propuesto  
Elaborado por: Dollis Matamoros Pontón

## CONCLUSIONES

Se realiza el respectivo diagnóstico de la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito educadores de El Oro Ltda., determinando que los procesos con los que actualmente cuenta el departamento de emisión y entrega de créditos, cada vez la situación financiera de la entidad es crítica debido a los graves inconvenientes en los retrasos de colocación de valores a los socios, lo que genera pérdida de credibilidad, aplazando el crecimiento empresarial y estructural.

Al contar con manuales para la colocación de créditos bastante desactualizado, poco adecuado que no cubre las necesidades de la entidad crediticia, además la estructura del departamento no es la correcta, los procesos crediticios no son los apropiados, el talento humano que labora es poco preparado para dicha actividad ya que desconocen de leyes, normas y reglamentos lo que hace que sea difícil la atención que se merecen los asociados.

## Referencias

- Sabino, C. (1991). *Diccionarios de economía y finanzas*. Recuperado el 15 de 08 de 2016, de eumed.net: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/dic-cs.htm>
- Avila , A., & Marin, P. (2010). *Evaluacion de la gestion de credito y cobranza de la empresa colineal cuenca 2009*. Recuperado el 15 de 06 de 2016, de Repositorio institucional universidad de cuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1425/1/tcon454.pdf>
- Barros, F. (01-06 de 2007). *El cambio organizacional en sistemas estables*. Recuperado el 31 de 07 de 2016, de redalyc.org: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045195003>
- Colmeiro, M. (09 de junio de 1958). *Principios de Economía Política*. Madrid: <http://www.eumed.net/cursecon/textos/colmeiro/2-6.htm>. Recuperado el 24 de 07 de 2016, de eumed.net: <http://www.eumed.net/cursecon/textos/colmeiro/2-6.htm>
- Faxas, F. (2011). *eumed.net*. Recuperado el 22 de 07 de 2016, de eumed.net: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/pjft.htm>
- FINANCIERO, C. O. (14 de SEPTIEMBRE de 2014). <http://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/index.html>. Obtenido de <http://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/index.html>: <https://dl.dropboxusercontent.com/u/53123927/ultima-version.pdf>
- Guzman, C. (2006). *eumed.net*. Recuperado el 23 de 07 de 2016, de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/cag3/index.htm>
- Hammer, M., & Champy , J. (1994). *Reingenieria* . NORMA.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *REINGENERIA*. NORMA. Recuperado el 24 de 07 de 2016
- Leyva, E., & Vega , T. (11 de 2009). *la gestion por procesos, control interno y su papel e importancia en la grafica*. Recuperado el 24 de 07 de 2016, de eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2009b/lrvf.htm>
- Mayo, J., & Ortiz , N. (diciembre de 2010). *Eudmed.net*. Recuperado el 22 de julio de 2016, de Eudmed.net: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/mof.htm>
- Miño Grijalva, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Editogran S.A.
- Moran, J. (julio de 2007). *eumed.net*. Recuperado el 24 de 07 de 2016, de eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jlm.htm>

- Navarro, Eduardo;. (05 de 06 de 2003). *google academico*. Recuperado el 24 de 08 de 2016, de google academico:  
[http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrmc/Control\\_y\\_Gestion\\_Estrategicos\\_II/articulos\\_relacionados/Gestion\\_y\\_reingenieria\\_de\\_procesos.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrmc/Control_y_Gestion_Estrategicos_II/articulos_relacionados/Gestion_y_reingenieria_de_procesos.pdf)
- Ochoa, P., Quiñones, A., & Moran, J. (1998). *mendeley*. Recuperado el 24 de 07 de 2016, de mendeley:  
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/317/1/559.pdf>
- POPULAR, L. O. (28 de abril de 2011). <http://www.seps.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/>:  
<http://www.seps.gob.ec/interna-npe?760>
- Raymond , M., & Mark, K. (2014). the Reengineering handbook. En R. M. Klein, *the Reengineering handbook* (Vol. 2, pág. 494). New York: Amacom. Recuperado el 24 de 08 de 2016, de  
[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=xGsh4gllAv0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=PROCESO+DE+REINGENIERIA&ots=km-vhUJ4J6&sig=LWr4CcCBpq2j9k0gRW2N\\_DmPRqw#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=xGsh4gllAv0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=PROCESO+DE+REINGENIERIA&ots=km-vhUJ4J6&sig=LWr4CcCBpq2j9k0gRW2N_DmPRqw#v=onepage&q&f=false)
- Sabino , C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Recuperado el 14 de 06 de 2016, de eumed.net:  
<http://www.eumed.net/cursecon/dic/R.htm#reestructuración de deuda>
- Vargas Vasserot, C. (enero de 2015). <http://www.redalyc.org/>. Obtenido de <http://www.redalyc.org/>:  
<https://www.mendeley.com/catalog/an%C3%A1lisis-del-impacto-en-el-capital-institucional-las-cooperativas-ahorro-y-cr%C3%A9dito-frente-la-aplicac/>
- Villamizar, J. (10-12 de 2005). *Los Procesos en la Evaluación Educativa*. Recuperado el 16 de 07 de 2016, de redalyc.org: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35603115>