



Universidad Técnica Particular de Loja

La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

“Diseño de un modelo de gestión por procesos para las áreas de Ahorro, Crédito y Control Financiero-Contable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo CADECAT”.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTORA: Encalada Flores, Merci Mercedes

DIRECTOR: Estrella Torres, Rodrigo Enrique, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister

Rodrigo Enrique Estrella Torres.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para las áreas de Ahorro, Crédito y Control Financiero-Contable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo CADECAT” realizado por Merce Mercedes Encalada Flores, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, agosto del 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Merci Mercedes Encalada Flores, declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría “Diseño de un modelo de gestión por procesos para las áreas de Ahorro, Crédito y Control Financiero-Contable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo CADECAT”, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo Rodrigo Enrique Estrella Torres director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente, declaro conocer y aceptar la disposición del art 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f,

Autora: Encalada Flores Merci Mercedes

Cédula 1103893895

DEDICATORIA

La excelencia es el arte de triunfar mediante el aprendizaje y la perseverancia. No actuamos correctamente por tener virtudes, sino que las adquirimos cuando actuamos correctamente. Somos lo que hacemos. La excelencia, pues, no es una acción sino un hábito.

Aristóteles

El presente trabajo de investigación está dedicado a los directivos y personal administrativo de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito que brindan servicios financieros buscando siempre dar la mejor atención a sus clientes, es decir, ofreciendo un servicio oportuno y de calidad en el desarrollo de sus actividades.

Así mismo, expreso mi sincero agradecimiento a mi familia por apoyarme siempre para poder culminar con el objetivo propuesto como es el de obtener mi título de cuarto nivel.

A mi Director de tesis Mg. Rodrigo Estrella Torres, ya que con su profesionalismo, perseverancia y experiencia profesional supo orientarme para poder culminar el trabajo de investigación.

Finalmente, a mis compañeras y amigas quienes con sus consejos y palabras de aliento me incentivaron a seguir adelante y poder alcanzar el objetivo propuesto.

Merci Mercedes Encalada Flores

AGRADECIMIENTO

Al dar por terminado el presente trabajo de investigación expreso mi sincero agradecimiento en primer lugar a Nuestro Padre Celestial por la vida e iluminarme para conseguir la meta que me he planteado.

A mis padres quienes con su apoyo incondicional siempre me han sabido guiar por el buen camino, por su ayuda tanto moral y económica para conseguir el objetivo propuesto.

A la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja y por su intermedio al personal docente que gracias a los lineamientos brindados en el desarrollo de trabajo de investigación pude concluir mi tarea de investigación con éxito y así poder obtener mi título de cuarto nivel.

A todo el personal que labora en la “Cámara de Comercio de Catamayo CADECAT” por la disponibilidad y colaboración brindada al proporcionarme toda la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A mi tutor de tesis, Mg. Rodrigo Estrella Torres, que con sus valiosas aportaciones, conocimientos e incentivos, me motivó para seguir con el desarrollo y culminación del trabajo de investigación.

Gracias a todos.....

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<i>Pág.</i>
Portada.....	i
Aprobación del Director del trabajo de fin de Maestría.....	ii
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Resumen de contenidos.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
CAPÍTULO I	
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Justificación e importancia de la propuesta	6
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
1.4 Hipótesis.....	7
1.5 Alcance.....	7
1.6 Limitaciones.....	8
CAPITULO II	
2 Metodología.....	10
2.1 Identificación y secuencia de los procesos.....	10
2.2 Descripción de los procesos actuales.....	10

2.3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados.....	11
2.4 Propuesta de mejora de los procesos.....	12
2.5 Participantes.....	13
2.6 Método y procedimientos.....	13
CAPÍTULO III	
Marco teórico.....	16
3.1 Gestión por procesos.....	16
3.2 Clasificación por procesos.....	16
3.3 Principios de la gestión por procesos.....	17
3.3.1 Principios de gestión de calidad.....	17
3.4 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.....	18
3.5 Metodología para la mejora de procesos.....	19
3.6 Indicadores de gestión.....	19
3.7 Introducción al mejoramiento continuo.....	20
3.8 Mapa de procesos.....	21
3.9 Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	22
3.9.1 Principios de la Economía Popular y Solidaria.....	22
3.9.2 Características y principios diferenciadores de las organizaciones de la EPS y del SFPS.....	23
3.9.3 Atribuciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	24
3.10 ¿Qué es un plan estratégico?.....	24
3.10.1 ¿Para qué sirve un plan estratégico?	24
3.10.2 Características que reúne el grupo de planificación estratégica.....	24
3.10.3 Etapas para la elaboración de un plan estratégico.....	25

3.10.4 Factores que contribuyen al desarrollo exitoso de un plan estratégico.....	27
---	----

3.10.5 Planeamiento estratégico en instituciones financieras.....	27
---	----

CAPÍTULO IV

Aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Catamayo “CADECAT”.....	29
---	----

4.1 La institución y el sector al que pertenece.....	29
--	----

4.2. Marco legal.....	30
-----------------------	----

4.2.1 Misión.....	30
-------------------	----

4.2.2 Visión.....	30
-------------------	----

4.3 Organización administrativa, propuesta.....	30
---	----

4.4 Alineamiento al Plan Nacional del Buen Vivir.....	27
---	----

4.5 Sus servicios.....	32
------------------------	----

4.6 Sus clientes.....	33
-----------------------	----

Análisis descriptivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo “CADECAT”.....	35
--	----

CAPÍTULO V

Gestión de los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo “CADECAT”.....	51
---	----

5.1 Identificación y secuencias de los procesos.....	51
--	----

5.1.1 Mapa de procesos.....	52
-----------------------------	----

5.1.2 Identificación de los procesos estratégicos (atribuciones, deberes, responsabilidades y tareas).....	53
--	----

5.1.2.1 Consejo de administración.....	53
--	----

5.1.2.2 Gerencia.....	53
-----------------------	----

5.1.2.3 Asesor de crédito.....	54
--------------------------------	----

5.1.3 Identificación de los procesos operativos.....	55
5.1.3.1 Procesos de investigación y desarrollo.....	55
5.1.3.2 Procesos de colocación y cobranzas de cartera.....	56
5.1.3.3 Procesos de captaciones.....	57
5.1.3.4 Procesos de servicios al socio/cliente.....	58
5.2 Descripción de los procesos operativos.....	59
5.2.1 Proceso de investigación y desarrollo.....	59
5.2.2 Captaciones a la vista.....	60
5.2.3 Captaciones a plazo fijo.....	61
5.2.4 Proceso de colocaciones.....	62
5.2.5 Proceso de colocaciones (otorgación crédito) –Modelo.....	63
5.2.6 Proceso de colocaciones (concesión crédito) – Propuesta.....	64
5.2.7 Proceso de cobranzas.....	65
5.2.8 Proceso de servicio socio/cliente (depósitos).....	66
5.2.9 Proceso de servicio socio/cliente (retiro).....	67
5.3 Propuesta de modelos para el cálculo anual de indicadores de gestión por procesos operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo “CADECAT”	68
5.3.1 Proceso de captaciones.....	68
5.3.1.1 A la vista.....	68
5.3.1.2 A plazo fijo.....	68
5.3.2 Proceso de colocaciones.....	68
5.3.3 Proceso de cobranzas.....	69
5.3.4 Proceso de investigación y desarrollo.....	69
5.3.5 Proceso de servicio socio/clientes.....	69

6.1 Conclusiones.....	71
6.2 Recomendaciones.....	72
Bibliografía.....	73

ANEXOS

Anexo Nro. 1 Diagrama SIPOC (proveedor , entrada, proceso, salida) para el macroproceso de ahorros.....	74
Anexo Nro. 2 Diagrama SIPOC (proveedor, entrada, proceso, salida) para el macroproceso de créditos y cobranzas.....	75
Anexo Nro. 3 Notificación al deudor.....	76
Anexo Nro. 4 Notificación al garante.....	77
Anexo Nro. 5 Formulario de declaración de origen lícito.....	78

RESUMEN DE CONTENIDOS

La presente investigación desarrollada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo "CADECAT", en el año 2013; tiene como objetivo dar solución a los inconvenientes y deficiencias encontradas en los diferentes procesos operativos que brinda la cooperativa, así como el de crear procesos que conduzcan a alcanzar la satisfacción y éxito de la misma.

Para lo que se ha analizado el estado del arte de los procesos y su gestión, y aspectos puntuales sobre el desarrollo de los mismos a lo interno de la cooperativa.

Se levantó un Mapa de Procesos, identificando fortalezas y debilidades, en base a los cuales se plantea un plan de mejoras en los procesos.

Con lo que se espera perfeccionar las actividades administrativas de la institución y coadyuvar a la prestación de servicios eficientes y eficaces hacia sus socios.

PALABRAS CLAVES: deficiencias, procesos financieros, marco lógico, problemática, procedimientos.

ABSTRACT

The present research developed at the “Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo “CADECAT”, in 2013, has as the main object to solve the problems and deficiencies found in the different operative processes that the cooperative provides, as well as creating processes conducive to achieve satisfaction and success of it.

To reach this objective the investigator analyzed the art processes and its management, and specific aspects about the development of them internally in the cooperative..

A Process Map that identifies strengths and weakness is developed to improve the processes.

With this proposal the investigator wants to improve the administrative activities of the institution to give to the clients an efficient and effective service.

KEYWORDS: deficiencies, financial, logical framework, problematic procedures.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo "CADECAT", sucursal que se encuentra ubicada en el cantón Catamayo de la provincia de Loja.

En vista de que no se han realizado investigaciones anteriores en el tema Diseño de un modelo de gestión por procesos para las áreas de Ahorro, Crédito Control Financiero - Contable en la Cooperativa, surge el interés de realizar un análisis en los procesos que se desarrollan en las áreas Financiera- Contable con la finalidad de dar solución o mejorar los procesos que se despliegan en esta entidad financiera.

Se pudo conocer los distintos mecanismos para promover la efectividad y eficiencia en los procesos que se llevan a cabo en la misma y que conducen a la recolección de capital y recursos. Para ello ha sido importante y fundamental realizar un análisis meticuloso y detallado de todos los procesos financieros –contables que se llevan a cabo en esta entidad financiera a fin de detectar las falencias y debilidades en los procesos y así poder seguir ofreciendo un excelente servicio que conlleve a un nivel de satisfacción social, institucional y profesional.

Para obtener la información necesaria y poder detectar las debilidades y falencias en los procesos que se llevan a cabo en la cooperativa se realizó una entrevista personal a cada uno de los empleados (Gerente, Contadora, Cajera, Socios); así mismo se socializó entre todos los miembros de la institución financiera para lo cual se tuvo una gran apertura y disponibilidad por parte de los directivos y administradores en brindar y dar a conocer la información necesaria que me permitió desarrollar el trabajo de investigación, que se presenta a continuación.

El capítulo I hace referencia a la investigación y los objetivos que se alcanzara con el desarrollo del mismo, lo que se integra en el capítulo II que se refiere a la Metodología en donde se detalla los métodos e instrumentos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación.

En el capítulo III encontramos el Marco teórico, aquí se detallan los conceptos básicos referente a los procesos que se manejan en las instituciones financieras específicamente en las cooperativas.

En el capítulo IV nos referimos específicamente a los aspectos generales de la cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Catamayo “ CADECAT”, detallando el funcionamiento y el servicio que brinda. En el capitulo he podido ir describiendo los diferentes aspectos teóricos y prácticos en que se fundamenta este trabajo; así en lo que se complementa con el Capitulo V en donde se detalla la Gestión de los procesos en esta cooperativa, lo que me permitió tener una visión del problema de estudio y darme los fundamentos para poder determinar mis conclusiones y recomendaciones.

Este trabajo permitirá de referente para futuros estudios en instituciones análogas e incluso dentro de la misma institución, partiendo del hecho de que estas cooperativas están en constante cambio y transformación acorde a lo que demanda nuestra sociedad.

CAPÍTULO I

1.1. Planteamiento del problema

El presente trabajo se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo "CADECAT", matriz que se encuentra ubicada en el cantón Catamayo de la provincia de Loja e inicia sus movimientos financieros el 03 de mayo de 2007.

La cooperativa "CADECAT" está formado por personas naturales que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica y Reglamento de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

En vista de que no se han realizado investigaciones anteriores en el tema Diseño de un modelo de gestión por procesos para las áreas de Ahorro, Crédito Control Financiero - Contable en la Cooperativa, surge el interés de realizar un análisis en los procesos que se llevan a cabo en el área operativa con la finalidad de dar solución o mejorar los procesos en la entidad financiera.

1.2. Justificación e importancia de la propuesta

El presente trabajo permitió conocer los distintos mecanismos para poder promover la efectividad y eficiencia en los procesos que se llevan a cabo en la misma y que conducen a la recolección de capital y recursos. Para ello ha sido importante y fundamental realizar un análisis meticuloso y detallado de todos los procesos operativos que se llevan a cabo en esta entidad financiera a fin de detectar las falencias y debilidades en los procesos y poder seguir ofreciendo un excelente servicio que conlleve a un nivel de satisfacción social, institucional y profesional.

Para obtener la información necesaria y poder detectar las debilidades y falencias en los procesos que se llevan a cabo en la cooperativa se realizó entrevistas al personal que labora en la financiera (Gerente, Crédito y Cobranzas, Atención Cliente, Cajera); así mismo se socializó entre todos los miembros de la institución financiera para lo cual se tuvo una gran apertura y disponibilidad por parte de los directivos y administradores en brindar y dar a conocer la información necesaria que me permitió desarrollar el trabajo de investigación.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece las áreas de Ahorro, crédito y control financiero contable de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo "CADECAT".

1.3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.
- Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los servicios en las áreas de Ahorro, crédito y control financiero contable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo "CADECAT" a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo "CADECAT" con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de los servicios financieros.

1.4. Hipótesis

- La falta de un Manual de Procesos genera que los procesos se desarrollen con ineficiencia e ineficacia, generando incumplimiento de actividades requeridas por los clientes.
- Al no poseer una estructura bien definida, conlleva a un desorden en el cumplimiento de las actividades.
- La no existencia de documentos (plan operativo anual) genera no tener una idea clara para crear a futuro estrategias competitivas.

1.5. Alcance

La presente propuesta analizará los procesos que se desarrollan en las áreas de Ahorro, Crédito Control Financiero-Contable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo "CADECAT" y se enmarcan en el Programa Nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrado de la Universidad Técnica Particular de Loja.

1.6. Limitaciones

- Los procesos deben estar en una unidad preparada para poder gestionarlos e identificados con sus diferentes niveles de responsabilidad.
- La falta de interés en asumir nuevos cambios en los procesos financieros que limita la innovación e importancia de la gestión por procesos como aporte al mejoramiento continuo.
- Los recursos financieros para la implementación tanto de recursos administrativos e infraestructura por parte de la cooperativa, ya que no significa una inversión para la misma sino que representa un gasto.

CAPÍTULO II

2. Metodología

2.1. Identificación y secuencia de los procesos

Para poder llevar a cabo el trabajo de investigación se solicitó al Dr. José María Chamba, Presidente de la Cooperativa, que se permita realizar el trabajo de investigación con el tema **“Diseño de un modelo de gestión por procesos para las áreas de Ahorro, Crédito y Control Financiero-Contable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo CADECAT”**, solicitud que fue analizada en Sesión de Consejo de Administración y aprobada satisfactoriamente con el compromiso de hacer conocer las deficiencias en los procesos operativos que se realizan en el día a día; así como las correcciones en los procesos ya existentes que lleva a cabo la cooperativa que permitan a la institución financiera ser una de las mejores a nivel del sur de la región por la eficiencia en los procesos administrativos.

Para obtener la información los recursos y técnicas que se manejaron fueron: la *Observación Participante*, técnica mediante la cual el entrevistado daba contestación a las preguntas realizadas por el investigador logrando así recolectar la información sobre los procesos estratégicos y operativos que realiza el personal de la cooperativa y tomando nota de ello para posteriormente ir incorporando a los flujogramas de manera que el proceso sea eficiente y de calidad. Cabe indicar que la técnica antes mencionada es un mecanismo esencial en todo proceso de investigación, por el apoyo que el investigador tiene para obtener la mayoría de datos.

Otro de las técnicas utilizadas en el trabajo de investigación fue la *Entrevista No Estructurada*, la misma que condujo a obtener datos haciendo preguntas en base a la respuesta que daban los entrevistados; es decir; se mantuvo un diálogo con el personal de cada uno de los departamentos con el fin de obtener la información de los procesos que realizan. Esta fue una de las técnicas que más aportó información al trabajo.

2.2. Descripción de los procesos actuales

Para la descripción de los procesos estratégicos en las actividades de: Consejo de Administración, Gerencia y Comité de Crédito, se hace mención a las atribuciones, deberes, responsabilidades y tareas y en los procesos operativos en las actividades de: Investigación y Desarrollo, Colocaciones y Cobranzas, Captaciones y Servicio al Socio, se utilizaron diagramas en donde se detalla las actividades y la secuencia a llevarse a cabo con su respectivo responsable de cumplimiento.

Diseñar el Mapa de Procesos también fue muy elemental para el desarrollo de este trabajo de investigación ya que el mismo se convierte en el punto de referencia porque en él se agrupan los procesos que conforman la organización. A través de esta herramienta se pudo representar mediante flujogramas todos los procesos que la cooperativa realiza, procesos que se define como: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

Siguiendo con el desarrollo del trabajo se procedió a la agrupación de los procesos mediante el cual permita establecer semejanzas entre los mismos, al tiempo que facilita la interrelación y la definición del mapa de procesos en su conjunto; es decir tanto en los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Los procesos Estratégicos, están vinculados directamente a las planificaciones tomadas bajo la responsabilidad de la Asamblea de Representantes de Socios, Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración, Comité de Crédito y la Gerencia, disposiciones que son tomadas para que se cumplan a largo plazo.

Los procesos Operativos, están direccionados a la prestación de los servicios que ofrece la cooperativa en crédito y ahorro, en este grupo se identificaron los procesos de investigación y desarrollo, captaciones, colocaciones, cobranzas y servicio al cliente.

Los procesos Apoyo, aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos, en este grupo encontramos los procesos de talento humano, contabilidad, sistemas y servicios generales.

Es también importante mencionar que se solicitó el Plan Operativo anual para poder dar seguimiento y medir los procesos, pero la Gerente manifestó que la cooperativa no cuenta con este documento, el mismo que se ha diseñado y se encuentra en el Cap. 4.

2.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados

El seguimiento y mejora de los procesos nos permitirá evaluar la capacidad y la eficacia en los procesos estratégicos y operativos con que se vienen ejecutando o desarrollando en la cooperativa, así como también tener datos a través de mediaciones objetivas que soporten la toma de decisiones en los procesos.

Esto implica que para ejercer un control sobre los procesos la información recabada por los indicadores debe permitir el análisis del proceso y la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento del proceso.

Decisiones que deberán ser adoptadas por el responsable de la gestión del proceso en este caso sería el Gerente de la cooperativa quien lideraría el proceso, y se adoptará sobre aquellos parámetros del proceso para los que tiene capacidad de actuación.

Es importante tomar en cuenta que los indicadores permiten evaluar y controlar el proceso y sobre todo conocer en todo momento si el proceso se está ejecutando eficientemente, lo que se convierte en un sistema de control de funcionamiento que permite localizar en que extensión se cumplen los objetivos planteados y por donde se debe orientar las mejoras.

2.4. Propuesta de mejora de los procesos

Hoy en día las empresas que deciden mejorar la calidad de sus servicios y/o productos son mas; siempre pensando en la satisfacción del cliente por la cual fue su razón de ser; sin embargo esta tarea no es fácil, la competencia cada vez es mayor y los clientes son más exigentes .Por lo tanto es urgente y necesario que las empresas adopten una cultura de mejora continua, sistematización de procesos, participación del personal, trabajo en equipo y sobre todo exista mucha creatividad.

De los datos recopilados del seguimiento y la medicación de los procesos fueron analizados con el fin de tener una idea clara del funcionamiento de los procesos y por ende la propuesta va direccionada en el cambio y mejora de los mismos y que a continuación se hace mención:

En lo que respecta a *investigación y desarrollo* la cooperativa no realiza ninguna gestión ni investiga las necesidades que la institución tiene para implementar mas servicios que vayan en beneficio de la misma y en especial del cliente; por ello con el diseño de este proceso se pretende que la cooperativa implemente nuevos productos financieros.

En cuanto al proceso de captaciones a la vista en lo que se refiere *apertura de cuentas* con el diseño del flujograma se pretende que la institución aumente en un número considerable, es decir; en un porcentaje del 100% con la captura que beneficiaria a la cooperativa en cuanto a incrementar el número de socios, lo que se complementa con *apertura a plazo fijo*, constituyéndose en una alternativa de inversión para la cooperativa y con la cual se pretende agilizar y minimizar los procesos logrando alcanzar un trabajo con eficiencia.

En lo que se refiere al proceso de colocaciones en lo relacionado a la *otorgación de créditos* se constituye en un instrumento muy eficaz en el proceso de reactivación de la economía de la cooperativa ya que mediante la aplicación de este proceso se pretende mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, buena rentabilidad y permanencia dando lugar a la institución financiera impulsar el desarrollo de una economía. A este proceso también se suma el de *cobranzas* que se constituye en un proceso bastante interactivo con los clientes y que con dicho proceso se procura recupere cartera en su mayor porcentaje reteniendo así los clientes con los que cuenta la cooperativa.

Finalmente con respecto al proceso de servicio al socio-cliente en lo referente a *depósito y retiro*; en los flujogramas se detallan las actividades que deben realizarse para adquirir satisfacción del cliente, conformidad con los requisitos, y lograr optimizar recursos, materiales y tecnológicos y así brindar la satisfacción a los socios.

2.5. Participantes

Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación fue necesario contar con las versiones del personal administrativo de la institución en las personas de: la Dra. Johanna Suquilanda Villavicencio, en su calidad de Gerente, Ing. Alexandra Martínez, departamento de Crédito y Cobranza, Ing. Andrea Torres Alama, en la función de Atención al Cliente y la Ing. Daisy Aguirre, quien cumple la función de Cajera, personal que con gran amabilidad supieron facilitar la información necesaria en el momento solicitado.

2.6. Métodos y procedimientos

El método de investigación empleado en el trabajo de investigación fue el *Descriptivo* (investigación estadística) ya que se fue describiendo metódicamente las actividades que se llevan a cabo en los procesos operativos de la cooperativa, información que fue tomada como referencia para ir detallando los flujogramas, los pasos que se deben seguir en los procesos operativos que se llevan a cabo en la institución. Otro de los métodos que se aplicó en el trabajo de investigación fue el *Deductivo* ya que a través de la observación directa en el lugar de trabajo se definió los procesos, es decir; se partió de lo general a lo particular haciendo referencia a una serie de pasos que permitan conseguir los objetivos propuestos, brindando un servicio eficiente y de calidad a los socios de la cooperativa.

El procedimiento que se empleó en el trabajo de investigación fue previa autorización del presidente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo “CADECAT” quien permitió la realización del trabajo de investigación, luego se procedió a concretar una visita con la Gerente de la institución para poder recolectar la información referente a los pasos que se cumplen en los procesos operativos que llevan a cabo; así mismo se entrevistó a las personas responsables del Departamento de Crédito y Cobranzas y del Departamento de Caja, con la información obtenida se procedió a realizar el Mapa de Procesos, identificar los procesos estratégicos y operativos y describiendo en el flujograma los procesos operativos, y como último paso se detalla los indicadores, teniendo en cuenta el objetivo que persigue el trabajo de investigación como es el de los procesos y por lo tanto la calidad de los servicios que ofrece las Áreas de Ahorro, Crédito y Control Financiero Contable de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo “CADECAT”.

Todo esto por medio de un estudio de campo en donde se aplicó *observación científica directa, participante y no estructurada*, que permitió conocer, comprender y analizar el funcionamiento del objeto de estudio que se pudo obtener la información real para la realización del presente trabajo.

Lo que se complementó con la aplicación de *entrevistas no estructuradas*, pues se utilizaron preguntas abiertas, lo que a pesar de esto fue focalizada pues se referían siempre a los procesos que se efectuaban a lo interno de la cooperativa.

Una herramienta clave también fue la lectura científica que sirvió para catalizar el estado del arte referente a los procesos a ser utilizados en una cooperativa de Ahorro y Crédito.

CAPÍTULO III

3. Marco Teórico

3.1. Gestión por procesos

Según el criterio de Chang el cual define el concepto de **proceso** como una serie de tareas de valor **agregado** que se vinculan entre sí para transformar un **insumo** en un **producto** (mercadería o servicio), y según Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor; definen como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados y según el criterio de Chang y Beltrán, et al.; puedo concluir que **procesos** es “ conjunto de acciones mutuamente ligadas que interactúan, para llegar a conseguir buenos resultados”.

Por tanto Beltrán, et al. (2002) define que un sistema de gestión por procesos ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

3.2. Clasificación por procesos

Los procesos según Beltrán, et al. (2002) hace referencia y se clasifican en siete procesos:

- **Procesos estratégicos:** procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, a largo plazo.
- **Procesos operativos:** procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.
- **Procesos de apoyo:** procesos que dan soporte a los procesos operativos.
- **Procesos de planificación:** procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.
- **Procesos de gestión de recursos:** procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios.
- **Procesos de realización del producto:** procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio.
- **Procesos de medición, análisis y mejora:** procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

3.3. Principios de la gestión por procesos

Según Beltrán, et al. (2002) el enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico para la obtención de resultados, que se recoge en la familia ISO 9000 como en el modelo EFQM.

Según la Guía para una Gestión Basada en Procesos (2002, p.13) la actual familia de norma ISO 9000 del año 2000 para los “Sistemas de Gestión de la Calidad” ha introducido unos cambios trascendentales en dichos sistemas. Evidencia que se ve reflejada en que esta familia de normas se sustenta en ocho Principios de Gestión de la Calidad, los mismos que se detallan a continuación:

3.3.1. Principios de gestión de calidad.

- **Enfoque al Cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización.
- **Participación del Personal:** el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** los resultados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Enfoque de sistema para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuyen a la eficiencia y eficacia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Enfoque basado en hecho para la toma de decisión:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. De allí se puede definir la importancia que poseen estos principios si se quiere implementar sistemas de gestión orientados a obtener buenos resultados empresariales de manera eficaz y eficiente que satisfaga a los diferentes grupos de interés.

3.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Según Cuatrecasas (2010) da a conocer que el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) es una buena estrategia para lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. Ciclo que está constituido por cuatro actividades que son: planificar, realizar, comprobar y actuar.

- **Planificar:** en esta primera fase cabe preguntarse cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar y la elección de los métodos adecuados para lograrlos. Conocer previamente la situación de la empresa mediante la recopilación de todos los datos e información necesaria será fundamental para establecer los objetivos.
- **Realizar:** consiste en llevar a cabo el trabajo y las acciones correctivas planteadas en la fase anterior. Corresponde a esta fase la formación y educación de las personas y empleados para que adquieran un adiestramiento en las actividades y actitudes que han de realizar.
- **Comprobar:** es el momento de verificar y controlar los efectos y resultados que surgen de aplicar las mejoras planificadas. Se han de comprobar si los objetivos marcados se han logrado o, si no es así, planificar de nuevo para tratar de superarlos.
- **Actuar:** una vez que se compruebe que las acciones emprendidas dan el resultado apetecido, es necesario realizar su normalización mediante una documentación adecuada, describiendo lo aprendido, cómo se ha efectuado, etc. Se trata, al fin y al cabo, de formalizar el cambio o acción de mejora de forma generalizada introduciéndolo en los procesos o actividades.

Utilizando el ciclo PDCA se logra implementar de una forma metodológica la correcta utilización de las herramientas logrando alcanzar la prevención y resolución de problemas futuros.

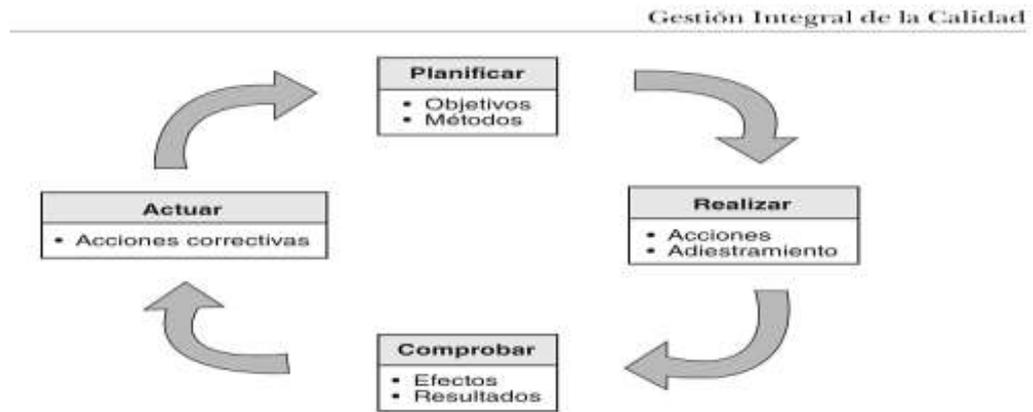


Figura 1. Gestión Integral de la Calidad

Fuente: Cuatrecasas Lluís (2010), Gestión Integral de la Calidad: Implantación, control y certificación

3.5. Metodología para la mejora de procesos

La actitud y la implicación de toda la organización es la base fundamental para progresar en el desarrollo de los procesos empresariales. Sobre esta plataforma, las personas llevan a cabo tres tareas indispensables para alcanzar resultados satisfactorios: la definición y análisis de la situación, la puesta en marcha de programas para operar de forma sencilla, flexible y eficiente y el tratamiento de la información que estos reportan. (Bernabeu, s.f).

Los pasos a seguir para la mejora de procesos son:

- **Planificar (Plan):** los objetivos de mejora para el mismo y la manera en que se van a alcanzar.
- **Ejecutar (Do):** las actividades planificadas para la mejora del proceso.
- **Comprobar (Check):** la efectividad de las actividades de mejora.
- **Actualizar (Act):** la “nueva forma de hacer ocurrir el proceso” con las mejoras que hayan demostrado su efectividad. “Gestión y mejora de procesos”

3.6. Indicadores de gestión.

Es importante empezar definiendo el concepto de indicador, que no es más que un “soporte de información (expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados. Beltrán, et al. (2002).

Según Rincón (2012) definen a los indicadores de gestión como instrumentos de evaluación de la gestión de las compañías en función del impacto de sus productos y servicios. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos productivos como los administrativos en una organización, y deben derivarse de acuerdos de desempeño basados en la misión y los objetivos estratégicos.

En la revista Universidad EAFIT, menciona que los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto, de los planes estratégicos, etc, y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas se realizan sin demora y en forma oportuna.

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y características, de tal manera que puedan alcanzar su objetivo y que a continuación se detallan: (Rincón, R.D,2012).

- **Simplicidad:** capacidad para definir el fenómeno que se pretende medir.
- **Adecuación:** actitud de la medida para describir por completo el fenómeno.
- **Validez en el tiempo:** reproducibles en el tiempo y en condiciones idénticas.
- **Conocimiento por parte de los usuarios:** involucrados desde el diseño, proporcionándoles los recursos y formación necesarios para su ejecución.
- **Auditabilidad:** verificar que se están aplicando correctamente las reglas y procesos.
- **Utilización positiva:** orientado a buscar las causas que alcance un valor particular y mejorarlas.
- **Oportunidad:** datos recolectados a tiempo, información analizada para poder actuar.

3.7. Introducción al mejoramiento continuo.

El proceso de mejoramiento continuo es un enfoque metódico que se utiliza con el fin de lograr importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes. Al utilizar el proceso de mejoramiento continuo, se definen los procesos y se descubre las maneras de perfeccionarlos, dando como resultado final un medio más rápido, mejor, más eficiente o efectivo para producir un servicio o un producto.

Es importante también mencionar que la orientación a procesos constituye un enfoque actual para la mejora continua. Efectivamente de un enfoque de gestión por funciones, se está pasando a la gestión por procesos con el objeto de maximizar el valor para el cliente con la máxima calidad. “El enfoque basado en procesos, gestión de la calidad y reingeniería”

Según Beltrán, et al. (2002) cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

También puede ocurrir que, aun cuando un proceso este alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En cualquiera de estos casos, es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) pasos que se encuentran detallados en el punto 3.4 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.

3.8. Mapa de Procesos

La Guía de Apoyo a la Calidad en la Gestión Pública Local (2006) manifiesta que el Mapa de Procesos constituye una representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización. En el quedan recogidos todos los procesos que está realizada: estratégicos (que relacionan a la organización con su entorno y definen sus políticas y estrategias, marcando las directrices y límites de actuación para el resto de los procesos), claves o operativos (definen la cadena de valor orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes) y de soporte (apoyan los procesos operativos).

El mapa de procesos puede ser de:

Primer Nivel: cuando la representación es a nivel global de los grandes procesos de la organización, de forma sencilla y simplificada.

Segundo Nivel: cuando la representación recoge los diferentes subprocesos que componen los procesos.

Tercer Nivel: cuando la representación recoge incluso las actividades que componen los procesos.

3.9. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

La economía popular y solidaria es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos.

Esta forma de organización se basa en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014)

Cabe mencionar que según lo investigado en la actualidad existen 39 cooperativas registradas a nivel nacional bajo la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

3.9.1. Principios de la Economía Popular y Solidaria

Las organizaciones de la economía popular y solidaria, EPS y del sector financiero popular y solidario, SFPS, se guían por los siguientes principios, según corresponda:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;

- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

3.9.2. Características y principios diferenciadores de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria -EPS y del Sector Financiero Popular y Solidario-SFPS

El siguiente cuadro presenta un análisis comparativo de los principios y características que permiten identificar a las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria- EPS y del Sector Financiero Popular y Solidario-SFPS y distinguirlas de las corporaciones privadas.

Figura Nro.2: Características y principios diferenciadores de las Organizaciones Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario

Fuente: Economía Popular y Solidaria y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2014)



3.9.3. Atribuciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria-SEPS

Las atribuciones que la Ley le otorga a la Superintendencia, respecto de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS) y del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS), son:

- Ejercer el control de sus actividades económicas
- Velar por su estabilidad, solidez y correcto funcionamiento
- Otorgar personalidad jurídica a estas organizaciones
- Fijar tarifarios de servicios
- Autorizar las actividades financieras que dichas organizaciones desarrollen
- Levantar estadística
- Imponer sanciones; y,
- Expedir normas de carácter general.

3.10. ¿Qué es un plan estratégico?

Según Abascal R. Francisco en su texto indica que siguiendo al profesor A. Fernández Romero, un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones tienen que ser tan flexibles, que si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas.

3.10.1. ¿Para qué sirve un plan estratégico?

En el texto, *Cómo se hace un Plan Estratégico (2001)*, la planificación estratégica sirve principalmente para **crear futuro** a partir del presente, es decir, tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era.

3.10.2. Características que reúne el grupo de planificación estratégica

En el texto de autoría de Abascal R. Francisco menciona las siguientes características:

- Capacidad de análisis e investigación
- Deseo de formación y estudio

- Capacidad para resumir trabajos realizados o teorías desarrolladas
- Espíritu de colaboración
- Ausencia de complejo
- Capacidad para soportar inseguridades
- Aceptación de críticas
- Capacidad para trabajar por sí mismos en misiones concretas, así como en indefinidas
- Facilidad en la enseñanza a otras personas
- Efectuarán los programas detallados de trabajo de acuerdo con el programa general efectuado con el comité de Planificación Estratégica y realizará las actividades necesarias en los tiempos previstos
- Realizará y preparará con el comité de planificación estratégica, las reuniones correspondientes para dar a conocer la marcha del plan estratégico al personal afectado por él.
- Redactará una vez finalizada la planificación un informe donde se detallen los trabajos y sus resultados finales.

3.10.3. Etapas para la elaboración de una plan estratégico

El Manual de Buenas Prácticas (2014) hace referencia que para el diseño de un Plan Estratégico es necesario tener pendiente las siguientes etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones que a continuación se detallan:

Etapas 1. Análisis de la situación

Etapas 2. Diagnóstico de la situación

Etapas 3. Declaración de Objetivos corporativos

Etapas 4. Estrategias corporativas

Etapas 5. Planes de actuación

Etapas 1. Análisis de la situación

En esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y nuestros competidores; así como la situación interna, es decir, las debilidades y fortalezas de la empresa.

Etapas 2. Diagnóstico de la situación

Es la conclusión del análisis anterior y supone la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como nuestros puntos fuertes o débiles con relación a nuestros competidores.

Este tipo de análisis es denominado DAFO: **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas, **O**portunidades.

El objetivo de este tipo de análisis es utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma forma que para reducir o eliminar las amenazas es conveniente suprimir o al menos corregir nuestros puntos débiles.

Etapas 3. Declaración de objetivos corporativos

En esta etapa se recoge las decisiones relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa, denominada "Misión", con los objetivos que nos gustaría alcanzar, denominado "Visión", con los valores en los que creemos y que compartimos en nuestra empresa, "Valores".

Etapas 4. Estrategias corporativas

Las diferentes estrategias corporativas y funcionales que deben abordarse en un plan estratégico son las siguientes:

1. **Definición del negocio:** en este apartado deben concretarse aspectos como el tipo de necesidades que van a ser satisfechas por nuestros establecimientos, segmentos de consumidores que van a ser atendidos, así como áreas geográficas, tecnologías que van a ser empleadas, o la cartera de negocios.
2. **Estrategias competitivas genéricas:** en este apartado se tendrán en cuenta aspectos como la diferenciación y especialización-concentración en un segmento del mercado. Lo más hábil es el que el pequeño comercio adopte la especialización y la concentración en el cliente potencial de su zona de influencia como estrategia competitiva.
3. **Estrategia de crecimiento:** se definirá una estrategia de penetración en su mercado natural con el crecimiento mínimo posible y mediante desarrollo interno u orgánico.
4. **Estrategia de cartera:** una vez definidas las actividades de la empresa, se concretarán todas las alternativas del negocio, de producto y de mercado.

Etapas 5. Planes de actuación

La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones, Es, por lo tanto, la hora de actuar.

Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Además, es importante asignar un responsable de supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

3.10.4. Factores que contribuyen al desarrollo exitoso de un plan estratégico

Según Marín y Montiel (1988), alguno de los factores que parecen contribuir al desarrollo exitoso para la elaboración de un plan estratégico son:

- Capacidad para identificar y evaluar tendencias en los mercados financieros
- Habilidad para efectuar segmentaciones de mercado, y para identificar las necesidades de los clientes en cada segmento
- Capacidad para diseñar y mercadear productos y servicios financieros en forma de “paquetes integrados”
- Disponer de una “cultura” o “vocación” de servicio al cliente entre los recursos humanos de la organización

3.10.5. Planteamiento estratégico en instituciones financieras

En la revista Incae, (1988) el planteamiento estratégico no ha dejado de tener críticas, sin embargo, en muchas instituciones de países en desarrollo, las necesidades de planeamiento nunca ha sido mayor. La inestabilidad el ambiente, los cambios drásticos en los mercados, la entrada de nuevos competidores y la proliferación de tecnologías innovadoras, son solo algunos de los factores que hacen crecer la necesidad de planes estratégicos.

El grado de necesidad y tipo de planteamiento estratégico requerido por determinada institución depende, entre otras consideraciones, de la naturaleza del negocio, de las características del mercado y del tipo de organización. El planteamiento estratégico exige una inversión considerable de tiempo y esfuerzo de los principales ejecutivos en una organización, mas no necesariamente los resultados compensan siempre la inversión realizada.

CAPÍTULO IV

4. Aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo “CADECAT”

4.1. La institución y el sector al que pertenece

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo “CADECAT”, funciona de acuerdo a su Estatuto Social, sometiendo sus actividades como lo establece la Ley Orgánica y Reglamento de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

La cooperativa “CADECAT” está formada por personas naturales que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica y Reglamento de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

Inicia sus movimientos financieros el 03 de mayo de 2007, desarrolla sus actividades en la provincia de Loja con su oficina matriz en el cantón Catamayo.

Esta Cooperativa de Ahorro y Crédito nace del deseo ferviente de un grupo de comerciantes que aspiran tener una **empresa financiera** que ayude a solventar sus necesidades económicas y con ello se represente una mejora en sus actividades comerciales, es por ello que con la iniciativa del Dr. Jorge Orlando Córdova Montero, Presidente en ese entonces de la Cámara de Comercio de Catamayo, se decidió organizar la documentación necesaria para fundar la mencionada institución.

La cooperativa fue fundada por 17 socios, habitantes del cantón Catamayo que apoyando a la iniciativa del Dr. Jorge Orlando Córdova de contar en el cantón con una cooperativa que sirva a la comunidad catamayense que requiera de servicios financieros así como por el pago por diferentes servicios que ofrece la misma (luz, teléfono, entre otros).

4.2. Marco legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo-Ltda; cuyas siglas son "CADECAT", es una institución de derecho privado con finalidad social, con domicilio en el Cantón Catamayo de la provincia de Loja, con capital social y número de socios variable e ilimitado, que se rige por lo dispuesto en la Ley de Cooperativas, el Estatuto, sus Reglamentos internos y más leyes afines.

La cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo "CADECAT", fue constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial Nro. 0000000160 de fecha 27 de diciembre del 2006, inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número de orden 6969.

Con fecha 03 de octubre de 2008 y acuerdo Nro. 014 se realiza la aprobación de las Reformas al Estatuto de la Cooperativa "CADECAT", el cual registró y regulará el funcionamiento de la misma.

La cooperativa tendrá duración indefinida; sin embargo podrá disolverse y liquidarse por la causales y en la forma establecida en la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, así como de su estatuto y otras normas legales.

4.2.1. Misión.-

Brindar servicios financieros y no financieros oportunos e innovadores, de manera personalizada, con personal altamente capacitado y atención de calidad, aportando así al desarrollo del nivel socio-económico de nuestra comunidad.

4.2.2. Visión.-

Ser una cooperativa líder en el mercado con credibilidad financiera en la región sur del país, promoviendo el desarrollo socioeconómico de nuestros socios y clientes.

4.3. Organización administrativa, propuesta

Según los Estatutos de la Cooperativa "CADECAT" (2013), la estructurada está regida por los siguientes organismos:

- **Asamblea de Representantes de Socios:** es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la

cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

- **Consejo de Administración:** es el órgano de dirección de la cooperativa y está integrado por 5 vocales y sus respectivos suplentes, elegidos por la Asamblea General por votación secreta previo el cumplimiento de los requisitos que contarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa y se encargan de administrar y velar por los intereses de la cooperativa.
- **Consejo de Vigilancia:** es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la Gerencia. Está integrado por 3 vocales con sus respectivos suplentes elegidos en Asamblea General, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el Art. 26. del Estatuto de la Cooperativa “CADECAT” y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad, según el segmento en que se encuentre ubicada la cooperativa.
- **Comité de Crédito:** velar por la estricta recaudación y administración de las rentas y decretar su inversión de acuerdo con las leyes.
- **Gerencia:** el gerente es quien ejecuta o resuelve a través de sus colaboradores inmediatos, las decisiones y directivas emanadas del Consejo de Administración.
- **Asesor Jurídico:** es quien brinda asesoría permanente a la Asamblea General de Socios, Consejos, Comités y administración en general.
- **Contadora:** las funciones que realiza la contadora de la cooperativa son las siguientes: aperturas de los libros de contabilidad, establecimiento de sistema de contabilidad, estudios de estados financieros y sus análisis, certificación de planillas para pago de impuestos, aplicación de beneficios y reportes de dividendos, elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones. Cabe indicar que esta función de contadora también es ejecutada por la Gerente de la cooperativa
- **Servicio al Cliente:** La función principal del servicio al cliente que cumple la persona que tiene a cargo esta responsabilidad es atender a los clientes que soliciten información por los diferentes servicios financieros que ofrece la cooperativa, ofreciendo los mismos de la forma más cordial y eficaz.
- **Cajas:** la cajera de la cooperativa se encarga de recibir y cobrar dinero por los servicios recibidos por los clientes y que en este caso son por los servicios financieros que presta la cooperativa (depósitos, cobro cheques, pagos por servicios básicos, SOAT, entre otros).

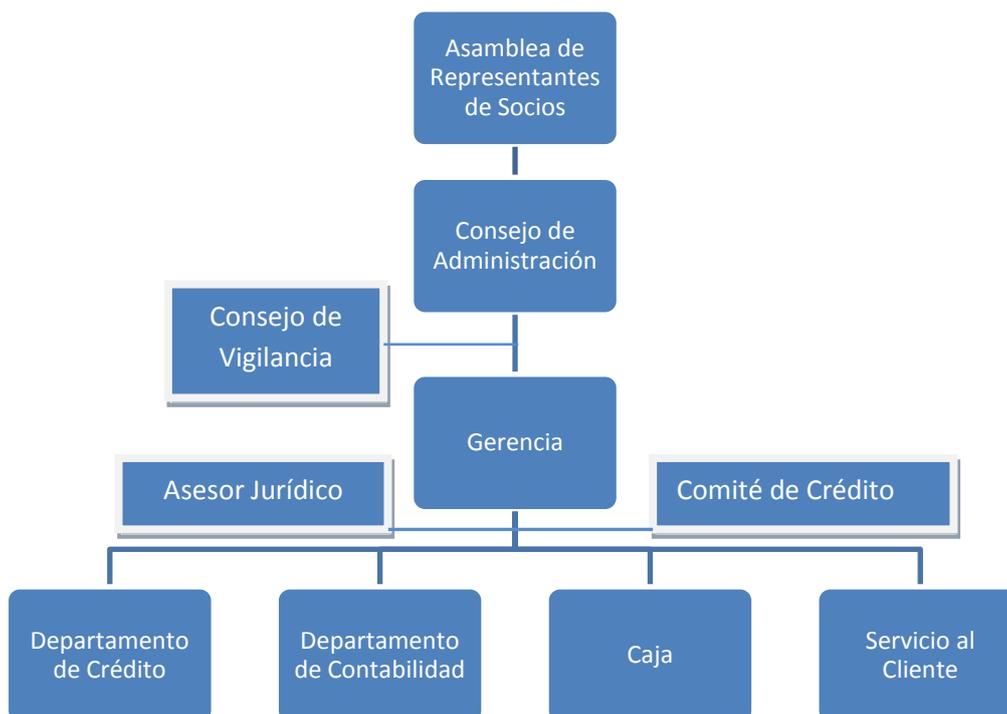


Figura Nro. 3: Organigrama Funcional de la Cooperativa "CADECAT"

Fuente: Encalada Flores, Merci Mercedes (2014)

4.4. Alineamiento al Plan Nacional del Buen Vivir

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo "CADECAT", se enmarca en el Objetivo Nro. 11 del Plan Nacional del Buen Vivir que se refiere a ***Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible*** "Construimos un sistema económico cuyo fin sea el ser humano y su buen vivir. Buscamos equilibrios de vida en condiciones de justicia y soberanía. Reconocemos la diversidad económica, la recuperación de lo público y la transformación efectiva del Estado".

4.5. Sus servicios

La cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo "CADECAT", ofrece los siguientes servicios:

- **Microcréditos:** Destinados para todas las personas socios (as) de la cooperativa, para libre inversión.
- **Créditos Emergentes:** Destinado para satisfacer con rapidez las necesidades personales del asociado con el fin de hacer pagos de nómina, facturas e imprevistos presentados
- **Recepción de dinero a plazo fijo** (pólizas –inversión)

- **Ahorro a la vista:** Destinado a todas las personas mayores de edad (\$30 dólares la apertura)
- **Ahorro Junior:** Destinado a todos los menores de edad (\$10 dólares la apertura)
- **Ahorro Jubilación:** Destinado a todas las personas que requieren ahorrar hasta un plazo de 30 años
- **Ahorro Navideño:** Destinado a todas las personas que requieran ahorrar desde enero a diciembre, haciendo uso del mismo a partir del 22 de diciembre de cada año.

4.6. Sus clientes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo “CADECAT” es una institución que presta sus servicios a la comunidad catamayense mediante la prestación de servicios financieros, sociales y de calidad bajos los principios de autoayuda, autocontrol y autoadministración.

Esta institución en la actualidad cuenta con 937 socios, la cual nace con la iniciativa del Sr. Jorge Orlando Córdova Montero y el deseo de un grupo de comerciantes de crear una empresa financiera que ayude a solventar las necesidades económicas y a mejorar las actividades comerciales de sus socios.

Son socios de la cooperativa las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de **equidad** además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso que constarán en el Reglamento interno. La cooperativa podrá aperturar cuentas de ahorro y otorgar créditos únicamente a sus socios.

En ésta entidad financiera también se mantiene alianzas institucionales y que a continuación se detallan:

Western Unión: pagos de planillas telefónicas, planes Claro y Movistar, pago de facturas de AVON, ORIFLAME, ESIKA, L’BEL, TVENTAS, LEONISA, FASHION EXPRESS, y otras líneas de productos de venta por catálogo.

COOPSEGUROS DEL ECUADOR: venta de seguro obligatorio de accidentes de tránsito “SOAT”.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO: para depósitos y retiros de socios CADECOL (Loja), CADECOM(Macarará), CADECOC (Célica), COODEPRO (Loja).

FINE TUNED CATAMAYO, pago de pensiones y mensualidades.

Así mismo mantiene convenios con instituciones y almacenes de la localidad para descuentos especiales para socios y son los siguientes:

- Almacén Agropecuario el Campo
- Compuaccés
- Clínica Dental Dr. José María Chamba
- Tecnollanta
- Macrocenter
- Gloria Román Aguirre e Hijos Cia. Ltda
- Master PC

Los servicios que presta la institución financiera como se indica en su mayoría son con los convenios mantenidos con las diferentes empresas e instituciones con la finalidad de que puedan realizar pagos por los servicios adquiridos tanto personas particulares como socios de la institución.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMARA DE COMERCIO DE CATAMAYO “CADECAT”

INTRODUCCIÓN:

La presente propuesta titulada “Plan Operativo anual” ha sido elaborado exclusivamente para los funcionarios de la Cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio “CADECAT” con el cual se dará lugar a la proyección de la institución, se generarán ventajas competitivas, formulación y desarrollo de acciones.

Cabe mencionar que la propuesta reúne un conjunto de acciones programadas que detallan paso a paso las actividades y se concretan en ocho puntos; en el primer punto se detalla los datos de la cooperativa (razón social, ubicación, dirección,) la segunda parte consta de la Directiva actual que está conformada (Consejo de Administración. Consejo de vigilancia, Consejo Administración), tercero los Servicios que brinda (microcrédito, créditos emergente, pólizas, ahorro a la vista, ahorro junior, ahorro jubilación, ahorro navideño) cuarto punto Infraestructura que dispone la institución, quinto Equipo Tecnológico, sexta componentes de la gerencia estratégica y séptimo Propuesta del Plan Operativo anual.

El objetivo de la presente propuesta definir y desarrollar las principales líneas de actuación a seguir a corto y mediano plazo por la cooperativa; es decir convertir los proyectos en acciones.

Cabe resaltar que la propuesta surge ante la ausencia de un documento que permita proyectarse como una verdadera institución financiera que brinde verdaderos beneficios para los funcionarios y usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo “CADECAT”.

La puesta en marcha de este proyecto, permitirá entre varias ventajas, las siguientes:

- Trabajo en equipo
- Compromiso con la organización
- Eficacia en el servicio
- Progreso humano (personal-profesional)
- Innovación y creatividad
- Comunicación, y
- Liderazgo.

RAZÓN SOCIAL

Nombre Legal	•Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio de Catamayo "CADECAT" Ltda.
Nombre Comercial	•"CADECAT" LTDA.
Acuerdo Ministerial	•Nro. 0000000160 de fecha 27 de Diciembre del 2006.
Nro. Orden	•Nro. 6969
Fecha de Creación	•03 de Mayo del 2007

Figura 4. Razón Social de la Cooperativa "CADECAT"

Fuente: Encalada Flores, Merci Mercedes (2014)

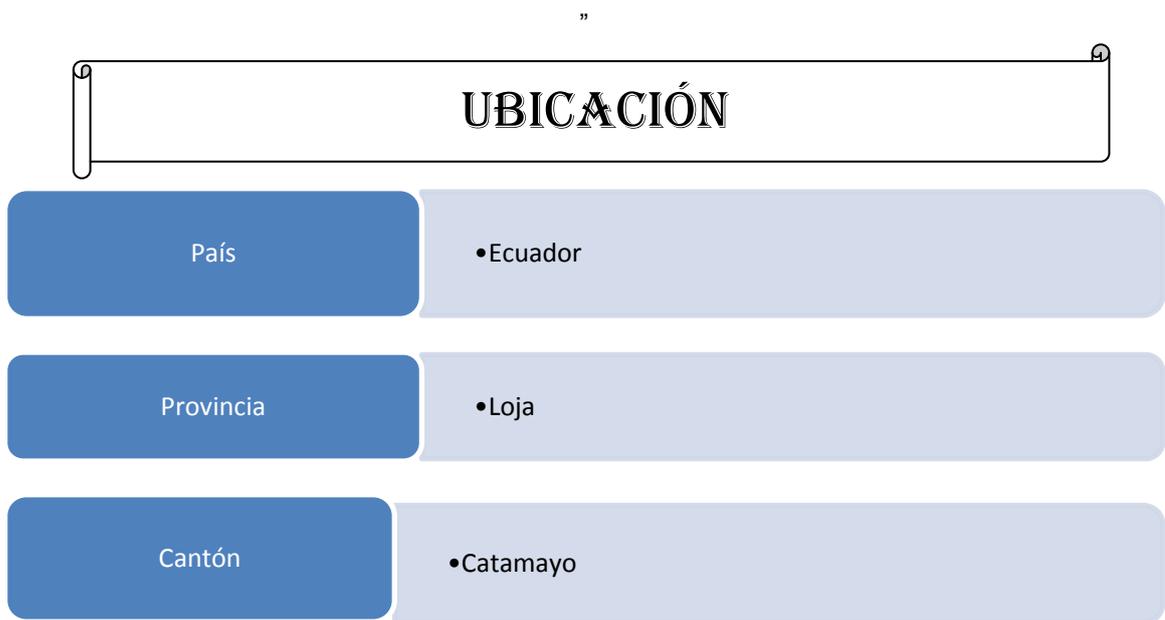


Figura 5. Ubicación de la Cooperativa “CADECAT”
Fuente: Encalada Flores, Merci Mercedes (2014)



Figura 6. Dirección de la Cooperativa “CADECAT”
Fuente: Encalada Flores, Merci Mercedes (2014)

La Cooperativa está conformada por los siguientes socios fundadores que a continuación se detallan:

Tabla Nro. 1: Socios Fundadores de la Cooperativa "CADECAT"

Nro.	NOMBRES	C.I
1	Felicita Susana Acaro Guamán	1101630109
2	Juana Orfelina Balcazar Celi	1101875985
3	Jorge Alejandro Cabrera Vásquez	1102181730
4	Jaime Condoy Buri	1103155295
5	Jorge Orlando Córdova Montero	1102355631
6	José María Chamba González	1101442786
7	Enma Rosa Dávila	0700820657
8	Jenny Haydee Encalada Correa	1102431770
9	Rosa Josefina Granda Gutiérrez	1101806840
10	Manuel Fernando Herrera Ordoñez	1102185608
11	Julia Elizabeth Lapo Ordoñez	1103063564
12	Rosario López Ludeña	1100618907
13	Elvio Tomas Neira	1100447794
14	Segundo Aparicio Ponton Quevedo	0700823412
15	Vicente Salinas Ramón	0901486134
16	Alfonso Sigifredo Torres Salazar	1100639424
17	Galo Vinicio Vivanco Herrera	1102361332

Fuente: Encalada Flores, Mercí Mercedes (2014)

1. DATOS DE LA COOPERATIVA

La crisis económica es un problema que día a día afecta a nuestra sociedad, y tratando de comprender por qué se da dicha situación la cooperativa busca solucionar este inconveniente financiero a la región sur y en especial a la comunidad catamayense.

Donde nace el deseo ferviente de un grupo de comerciantes que aspiran tener una **empresa financiera** que ayude a solventar sus necesidades económicas y con ello se represente una mejora en sus actividades comerciales, es por ello que con la iniciativa del Dr. Jorge Orlando Córdova Montero, Presidente en ese entonces de la Cámara de Comercio de Catamayo,

La cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo “CADECAT”, inicia sus movimientos financieros un 03 de mayo del 2007, en el cantón Catamayo, la misma que se encuentra ubicada en las calles Av. Catamayo y Bolívar. El personal administrativo que labora en esta institución financiera está conformado por las siguientes personas: Dra. Johanna Suquilanda Villavicencio, en su calidad de Gerente, Ing. Alexandra Martínez, departamento de Crédito y Cobranza, Ing. Andrea Torres Alama, en la función de Atención al Cliente y la Ing. Daisy Aguirre, quien cumple la función de Cajera.

Fue fundada por 17 socios, habitantes del cantón Catamayo con el afán de que sirva a la comunidad catamayense que requiera de servicios financieros así como por el pago por diferentes servicios que ofrece la misma (luz, teléfono, entre otros). En la actualidad cuenta con 937 socios.

El estatuto de la cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio de Catamayo “CADECAT” fue aprobado en Asamblea General el 21 de Febrero del 2013.

2. DIRECTIVA EN FUNCIONES

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Presidente:	Dr. Jorge Orlando Córdova Montero
Gerente:	Dra. Johana Elizabeth Suquilanda Villavicencio
Secretaria:	Ing. Alexandra Martínez Camacho
Primer Vocal Principal:	Dr. Jorge Orlando Córdova Montero
Primer Vocal Suplente	Sr. Vicente Enrique Aveiga Pinargote
Segundo Vocal Principal	Manuel Herminio Guaman Ullauri
Segundo Vocal Suplente	Janeth del Cisne Guerrero Luzuriaga
Tercer Vocal Principal	Alfonso Sigifredo Torres Salazar
Tercer Vocal Suplente	Victor Ángel Vélez Orellana
Cuarto Vocal Principal	Jenny Hayde Encalada Correa
Cuarto Vocal Suplente	Israel María Bustamante Rojas
Quinto Vocal Principal	Gilma Martínez Cuenca
Quinto Vocal Suplente	Elvio Tomas Neira

CONSEJO DE VIGILANCIA

Vocal Principal	Dr. Jorge Orlando Córdova Montero
Primer Vocal Suplente	Jhon Stalin Medina Romero
Primer Vocal Principal	Jaime Condoy Buri
Segundo Vocal Suplente	Marco Vinicio Seminario Yaguachi
Segundo Vocal Principal	Felicita Susana Acaro Guaman
Tercer Vocal Suplente	Gloria Verónica Yaguana Bustamante

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Gerente General:	Dra. Johana Elizabeth Suquilanda V.
Contadora:	Dra. Johana Elizabeth Suquilanda V.
Asesor Crédito:	Ing. Alexandra Martínez Camacho
Oficial Captaciones:	Dra. Johana Elizabeth Suquilanda V.
Cajera:	Ing. Daisy Aguirre
Recaudadora -Notificadora:	Ing. Andrea Torres Alama

3. SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA

- **Microcréditos:**



Destinados para todas las personas socios de la cooperativa, para libre inversión.

- **Créditos Emergentes:**



Destinado para satisfacer de manera inmediata y con rapidez, necesidades personales del socio.

Recepción de dinero a plazo fijo (pólizas –inversión)



Propuesto a los socios que desean invertir su dinero con la finalidad de ganar interés por un lapso de tiempo.

- **Ahorro a la vista:**



Destinado para las personas que desean mantener dinero a cuidado de la cooperativa.

Ahorro Junior:



Destinado a todos los menores de edad.

- **Ahorro Jubilación:**



Destinado a todas las personas que requieren ahorrar hasta un plazo de 30 años

- **Ahorro Navideño:**



Personas que requieran ahorrar desde Enero a Diciembre, haciendo uso del mismo a partir del 22 de Diciembre de cada año.

4. INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE

Tabla Nro. 2: Infraestructura de la Cooperativa “CADECAT”

DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
Sede Propia		X	No cuenta con local propio
Oficinas Funcionales		X	Espacio muy limitado, dando lugar a que el personal administrativo como socios de la cooperativa se sientan incómodos por no poder brindar las comodidades necesarias a sus socios y público en general
Propietaria de algún Bien Inmueble		X	Al momento no cuenta con ningún bien

Fuente: Encalada Flores, Merci Mercedes (2014)

NOTA:

La cooperativa al no tener un establecimiento propio y no contar con un contrato de arrendamiento, siendo el mismo solo de palabra por el tiempo de cuatro años, si bien es cierto el contrato verbal tiene validez jurídica, esta situación puede generar a la institución financiera graves consecuencias en donde el arrendador puede acudir al Juzgado de Inquilinato y solicitar el desahucio (desalojo) que se hará efectivo en 90 días. En caso de incumplimiento de este plazo el Juez ordenará se lo practique con la fuerza pública.

5. EQUIPO TECNOLÓGICO

Tabla Nro. 3: Equipo de Oficina de la Cooperativa “CADECAT”

Nro.	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
1	Computadoras	5
2	Impresoras-copiadora	2
3	Caja Fuerte	1
4	Teléfonos	4
5	Sistema de Alarmas	1
6	Copiadora	1
7	Impresora	1
8	Archivadores	3
9	Escritorios	4
10	Mesa de Reuniones	1
11	Sillas individuales	5
12	Sillas cuádruples	3
13	Porta papeles	3

Fuente: Encalada Flores, Merci Mercedes (2014)

Tabla Nro. 4: Sistema Tecnológico de la Cooperativa “CADECAT”

PROGRAMA	FECHA ADQUISICIÓN
Conexus	Sistema que fue adquirido en el mes de mayo del 2007

Fuente: Encalada Flores, Merci Mercedes (2014)

6. COMPONENTES DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA:

Visión:

Ser una cooperativa líder en el mercado con credibilidad financiera en la región sur del país, promoviendo el desarrollo socioeconómico de nuestros socios y clientes”

Misión:

Brindar servicios financieros y no financieros oportunos e innovadores, de manera personalizada, con personal altamente capacitado y atención de calidad, aportando así al desarrollo del nivel socio-económico de nuestra comunidad.

Valores:

- **Calidad en el servicio:** hacer las cosas bien y en el momento que se debe hacer
- **Responsabilidad:** en todas las actividades laborales
- **Transparencia:** en las responsabilidades adquiridas del día a día
- **Honradez:** entre lo personal y laboral
- **Cumplimiento:** en el tiempo establecido en el cronograma de trabajo

Factores de éxito:

- 1) Capacitación al personal
- 2) Comunicación
- 3) Toma de decisiones eficientes
- 4) Evaluación constante en el desarrollo de las actividades
- 5) Definición de funciones y responsabilidades al personal
- 6) Innovación cuando sea necesario
- 7) Evaluación tanto personal como laboral
- 8) Tecnología
- 9) Trabajo Equipo
- 10) Libertad de opinión

ESTRATEGIAS

Competitivas:

- Contar con profesionales altamente calificados y especializados en las diferentes aéreas en las que desempeñaran sus funciones de acuerdo a su especialización para llevar a cabo la misión de la cooperativa y así se sientan contentos de pertenecer a la misma.
- Brindar una atención personalizada y oportuna a nuestros socios/clientes cuando lo requieran y en el momento preciso.

Crecimiento:

- Mejorar la sostenibilidad financiera logrando nuevos ingresos y logrando hacer más eficientes los gastos.
- Perfeccionar la coordinación y diálogo entre procesos claves (áreas trabajo) para poder brindar servicios innovadores y de calidad que satisfagan las necesidades de los socios/clientes.

7. PROPUESTA DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

- 1.- **Objetivo Estratégico:** Capacitación permanente (2 veces al año) al personal administrativo que labora en la Cooperativa

Tabla Nro.5: Capacitación al personal Administrativo de la Cooperativa “CADECAT”

Estrategia	Actividades	Responsable	Duración	Recursos	Costo	Resultados
Contactar a empresas o personas especializadas que presenten propuestas sobre temas referentes a Servicio al Cliente, Normas contables, entre otras temas	Establecer en el calendario anual las fechas a llevarse a cabo las conferencias o seminarios	Dra. Yohana Suquilanda V., Gerente General	2 meses	Internet, teléfono, material de oficina, infraestructura, alimentación	\$800.00	Atención más oportuna y eficiente a los clientes y agilidad en los procesos administrativos
Hacer constar en el presupuesto anual el valor designado para contratar a los conferencistas	Enviar vía email y Memos al personal administrativo indicando las fechas a llevarse a cabo las conferencias o seminarios	Dra. Yohana Suquilanda V., Gerente General	1 mes	Material de oficina, internet	\$100.00	Satisfacción del personal administrativo por la capacitación recibida
Consultar al personal que labora en la cooperativa los temas que les gustaría recibir en la capacitación	Detallar en el cronograma de actividades los temas que se llevarán a cabo.	Dra. Yohana Suquilanda V., Gerente General	1 mes	Material bibliográfico, email, Flash memory	\$50.00	Personal administrativo satisfecho por haber tomado en cuenta sus sugerencias en los temas a capacitar

Fuente: Encalada Flores, Merci Mercedes (2014)

2.- Objetivo Estratégico: Adquisición de un nuevo programa contable y contratación del servicio de internet con más banda ancha

Tabla Nro.6: : Adquisición de un programa contable y contratación de internet con más banda ancha para la Cooperativa "CADECAT"

Estrategia	Actividades	Responsable	Duración	Recursos	Costo	Resultados
Adquisición de un programa contable para el departamento financiero de la cooperativa	Capacitación sobre el manejo del programa contable -Analizar la proforma que más conviene y que se adapta a las necesidades financieras de la cooperativa	Dra. Yohana Suquilanda V., Gerente General	1 mes	Material bibliográfico, computadora, flash memory, correo electrónico	\$5000.00	Actividades financieras más eficientes y oportunas
Contratación del servicio de internet con más banda ancha	- Selección de la mejor proforma para contratar el servicio internet	Dra. Yohana Suquilanda V., Gerente General	1 mes	Material bibliográfico, correo electrónico, internet	\$100.00	Satisfacción del cliente al realizar el pago por algún servicio contratado
Programa financiero cumpla con las expectativas y requerimientos del personal de contabilidad	-Verificar que el programa este en buen funcionamiento -Reunión de trabajo con el personal de contabilidad para indicar el funcionamiento del sistema	Dra. Yohana Suquilanda V., Gerente General	1 mes	Computadora, material bibliográfico	\$5000.00	Personal de contabilidad desarrolle sus actividades con eficiencia

Fuente: Encalada Flores, Merci Mercedes (2014)

3.- Objetivo Estratégico: Incrementar nuevas estrategias para la Recuperación de Cartera vencida

Tabla Nro.7: Nuevas estrategias para la recuperación de cartera para la Cooperativa “CADECAT”

Estrategia	Actividades	Responsable	Duración	Recursos	Costo	Resultados
Notificar mediante llamadas telefónicas, SMS, al cliente que se encuentra en morosidad	Dedicar una semana específicamente para realizar esta actividad. -Ser muy cortés y amable al contactarse con el cliente indicando el motivo de la llamada o mensaje	Ing. Andrea Torres A., Recaudadora-Notificadora	2 semanas	Teléfono, celular,	\$300.00	Saber la fecha de pago
Analizar el caso, quien es el cliente, Cuál es su situación, Cuales fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito	-Verificar el expediente del cliente -Convocar a un reunión de trabajo a la persona responsable de esta actividad -Verificar en la central de riesgo	Dra. Yohana Suquilanda V., Gerente General	1 semana	expediente del cliente, teléfono, útiles de oficina	\$300.00	Lograr convencer al cliente del pago inmediato
Gestionar oportunamente el pago siendo dinámicos, ágiles y decisivos	-Establecer un cronograma de trabajo para contactarse con los clientes - Definir fechas exactas para realizar esta actividad -Contactarse directamente con el cliente	Ing. Andrea Torres A., Recaudadora-Notificadora	2 semanas	Teléfono, correo electrónico	\$300.00	Cliente tenga la satisfacción de que se preocupan por su endeudamiento, logrando así la prioridad al pago

Fuente: Encalada Flores, Merce Mercedes (2014)

4.- Objetivo Estratégico: Difusión por diferentes medios de comunicación (radio, prensa, TV) y visitas personalizadas a las diferentes instituciones de la localidad difundiendo todos los beneficios y servicios financieros que brinda la cooperativa para poder captar más Socios

Tabla Nro.8: Difusión de los servicios financieros por medios de comunicación y visitas a instituciones de la localidad por parte de los Directivos de la cooperativa "CADECAT"

Estrategia	Actividades	Responsable	Duración	Recursos	Costo	Resultados
Armar una hoja de ruta para realizar visitas a las diferentes empresas o instituciones	-Visitas de no más de 30 minutos -Llamar a confirmar si nos pueden atender	Dra. Yohana Suquilanda V., Gerente General	1 mes	Transporte, material bibliográfico, teléfono	\$150.00	Ingreso de más socios
Difusión de la información veraz y oportuna sobre los beneficios y servicios que brinda la cooperativa	-Llevar material impreso (trípticos, hojas volantes) sobre los servicios y beneficios que da la cooperativa -Entregar algún detalle por parte de la cooperativa a las instituciones o empresas	Dra. Yohana Suquilanda V., Gerente General	1 mes	Computadora, teléfono. correo electrónico	\$200.00	Logre convencer a formar parte de la cooperativa
Firma de convenios por la diferentes ofertas presentadas por la cooperativa	-Apertura de libreta sin ningún depósito a partir de los 10 días realizada la visita -	Dra. Yohana Suquilanda V., Gerente General	1 mes	Material de oficina, teléfono, transporte	\$100.00	Ingreso de mas socios

Fuente: Encalada Flores, Merce Mercedes (2014)

5.- Objetivo Estratégico: Evitar el aumento de Morosidad

Tabla Nro.9: Evitar el aumento de morosidad para la Cooperativa “CADECAT”

Estrategia	Actividades	Responsable	Duración	Recursos	Costo	Resultados
Renovar la cartera de créditos tanto sectorial como geográficamente	Convocar a una Asamblea de Socios para exponer las ideas de renovación	Dra. Yohana Suquilanda V., Gerente General	1 mes	Teléfono, computadora	\$500.00	Solvencia más estable
Revisar y profundizar los procesos que conlleve a la medición del riesgo más puntual.	-Reunión de trabajo con el presidente de, gerente, oficial de crédito y contadora, para analizar los procesos	Dra. Yohana Suquilanda V., Gerente General	3 semanas	Material oficina, computadora, flash memory	\$300.00	Incremento de eficacia -ganar más
Seguimiento continuo de la calidad crediticia de la cartera	-Reuniones de trabajos informando la situación de mora.	Dra. Yohana Suquilanda V., Gerente General	1 semana	Computadora, material de oficina, diapositivas	\$100.00	Buscar alternativas inmediatas de cambio en los procesos deficientes -Seguir otorgando créditos a nuestros clientes

Fuente: Encalada Flores, Merce Mercedes (2014)

CAPÍTULO V

5. Gestión de los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo “CADECAT”

Según la revista “La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa” (Zaratiegui,1999), revela que los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la calidad total. Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Según Beltrán, et al. (2002) los pasos a seguir para tener un Sistema de Gestión por procesos son los siguientes:

- Identificarlos
- Diseñar cada proceso
- Implantarlos y proceder a su revisión y mejora

5.1. Identificación y secuencia de los procesos de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo “CADECAT”



Figura 7. Organigrama Funcional

Fuente: Encalada Flores, Merci Mercedes (2014)

5.1.1. Mapa de Procesos

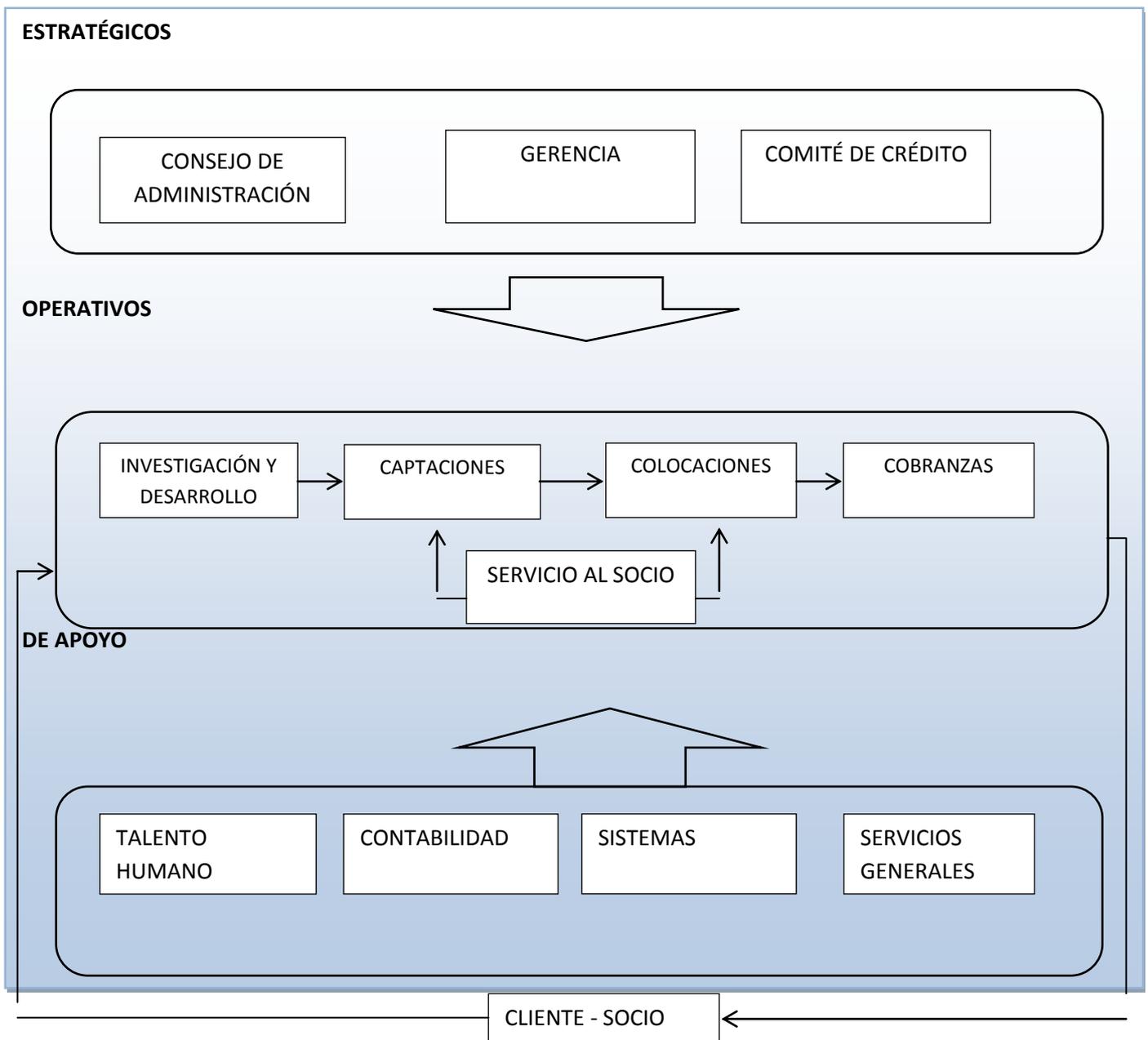


Figura 8. Mapa de Procesos

Fuente: Encalada Flores, Mercí Mercedes (2014)

En la Figura Nro. 8, se evidencia que para la acogida de los productos de crédito y ahorro en la Cooperativa CADECAT, se requiere de tres procesos estratégicos que son: Consejo de Administración, Gerencia, y Comité de Crédito; cinco procesos operativos: Investigación y Desarrollo, Captaciones, Colocaciones, Cobranzas y Servicio al Cliente; así mismo cuatro técnicas de apoyo que son: Talento Humano, Contabilidad, Sistemas y

Servicios Generales, servicios que permiten la otorgación de crédito y captaciones de ahorros.

5.1.2 Identificación de los procesos estratégicos (atribuciones , deberes, responsabilidades y tareas)

5.1.2.1 Consejo de Administración: además de las establecidas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno de la cooperativa, se hace mención a algunas atribuciones y deberes que el Consejo de Administración debe tener pendiente y que a continuación se detalla:

- Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el Art. 4 de la Ley y los valores y principios del cooperativismo.
- Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa
- Aprobar políticas institucionales y metodología de trabajo
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios
- Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno.
- Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria
- Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno
- Aprobar el Plan Estratégico, Plan Operativo Anual y su Presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General
- Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente
- Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General
- Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos
- Señalar el número y valor mínimo de certificados de aportación que deban tener los socios y autorizar su transferencia, que solo podrá hacerse entre socios o a favor de la cooperativa

5.1.2.2 Gerencia: a más de ser la persona encargada de coordinar la planificación, organización, seguimiento y evaluación de las actividades propias de la cooperativa, debe velar por el buen funcionamiento de la institución y para ello es necesario que tenga presente algunas responsabilidades:

- Liderar el equipo de la cooperativa y la correcta integración de los miembros que la forman
- Coordinar la planificación y organización en el trabajo de los empleados, delegando las funciones pertinentes a cada uno de ellos
- Realizar un control permanente de las operaciones de la cooperativa
- Sugerir y motiva la implementación de nuevos productos, en función de las necesidades detectadas
- Promover posibles convenios con otras instituciones
- Responsable del manejo de la liquidez de la cooperativa
- Estimular la participación de todo el personal, creando consensos y orientación para llegar a resultados
- Conocer y practicar los principios cooperativos como actitudes y valores que orienten todas las actividades de la institución
- Aplicar las medidas de seguridad en la cooperativa

5.1.2.3 Asesor de Crédito: entre coordinar las actividades de planificación, concesión, seguimiento y recuperación de créditos de una forma oportuna y eficiente, debe tener presente las siguientes tareas:

- Conceder créditos de acuerdo con las políticas institucionales generales y dinámicas, económicas locales
- Analizar y evaluar con criterios técnicos sustentables cada una de las solicitudes de crédito antes de su presentación a la Comisión de Crédito
- Verificar los valores presentados y su pertinencia para el caso
- Asesorar a los socios en sus requerimientos de financiación en concordancia con las políticas de la cooperativa
- Planificar, organizar y desarrollar los procesos pertinentes para prevenir y controlar la cartera en riesgo
- Preparar informes para la Comisión de Crédito
- Mejorar el servicio de crédito, evaluando y proponiendo la factibilidad de implementar nuevas líneas o productos de crédito, en función de las necesidades detectadas

5.1.3 Identificación de los procesos operativos

5.1.3.1 Procesos de investigación & desarrollo:

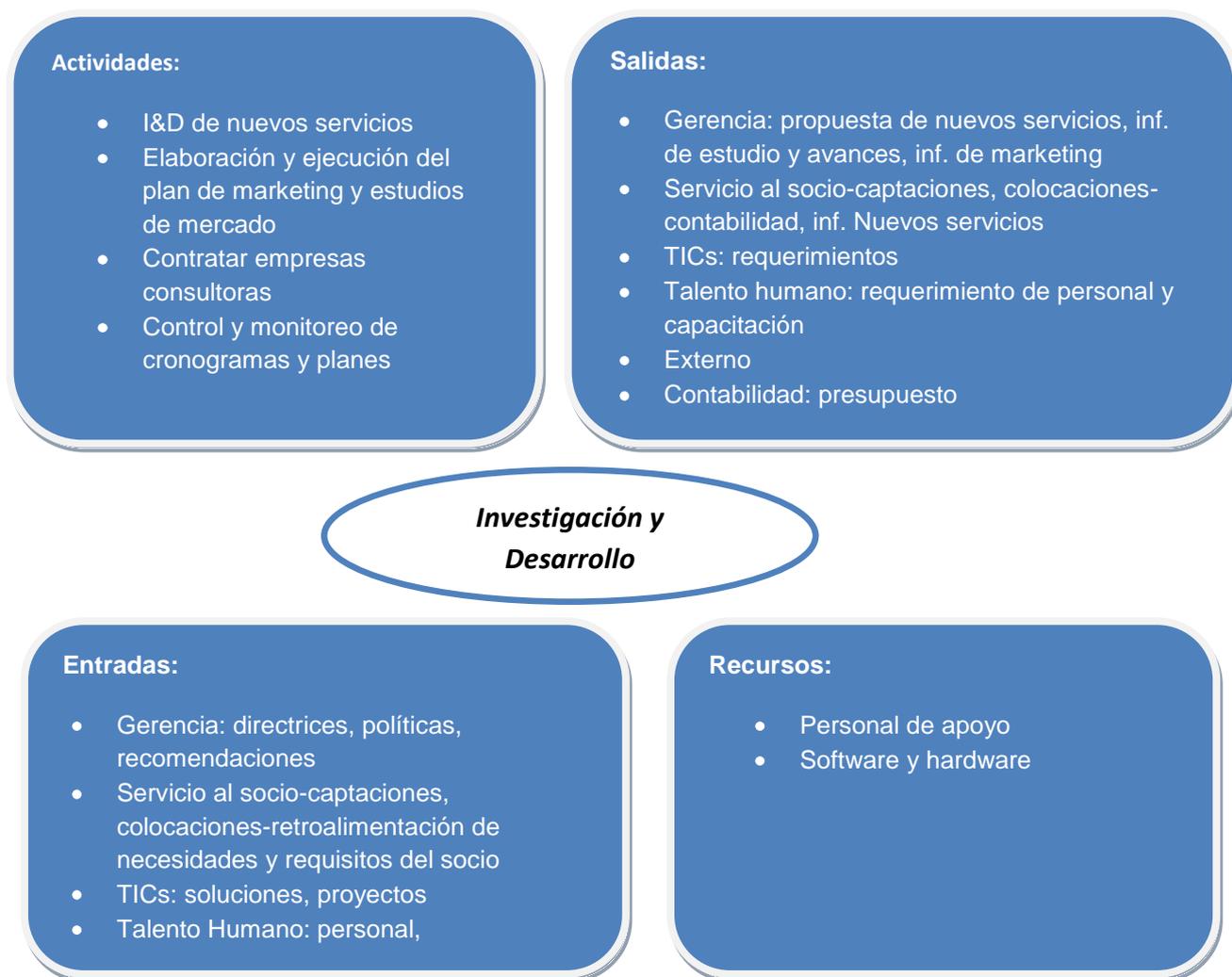


Figura Nro 9 : Identificación de los procesos de investigación y desarrollo

Fuente: Encalada Flores, Merci Mercedes (2014)

5.1.3.2 *Procesos de colocación y cobranzas de cartera:*

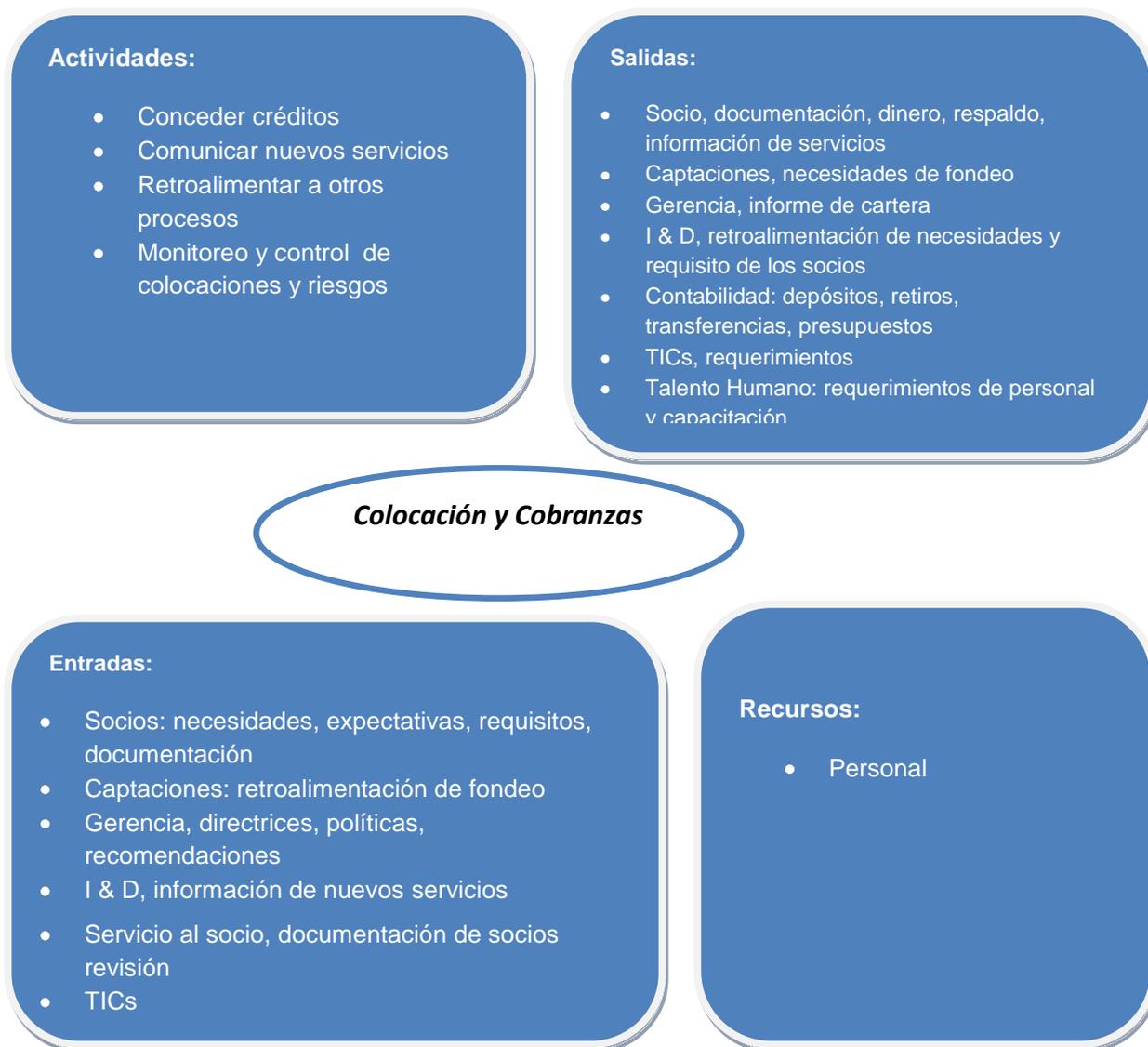


Figura Nro 10: Proceso de cobranzas y colocación de cartera.

Fuente: Encalada Flores, Merci Mercedes (2014)

5.1.3.3 Procesos de captaciones:

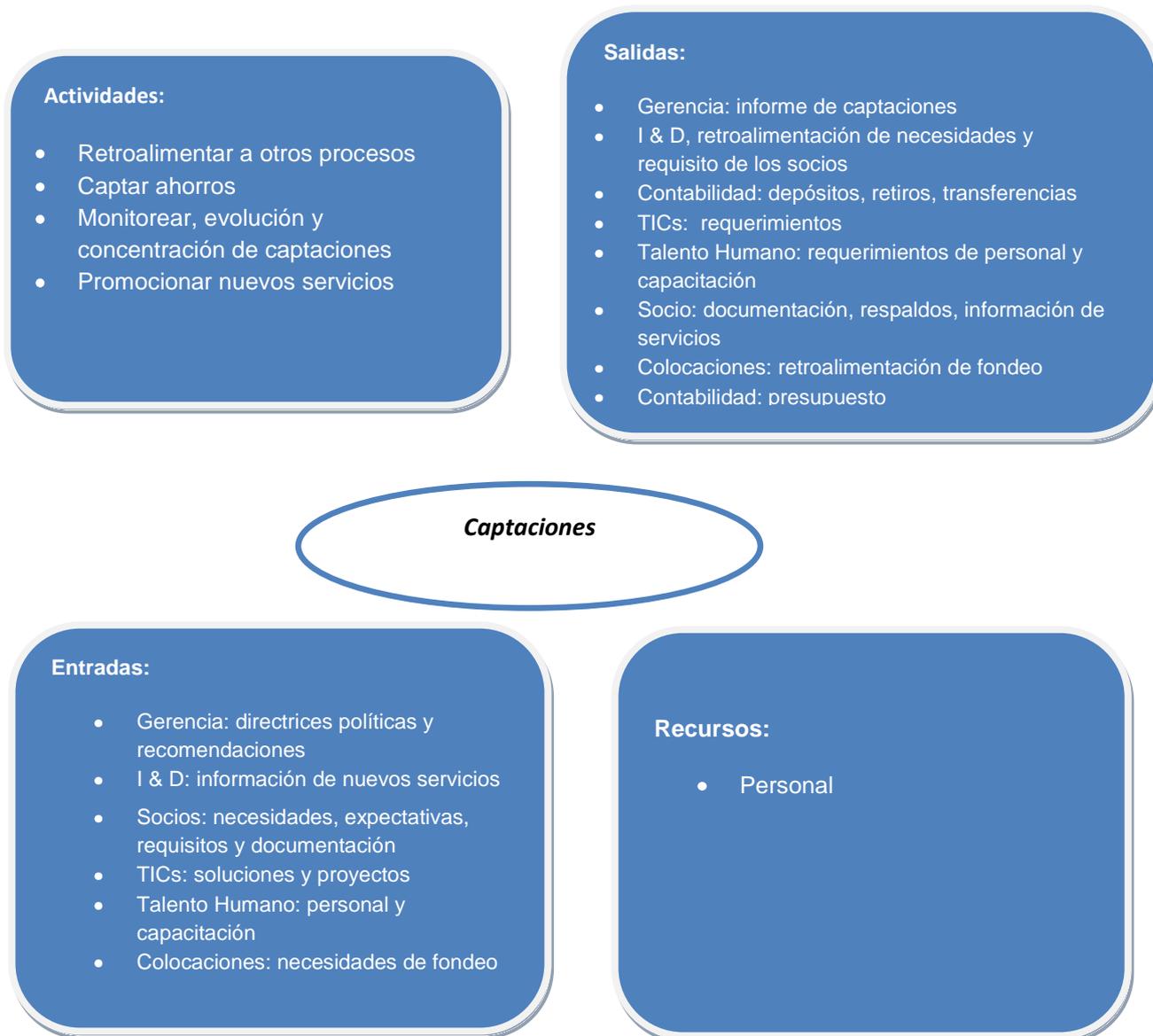


Figura Nro 11: Procesos de captaciones

Fuente: Encalada Flores, Merci Mercedes (2014)

5.1.3.4 *Procesos de servicio al socio-cliente:*



Figura Nro 12: Proceso de servicio al socio / cliente.

Fuente: Encalada Flores, Merci Mercedes (2014)

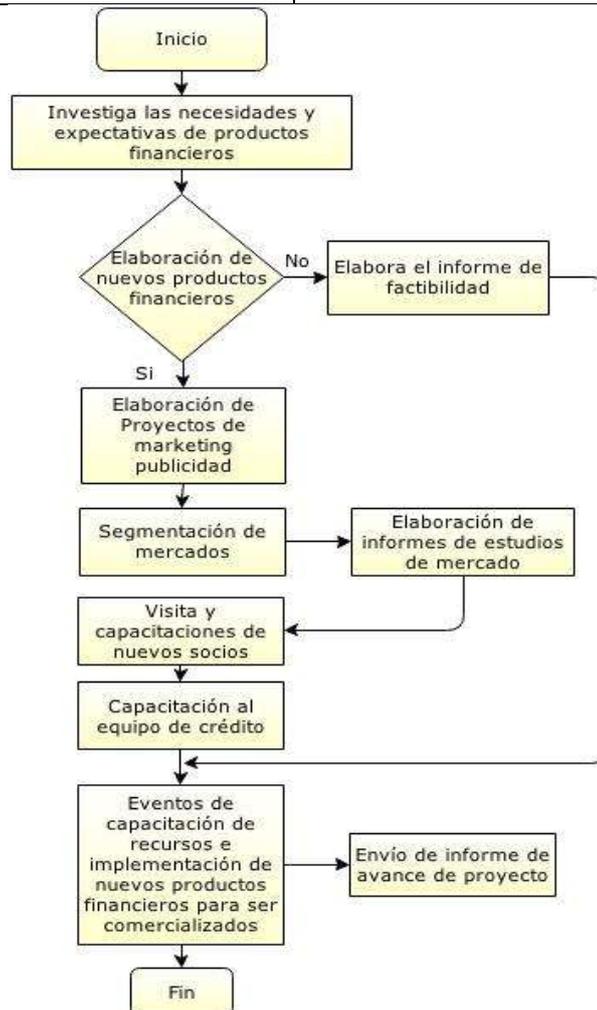
5.2. Descripción de los procesos operativos: modelos y propuestas.

El primer nivel del proceso Operativo se especifica a continuación:

Este proceso se refiere a la Investigación y Desarrollo el mismo que es gestionado por el Jefe de Marketing:

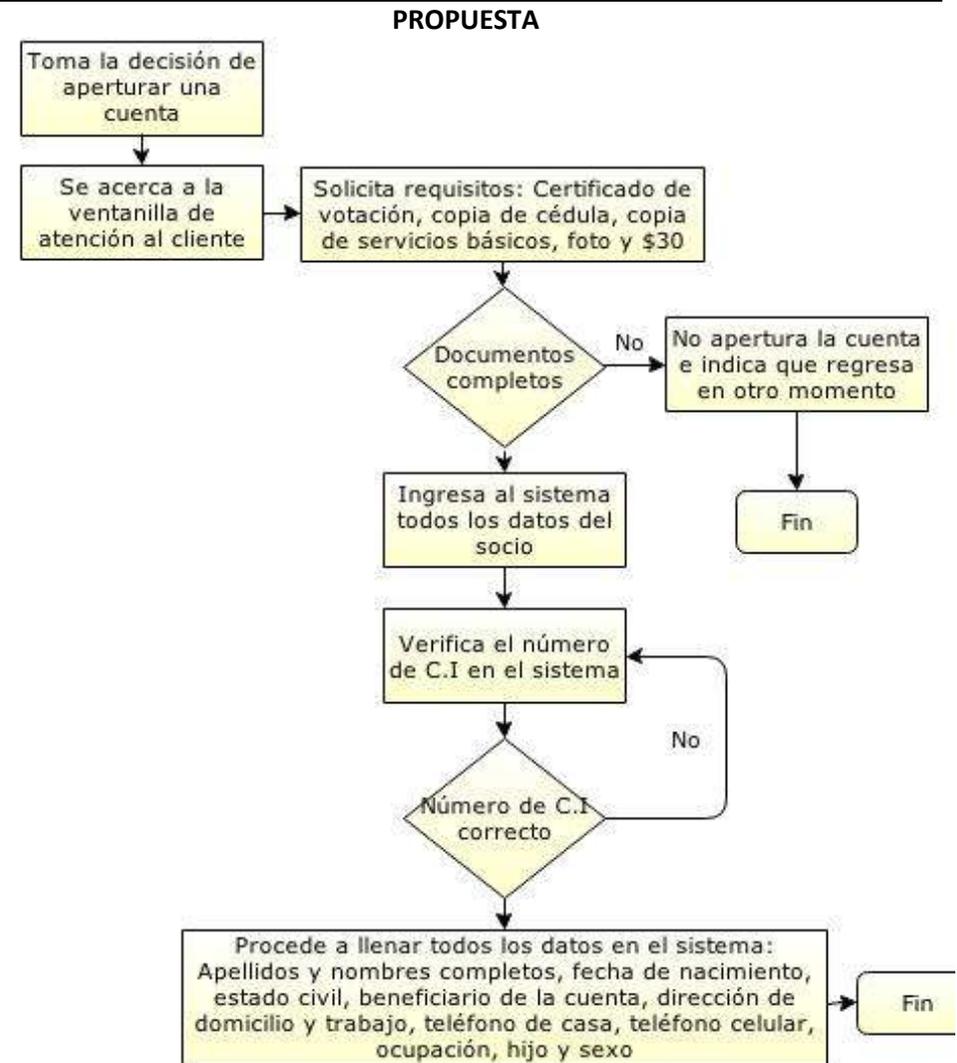
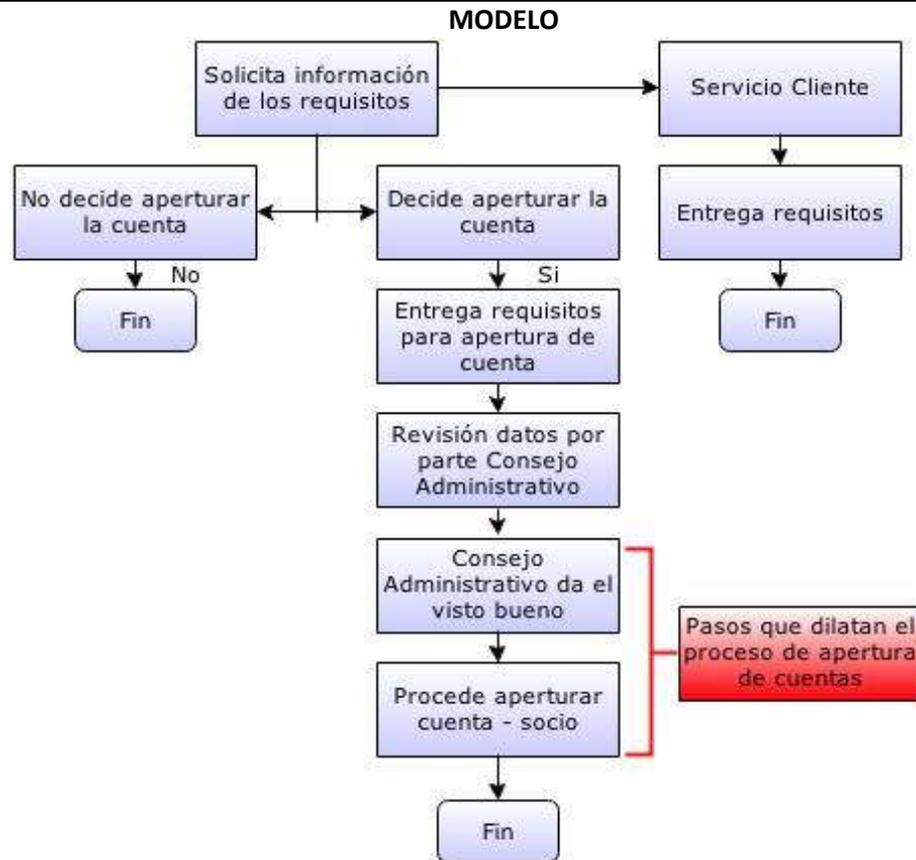
5.2.1. Proceso de Investigación y Desarrollo - PROPUESTA

Macro proceso:	Gestión Comercialización y Marketing		
Proceso:	Investigación y Desarrollo	Estado: Definitivo	
Subproceso:	Innovación	Pág. 1	De: 1
Responsable:	Jefe de Marketing	Fecha:20-01-2014	
Departamento de Investigación y Desarrollo		Área involucrada	



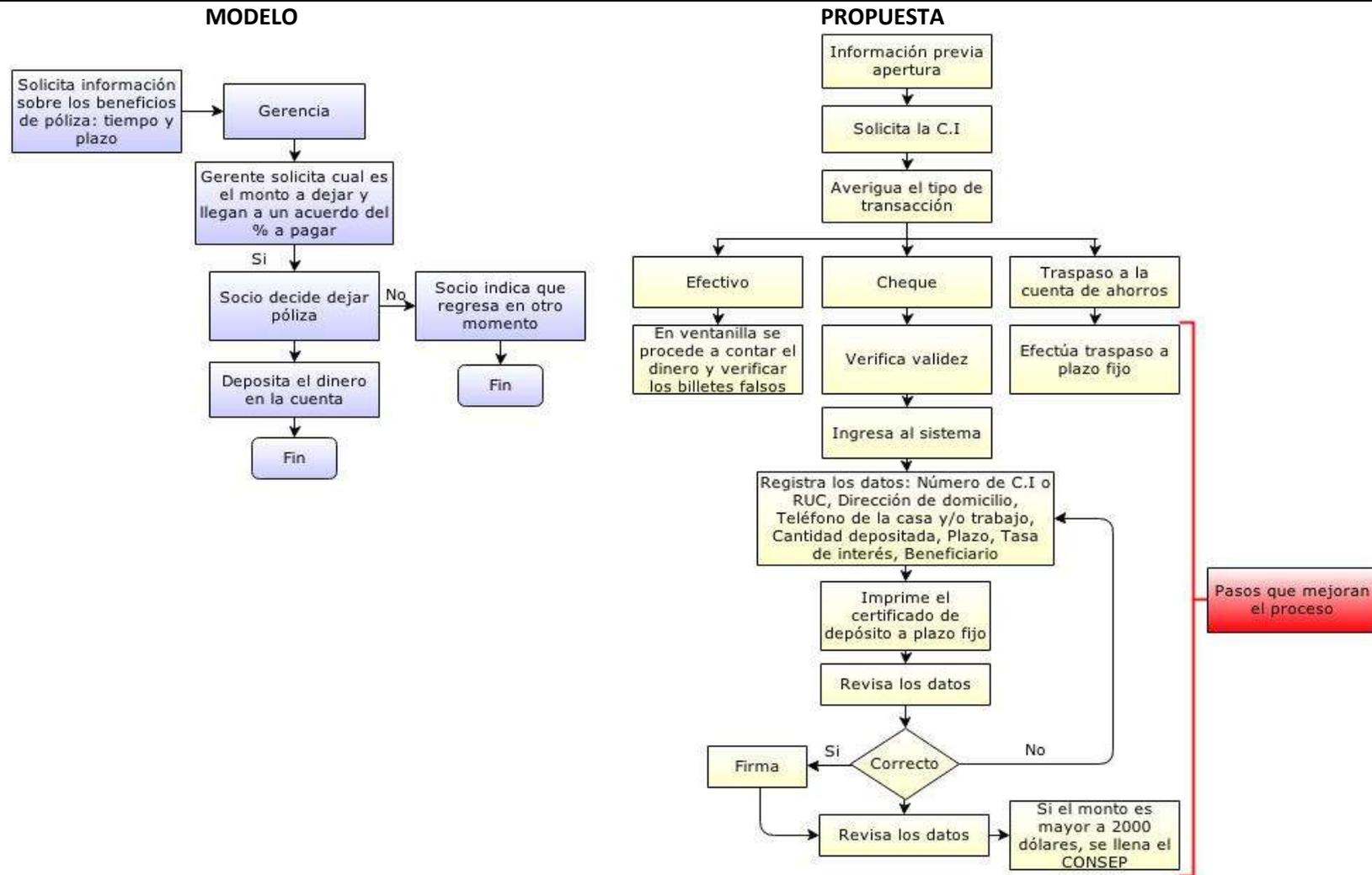
5.2.2 Captaciones a la vista

Macro proceso:	Captaciones		
Proceso:	Captaciones a la Vista	Estado:	Definitivo
Subproceso:	Apertura de Cuentas	Pág. 1	De: 1
Responsable:	Servicio al cliente	Fecha: 20-01-2014	
Socio		Servicio al Cliente	



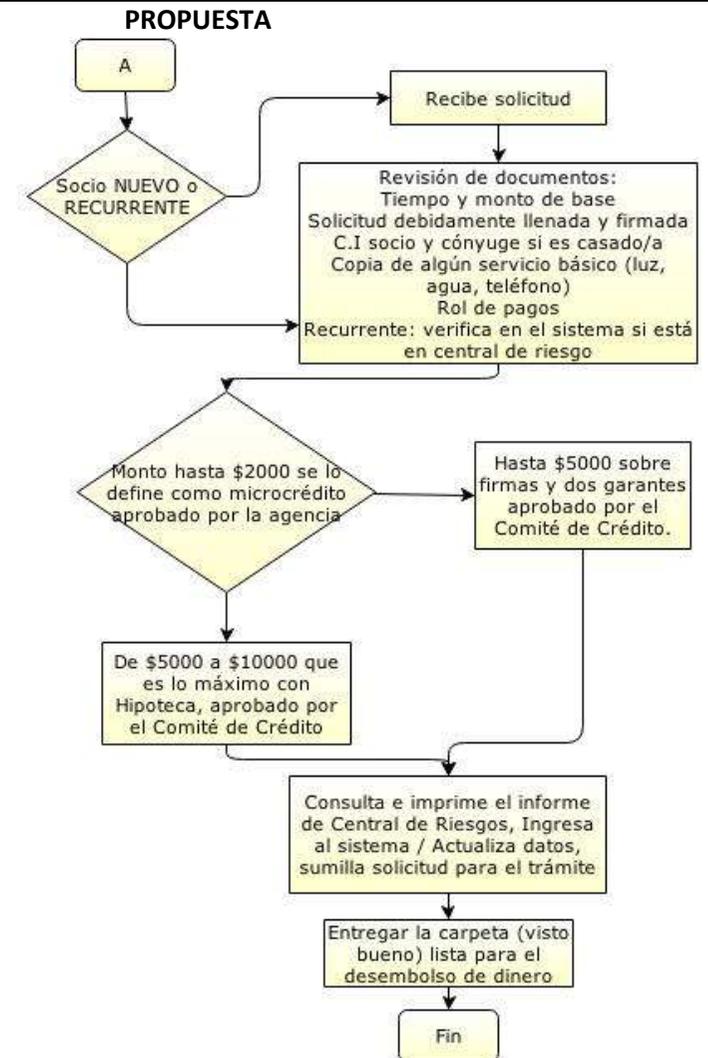
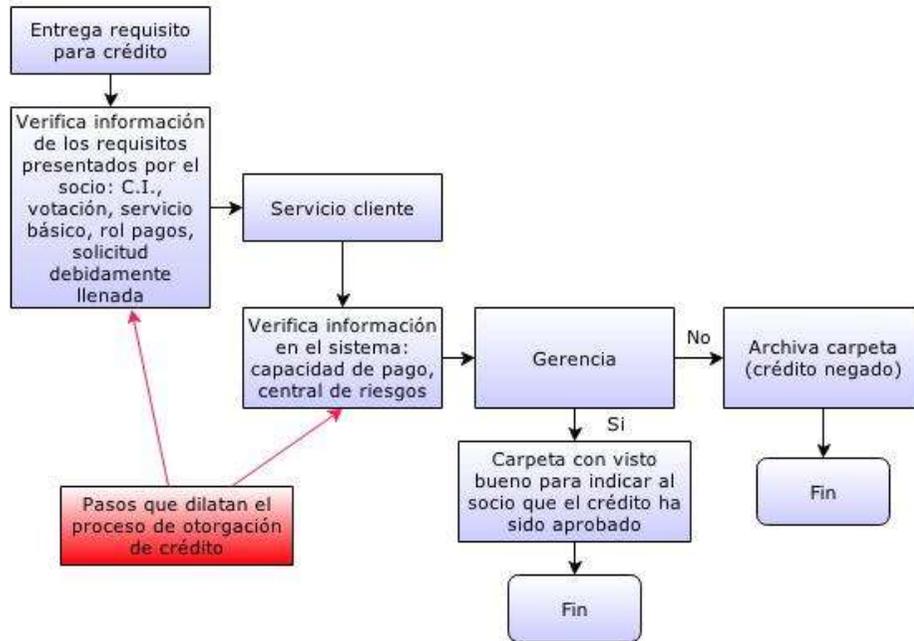
5.2.3 Captaciones a plazo fijo

Macro proceso:	Captaciones a Plazo Fijo		
Proceso:	Inversiones	Estado:	Definitivo
Subproceso:	Apertura Plazo Fijo	Pág. 1	De: 1
Responsable:	Gerente	Fecha: 20-01-2014	
Socio		Inversiones	



5.2.4 Proceso de colocaciones

Macro proceso:	Crédito		
Proceso:	Otorgación de Crédito	Estado: Definitivo	
Subproceso:	Crédito NUEVO / RECURRENTE hasta \$ 10.000	Pág. 1	De: 3
Responsable:	Crédito y Cobranzas-Gerente	Fecha: 20-01-2014	
Socio		Oficial de Crédito	
MODELO		PROPUESTA	



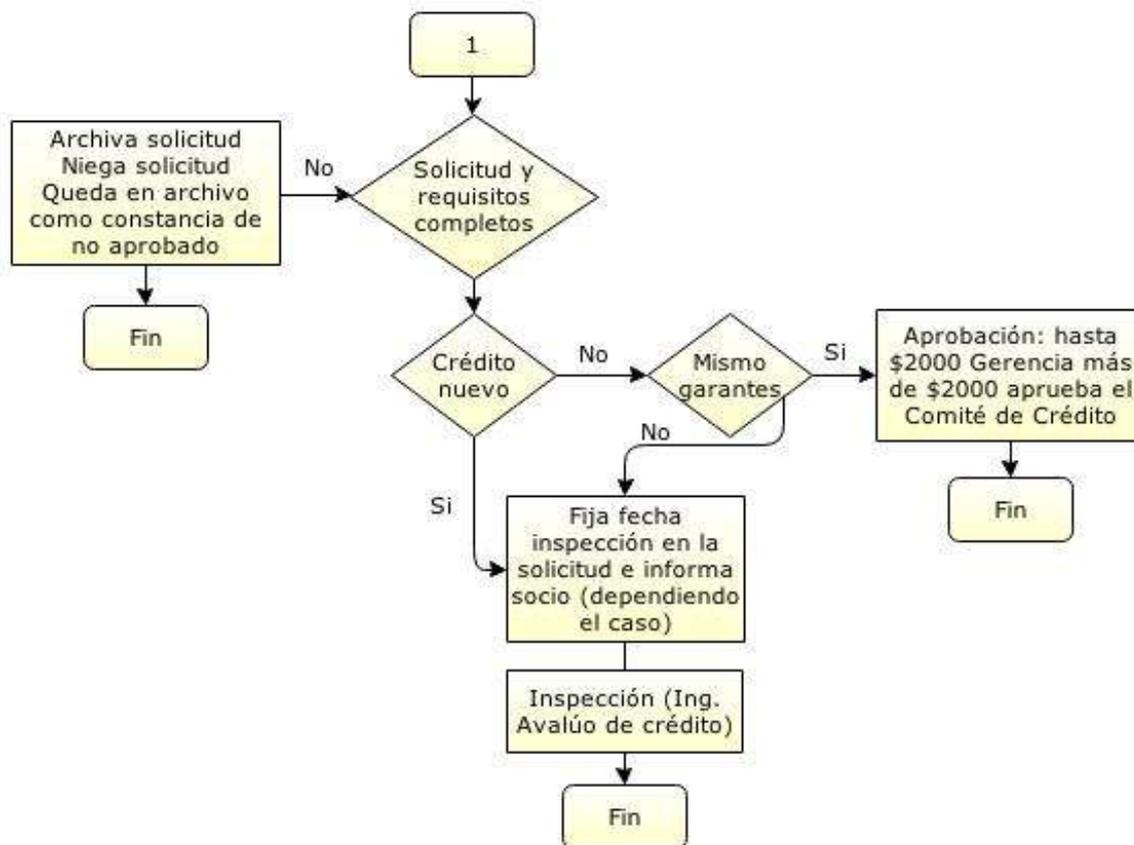
5.2.5 Proceso de colocaciones -MODELO

Macro proceso:	Crédito		
Proceso:	Otorgación de Crédito	Estado: Definitivo	
Subproceso:	Crédito NUEVO / RECURRENTE hasta \$ 10.000	Pág. 2	De: 3
Responsable:	Crédito y Cobranzas	Fecha: 20-01-2014	
Socio	Oficial de Crédito	Comité de Crédito	

Socio

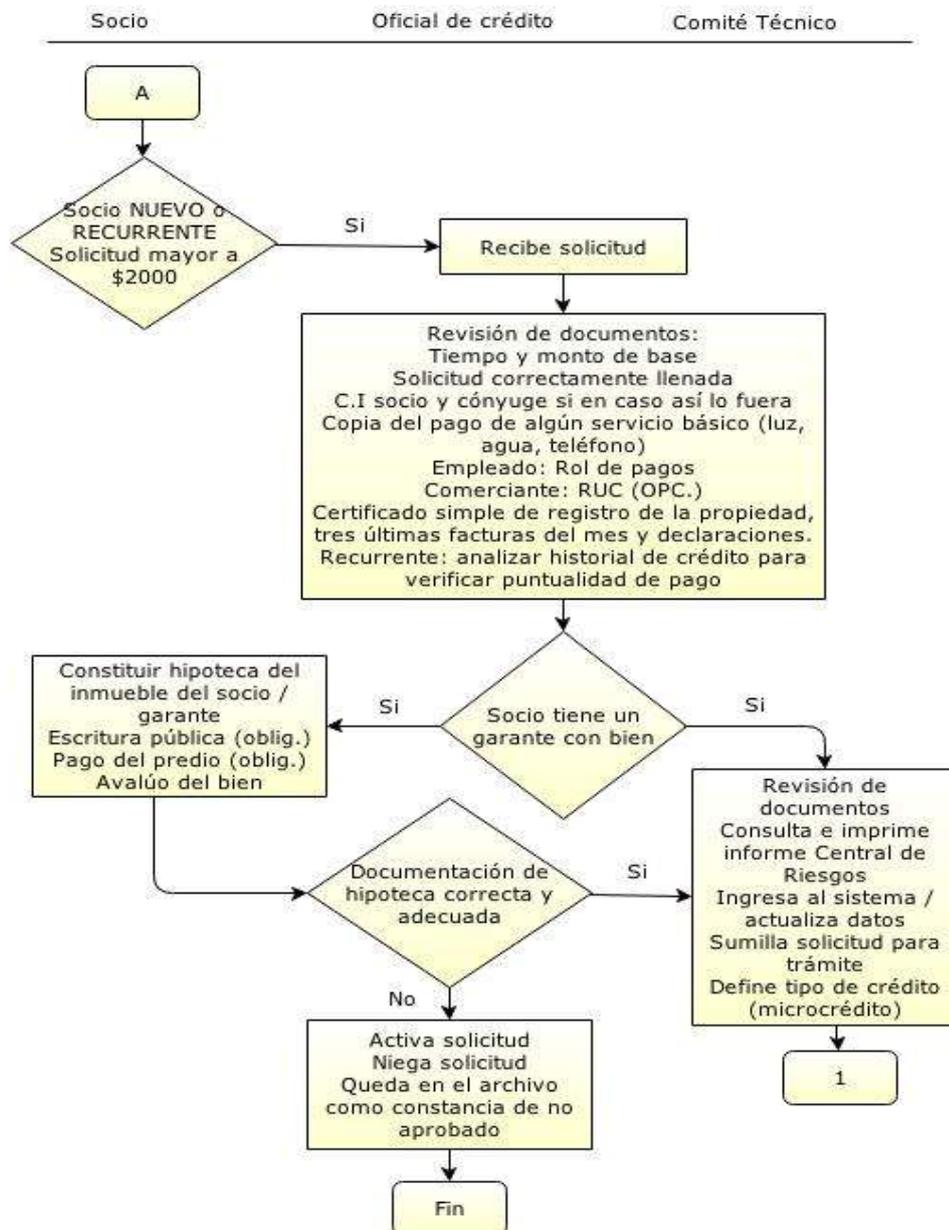
Oficial de crédito

Comité Técnico



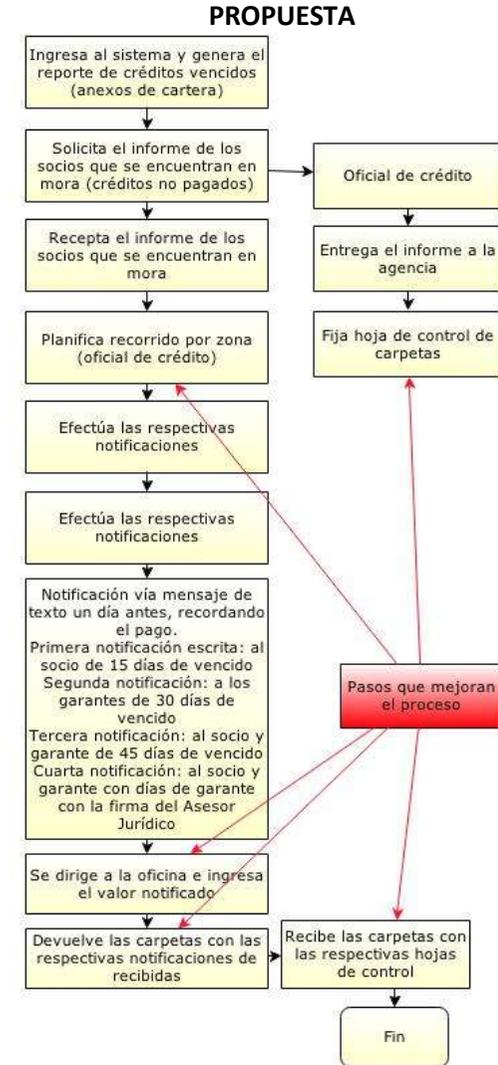
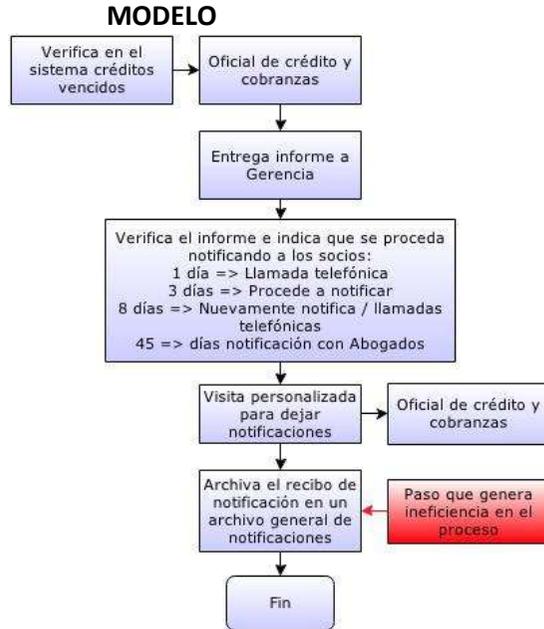
5.2.6 Proceso de colocaciones - PROPUESTA

Macro proceso:	Crédito		
Proceso:	Concesión de Crédito	Estado: Definitivo	
Subproceso:	Crédito NUEVO / RECURRENTE hasta \$10.000	Pág .3	De: 3
Responsable:	Crédito y Cobranzas	Fecha: 20-01-2014	
Socio	Oficial de Crédito	Comité de Crédito	



5.2.7 Proceso de Cobranza

Macro proceso:	Crédito		
Proceso:	Concesión de Crédito	Estado:	Definitivo
Subproceso:	Cobranzas, Notificación de Créditos Vencidos	Pág. 1	De: 1
Responsable:	Crédito y Cobranzas-Gerencia	Fecha:	
Oficial de Cobranza		Archivo de Crédito	



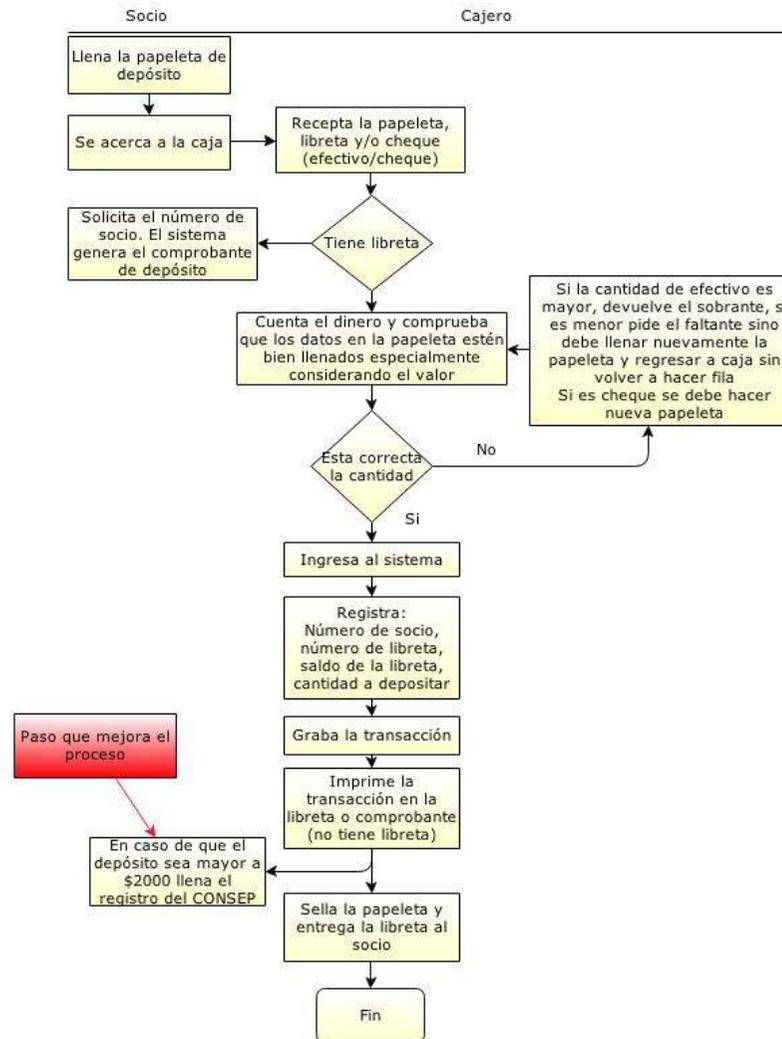
5.2.8 Proceso de Servicio al socio / cliente

Macro proceso:	Servicio al Cliente		
Proceso:	Caja	Estado:	Definitivo
Subproceso:	Depósito	Pág. 1	De: 1
Responsable:	Cajera	Fecha: 20-01-2014	
	Socio	Cajero	

MODELO



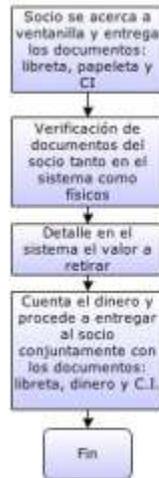
PROPUESTA



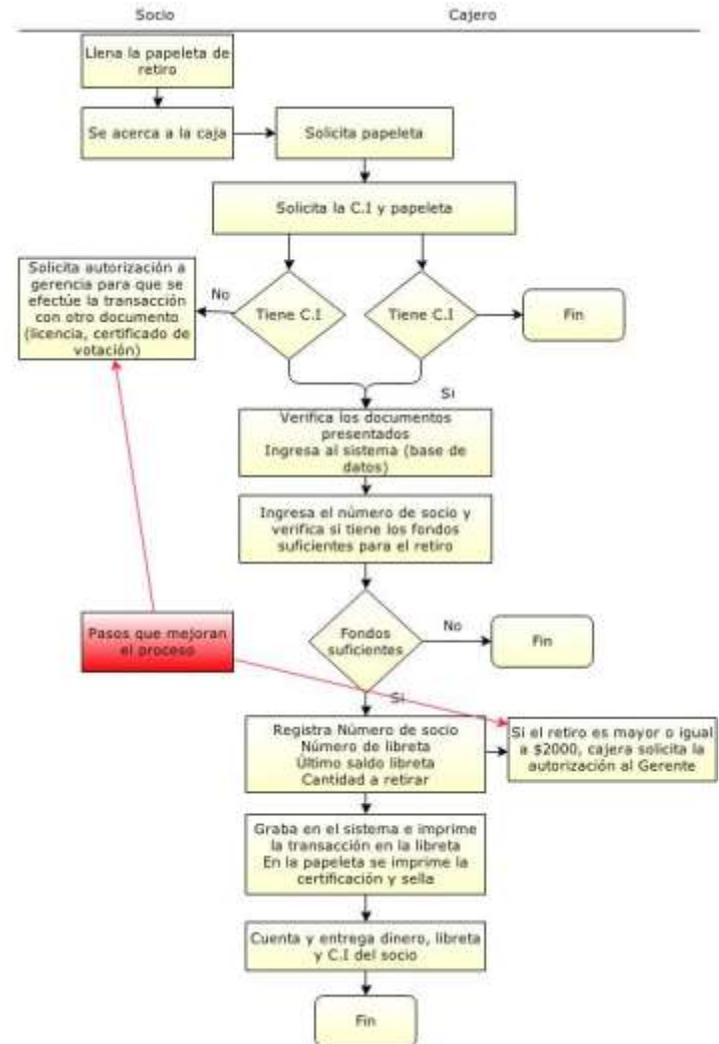
5.2.9 Proceso de Servicio al socio / cliente

Macro proceso:	Servicio al Cliente		
Proceso:	Caja	Estado:	Definitivo
Subproceso:	Retiro de Cajas	Pág. 1	De: 2
Responsable:	Cajera	Fecha: 20-01-2014	
Socio		Cajero	

MODELO



PROPUESTA



5.3 Propuesta de modelos para el cálculo anual de indicadores de Gestión por Procesos Operativos de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo “CADECAT”

5.3.1 Proceso de captaciones

5.3.1.1 A LA VISTA

- **Unidad Ejecutora:** Servicio al cliente
- **Unidad de Apoyo:** Operaciones-caja
- **Responsable:** Servicio al cliente

PCV: Proceso Captaciones a la Vista

$$PCV = \frac{N^{\circ} \text{ captaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ captaciones programadas}}$$

En esta fórmula se determina las captaciones/clientes captados frente al número de captaciones/clientes programados.

PCC: Proceso Captaciones de Cartera

$$PCC = \frac{\text{Cartera colocada}}{\text{Cartera colocada programada}}$$

En esta fórmula se establece el monto captado real frente al monto programado por captar.

5.3.1.2 A PLAZO FIJO

- **Unidad Ejecutora:** Servicio al cliente
- **Unidad de Apoyo:** Operaciones-caja
- **Responsable:** Oficial de inversiones

PCPF: Proceso Captaciones a plazo fijo

$$PCPF = \frac{\text{Monto inversiones realizadas}}{\text{Monto de inversiones programadas}}$$

En esta fórmula se mide la gestión en base a los clientes adquiridos sobre el número total de éstos.

5.3.2 Proceso de colocaciones

- **Unidad Ejecutora:** Crédito
- **Unidad de Apoyo:** Operaciones-caja
- **Responsable:** Asesor de crédito

PC: Proceso Colocaciones

$$PC = \frac{N^{\circ} \text{ colocaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ colocaciones programadas}}$$

En esta fórmula se determina las colocaciones efectuadas frente al número de colocaciones programadas.

5.3.3 Proceso de cobranzas

- **Unidad Ejecutora:** Cobranzas
- **Unidad de Apoyo:** crédito – Asesoría Jurídica
- **Responsable:** Asesor de cobranzas- Asesor Jurídico

PC: Proceso Cobranzas

$$PC = \frac{\text{Monto recuperado}}{\text{Cartera vigente}}$$

Se determina el porcentaje (prima) en mora que tiene la cooperativa para evaluar la calidad de la cartera.

5.3.4 Proceso de investigación y desarrollo

- **Unidad Ejecutora:** Investigación y Desarrollo
- **Unidad de Apoyo:** Crédito – Servicio al cliente
- **Responsable:** Jefe de marketing

PID: Proceso Investigación y Desarrollo

$$PID = \frac{N^{\circ} \text{ de productos realizados}}{N^{\circ} \text{ de productos programados}}$$

Esta fórmula determina las innovaciones y proyectos que se crean en el departamento de Investigación y Desarrollo con sus respectivas implantaciones o planes de marketing según sea el caso.

5.3.5 Proceso de servicio al socio- cliente

- **Unidad Ejecutora:** Servicio al cliente
- **Unidad de Apoyo:** Operaciones - caja
- **Responsable:** Asesor de Servicio al Cliente- Jefe de marketing

PSSS: Proceso Servicio Socio-Cliente

$$PSSC = \frac{N^{\circ} \text{ de operaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ de operaciones programadas}}$$

Este indicador determina la gestión del proceso de servicio al cliente en razón de los trámites y solicitudes a los requerimientos presentados por los socios/clientes frente a las solicitudes programadas en dar atención.

CONCLUSIONES

A las conclusiones que se han llegado son las siguientes:

- La cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo “CADECAT” no cuenta con un Manual de procesos, el mismo que se propone en el capítulo. V del trabajo de investigación.
- De acuerdo a la identificación de los procesos que se desarrollan en la cooperativa, se elaboró el mapa de procesos y a partir de ello se definieron para cada proceso las actividades, entradas, salidas y recursos.
- La propuesta de mejora de procesos están direccionados en la parte operativa en los cuatro puntos: investigación y desarrollo, procesos de colocaciones y cobranzas de cartera, procesos de captaciones y procesos de servicio al socio-cliente; y en la parte estratégica en los tres puntos: gerencia, subgerencia y comité de crédito en lo referente a: atribuciones, deberes, responsabilidades y tareas.
- El presente trabajo permitirá que los directivos y personal administrativo de la cooperativa, mejoren los procesos tanto a nivel estratégico como operativo.
- La cooperativa CADECAT no cuenta con un plan operativo anual, lo que dificulto poder trabajar en cuanto al seguimiento y mediación de los procesos.
- No cuenta con un organigrama funcional, el mismo que se procedió a realizarlo en base a la información brindada por la Gerente.

RECOMENDACIONES

- Se tome en cuenta el Manual de procesos y se lo ponga en práctica, con la finalidad de alcanzar su propósito con eficacia.
- Que con la elaboración del Mapa de procesos en donde se evidencia los roles, la relación entre áreas de la cooperativa y responsables se comprometa a todos los funcionarios de la institución en el desarrollo de sus actividades y mejoramiento de sus funciones.
- Tomar en cuenta la propuesta de “Gestión de la Calidad” en los procesos estratégicos y operativos; ya que el objetivo es orientar las actividades de la cooperativa para obtener y mantener el nivel de calidad del servicio de acuerdo a las exigencias del cliente.
- Al poner en práctica la propuesta de investigación tanto directivos como personal administrativo estarán orientando sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios.
- Los directivos trabajen en el Plan operativo anual, el mismo que les será de gran ayuda para poder determinar con precisión y exactitud las metas que se han propuesto alcanzar, para ello se procedió a diseñar un plan operativo anual, en el cual se encuentran detalladas las etapas a seguir con el fin de poder alcanzar los objetivos planteados por la cooperativa.
- Tener en cuenta el Organigrama funcional ya que ofrece información sobre divisiones de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, relaciones de dependencia y de coordinación que cada funcionario ocupa en la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

- Abascal, R. F. (2001) *Como se hace un Plan Estratégico*. Madrid: E.G.D.A
- Cuatrecasas, LL. (2010). *Gestión Integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit
- Haime, L. (2008). *Planeación Financiera, en la Empresa moderna. El manejo estratégico en las finanzas para lograr el éxito empresarial*. México: Ediciones Fiscales ISEF

Revistas

- Auliso R. Miles J. y Quintillán I. (2002). Claves para la Mejora de los Procesos en las Organizaciones. *Revista FCE*, Universidad Católica. 1-11
- Marín J. N. y Montiel E. L. (1988). Planteamiento Estratégico en Instituciones Financieras. *Revista Incae*, 2 (1), 103-114.
- Rincón, R. D. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59.

Folleto

- Beltrán, J. Carmona, M.A. Carrasco, R. Rivas, M.A. Tejedor F. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. En Instituto Andaluz de Tecnología. Sevilla.
- Chang Y. R. (1996). *Mejora Continua de Procesos: guía práctica para mejorar procesos y lograr resultados medibles*. Grupo Editorial Norma.
- Ministerio de Administraciones Públicas. (2006) *Guías de Apoyo a la Calidad en la Gestión Pública Local*.
- Zaratiegui, J.R. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. En *Economía Industrial* (pp. 81-84

Documentos de la web

- *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. (2014) .Recuperado de www.seps.gob.ec.
- Axis (2014). *Manual de Buenas Prácticas. Diseño de Planes Estratégicos*. Recuperado de www.aprocom.org/axis/pdf_planes/manual_parte1.pdf

ANEXOS

Anexo Nro. 1: Diagrama SIPOC (Proveedor, Entrada, Proceso, Salida, Cliente) para el macroproceso de ahorros

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Socio-Cliente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente ▪ Departamento Servicio al Cliente ▪ Supervisor de cajas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia: directrices, políticas y recomendaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retroalimentar a otros procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia: informe de captaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cliente interno
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de I & D ▪ Departamento de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I&D: información de nuevos productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Captar ahorro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I&D: retroalimentación de necesidades y requisitos de los socios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cliente interno
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cliente socio ▪ Departamento servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socios: necesidades, expectativas y requisitos, documentación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorear, evolución y concentración de captaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilidad: depósitos, retiros, transferencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente externo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socio-cliente ▪ I&D 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TICs: soluciones y proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promocionar nuevos servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TICs: requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente externo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de RR-HH ▪ Cliente interno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Talento Humano: personal y capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación, gestión de captación de cartera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Talento Humano: requerimiento de personal y capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente interno
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socio ▪ Departamento de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colocaciones: necesidades de fondeo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Captación de ahorros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colocaciones: retroalimentación de fondeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente externo

Anexo Nro. 2: Diagrama SIPOC (Proveedor, Entrada, Proceso, Salida, Cliente) para el macroproceso de Créditos y Cobranzas

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Socio-Cliente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socio-cliente ▪ Departamento de credito ▪ I&D 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socios: necesidades, expectativas, requisitos, documentación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceder créditos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socio, documentación, dinero, respaldo, información de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes externo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesor de crédito ▪ Asesor de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Captaciones, retroalimentación de fondeo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicar nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Captaciones, necesidades de fondeo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes externo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente ▪ Jefe de crédito y cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia, directrices, políticas, recomendaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retroalimentar a otros procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencias, informe de cartera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cliente interno
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe de I&D ▪ Jefe de crédito y cobranza ▪ Jefe de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I&D, información de nuevos servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoreo y control de colocaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I&D, retroalimentación de necesidades y requisitos de los socios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cliente externo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesor de servicio al cliente ▪ Asesor de crédito ▪ Jefe financiero 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios al socio, documentación de socios, revisión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar y registrar información 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilidad, depósitos, retiros, transferencias, presupuestos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cliente externo ▪ Socio-cliente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe de marketing ▪ Jefe de crédito y cobranzas ▪ Jefe de servicio al cliente ▪ Socio-cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TICs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicar nuevos servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TICs, requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente interno-externo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe de Talento Humano ▪ Jefe de crédito y cobranzas ▪ Jefe de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Talento Humano, captaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación en colocación de cartera y cobranzas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Talento Humano, requerimiento de personal y capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente externo

Anexo Nro. 3: Notificación al Deudor



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CADECAT" LTDA
OFICINA MATRIZ**

Catamayo, 29 de Octubre del 2013

NUMERO DE SOCIO: 732
NOMBRES Y APELLIDOS: FAUSTO LENIN CEDILLO REINOSO
DIRECCIÓN: ALONSO DE MERCADILLO Y CHILE
REFERENCIA: CERCA A DON PASCUAL NARVAEZ

Estimado Socio(a):

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "CADECAT" Ltda., le informa a usted que su **CRÉDITO** se encuentra vencido en **2** cuota(s) con **86 día(s)** de mora, por lo que solicitamos comedidamente que en el término de cinco días hábiles de recibida esta notificación, cumpla con pagar sus cuotas atrasadas, mas intereses y gastos de notificación.

VALORES A CANCELAR:

VALOR CUOTA: **\$260.36**

Esperamos que este requerimiento de pago tenga la acogida favorable y así no perjudique si historial crediticio ni a sus garantes.

.....
Por la Cooperativa

.....
Recibido Socio

.....
Parentesco

.....
Entregado por

Anexo Nro. 4: Notificación al garante



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CADECAT" LTDA
OFICINA MATRIZ

Catamayo, 29 de Octubre del 2013

NOMBRES Y APELLIDOS: MARTIANA ZAHORI HIDALGO MALDONADO
DIRECCIÓN: BOLIVAR Y 9 DE OCTUBRE
REFERENCIA: HOTEL REINA DEL CISNE

Estimado Socio(a):

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "CADECAT" Ltda., le informa a usted que en calidad de **GARANTE** del Sr. **SALVADOR NARVAEZ JIMENEZ** a quien le concedió un **CRÉDITO** por la cantidad de **\$1000.00** se encuentra en morosidad con los siguiente valores **\$735.77**. Particular que le comunicamos para que en los siguiente 5 (cinco) días hábiles después de recibida esta notificación, se acerque a nuestras oficinas a cancelar dichos valores.

Esperamos que este requerimiento de pago tenga la acogida favorable y así evitarnos molestias a futuro.

.....
Por la Cooperativa

.....
Recibido Garante 1

.....
Entregado por

.....
Recibido Garante 2

Anexo Nro. 5: Formulario de declaración de Origen Lícito


FORMULARIO DE DECLARACION DE ORIGEN LICITO DE RECURSOS EN OPERACIONES O TRANSACCIONES EN EFECTIVO IGUALES O SUPERIORES A USD \$ 2.000 O SU EQUIVALENTE EN OTRAS MONEDAS

N°

1.- IDENTIFICACION DEL TITULAR DE TRANSACCION DEL ORIGEN Y DESTINO DE LOS FONDOS

NOMBRE O RAZON SOCIAL		C.C./C.R.U./PASAPORTE	
ACTIVIDAD ECONOMICA O PROFESION		NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL	
CIUDAD	DIRECCION		

2.- IDENTIFICACION DE QUIEN REALIZA LA TRANSACCION

NOMBRE O RAZON SOCIAL		C.C./C.R.U./PASAPORTE	
ACTIVIDAD ECONOMICA O PROFESION		NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL	
CIUDAD Catimayo	DIRECCION		TELÉFONO

3.- IDENTIFICACION DE LA TRANSACCION

MONTO DE LA TRANSACCION	TIPO/CODIGO DE LA TRANSACCION		NUMERO DE CUENTA	
TIPO DE LA CUENTA EN QUE SE REALIZA EL DEPOSITO	CORRIENTE	AHORRO	CERT. DE INVERSION	Acumulado S. Otros(Especificar)
LOS FONDOS DE LA PRESENTE TRANSACCION PROVIENEN DE:				
LOS FONDOS DE LA PRESENTE TRANSACCION SERAN UTILIZADAS EN:				

4.- DECLARACION DE ORIGEN LICITO DE RECURSOS

- **ENTREGA DE FONDOS**
 CONOCEDOR (A) DE LAS PENAS DE PERJURIO, DECLARO BAJO JURAMENTO QUE EL ORIGEN DE LOS FONDOS ENTREGADOS A LA COOP DE AHORRO Y CREDITO "CADECAT" LTDA. ES LICITO.
- **RECEPCION DE FONDOS**
 CONOCEDOR (A) DE LAS PENAS DE PERJURIO, DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LOS FONDOS QUE RECIBO DE LA COOP DE AHORRO Y CREDITO "CADECAT" NO SERAN DESTINADOS A LA REALIZACION O FINANCIAMIENTO DE NINGUNA ACTIVIDAD ILICITA.

5.- AUTORIZACION

CONOCEDOR (A) DE LAS DISPOSICIONES DE LA LEY PARA REPROMBER EL LAVADO DE ACTIVOS, AUTORIZO EXPRESAMENTE A LA COOP DE AHORRO Y CREDITO "CADECAT" A REALIZAR LOS ANALISIS Y VERIFICACION QUE CONSIDERE NECESARIO, ASI COMO A LAS AUTORIDADES COMPETENTES EN CASO DE LLEGAR A DETERMINAR LA EXISTENCIA DE OPERACIONES Y/O TRANSACCIONES INUSUALES E INJUSTIFICADAS EN VIRTUD DE LO AUTORIZADO, RENUNCIO A INSTAURAR POR ESTE MOTIVO CUALQUIER TIPO DE ACCION CIVIL, PENAL O ADMINISTRATIVA EN CONTRA DE COOP DE AHORRO Y CREDITO "CADECAT".

Catimayo de del 201.....

.....
TIPO DE LINEA Y FORMA DE NUDO A UTILIZAR Y COPIAR EL TITULAR

.....
TIPO DE LINEA Y FORMA DE NUDO A UTILIZAR

.....
FIROA DEL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO