UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA**:** Armijos Ordoñez, Valeria del Pilar.

DIRECTORA**:** Armijos Buitrón, Verónica Alexandra, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2016

Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es

2016

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Verónica Alexandra Armijos Buitrón

DOCENTE DE LA TITULACIÓN.

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación denominado: Gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda., realizado por Valeria del Pilar Armijos Ordoñez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2016.

F.)……

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Armijos Ordoñez Valeria del Pilar**, declaro ser la autora del presente trabajo de titulación: Gestión por procesos en los departamentos de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito COOPAC Ltda**.,** de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo la magister Verónica Alexandra Armijos Buitrón la directora 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, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero académico o institucional (operativo) de la Universidad."

f.)……

Valeria del Pilar Armijos Ordoñez

CI: 1104707912.

DEDICATORIA

Con amor infinito a los dos grandes amores de mi vida; mí siempre amado esposo Rolando Ortega Sàa y nuestro adorado hijo Juan Pablo, por ser mi aliento y deseo de superación a cada instante de mi vida.

A mis padres, hermanos, suegros y cuñados que siempre ha estado presentes apoyándome con sus palabras de ánimo para que culmine este escalón más en mi vida profesional.

No podía dejar de lado a mis amigas, por su apoyo moral para el desarrollo de esta tesis.

Valeria Armijos Ordoñez.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento eterno a la Universidad Técnica Particular de Loja, por ser la entidad que me permitió incrementar mis conocimientos con el estudio de la Maestría en Gestión Empresarial.

De igual forma a la Mgs. Verónica Armijos, quien con sus enseñanzas me guio para poder culminar con éxito la titulación.

Y por último de manera muy especial a la Institución a la que pertenezco, la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAC Ltda., y por ende a todos sus directivos que facilitaron el desarrollo del trabajo con la apertura para poder hacer el levantamiento de información, y así concluir exitosamente el trabajo investigativo.

Valeria Armijos Ordoñez.

ÍNDICE DE CONTENDIDOS

PORTADA……..... I

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE MAESTRIA……..... II

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS……..... III

DEDICATORIA……..……..……..……..……..... IV

AGRADECIMIENTO……..……..……..……..……..... V

RESUMEN……..……..……..……..……..... 1

ABSTRACT……..……..……..……..……..... 2

INTRODUCCIÓN……..……..……..……..……..... 3-4

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES

1.1. Planteamiento del problema…… 6

1.2. Justificación…… 6

1.3. Objetivos……..... 7

1.3.1. General……..... 7

1.3.2. Objetivos específicos…… 7

1.4. Alcance…….. 7-8

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. Cartera de crédito……. 10

2.2. Crédito……..... 10

2.3. Cobranzas……..... 10

2.4. Gestión de las cobranzas…… 11

2.5. Gestión por procesos…… 12

2.6. Principios de la Gestión por procesos…….. 13

2.7. Requerimientos de la Gestión por procesos…… 13

2.8. Principales términos que se relacionan con la gestión por procesos…… 13

2.9. Clasificación de los procesos…….. 14

2.10. Indicadores de gestión…… 15

2.11. Características de los indicadores de gestión…… 15

2.12. Indicadores de gestión y medición de desempeño…… 16

2.13. Ventajas de los indicadores de gestión……..... 16

2.14. Razones para medir los indicadores de gestión……..... 16

2.15. Mejoramiento Contínuo…… 17

2.16. Importancia del mejoramiento Contínuo……..... 17

2.17. Diagrama de flujo o Flujograma……..... 18

2.18. Beneficios del flujo grama……..... 18
2.19. Simbología del flujo grama…… 19

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Metodología aplicada…… 21
3.2. Identificación de los procesos actuales en la COOPAC Ltda.,…….. 23
3.3. Descripción de los procesos actuales que se manejan en la COOPAC Ltda.,…… 24

CAPITULO IV

4. **ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCION EN ESTUDIO**

4.1. Antecedentes de la cooperativa de ahorro y crédito COOPAC Ltda.,……..... 28
4.2. Alcances……..... 28
4.3. Su misión…… 28
4.4. Su visión……. 28
4.5. Productos y servicios…… 28
4.6. Organismo de control……... 29
4.7. Estructura orgánico- funcional COOPAC Ltda. ……... 29-32
4.8. Organigrama COOPAC Ltda.,…..…….. 32

CAPITULO V

5. **PLANTEAMIENTO Y PROPUESTA DE LOS PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA COOPAC LTDA**

5.1. Propuesta de los procesos para el departamento de crédito y cobranzas en la COOPAC Ltda……... 35
5.2. Definición de los procesos……... 35
5.2.1. Cuenta de ahorros……... 36
5.2.2. Descripción escrita de los procesos de apertura de cuenta……..... 36
5.2.3. Datos para el proceso de apertura de cuenta de ahorros……..... 38
5.3. Microcrédito…… 40
5.3.1. Descripción escrita del proceso de crédito…… 40
5.4. Cobranzas……..…… 44
5.4.1. Propuesta de segmentación de cartera según días de mora……. 44
5.4.2. Propuesta de acción para el proceso de cobranzas……..... 45-46
5.4.3. Descripción escrita del proceso en gestión de cobranzas…….. 47
5.4.4. Datos para el proceso de cobranzas……..…… 48
5.5. Seguimiento y medición de los procesos planteados……. 50
5.6. Propuesta de los indicadores de gestión…….. 50

5.7. Estrategias para la mejora de los procesos COOPAC Ltda.,…… 52-53
5.8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……... 55-56
5.9. BIBLIOGRAFÍA…….. 57-58
5.10. ANEXOS……..... 59-60

ÍNDICES DE FIGURAS

FIGURA 1 Clasificación de los procesos…….. 14
FIGURA 2 Simbología del Flujograma……. 20
FIGURA 3 Organigrama estructural de la COOPAC Ltda.,……... 33
FIGURA 4 Definición de procesos…… 35
FIGURA 5 Flujograma del proceso de ahorros…… 39
FIGURA 6 Fujograma del proceso de crédito…… 43
FIGURA 7 Segmentación de cartera…… 44
FIGURA 8 Modelo de acción del proceso de cobranzas……... 46
FIGURA 9 Fujograma de las cobranzas……... 49

ÍNDICES DE TABLAS

TABLA 1 Matriz FODA COOPAC Ltda.,…… 23
TABLA 2 Procesos actuales de colocaciones en la COOPAC Ltda.,..…… 24
TABLA 3 Procesos actuales de recuperación de cartera vencida en la COOPAC Ltda.,…… 25
TABLA 4 Requisitos para apertura de cuenta de ahorros……..... 36
TABLA 5 Descripción escrita de la apertura de cuenta de ahorros……... 37
TABLA 6 Datos para el proceso de la apertura de cuenta de ahorros…….. 38
TABLA 7 Requisitos para solicitar crédito…….. 40
TABLA 8 Descripción escrita de los procesos de crédito…… 41
TABLA 9 Datos para el proceso de crédito…… 42
TABLA 10 Descripción escrita de la gestión de cobranzas……... 47
TABLA 11 Datos para el proceso de cobranzas……. 48
TABLA 12 Indicador apertura de cuentas mensuales…… 51
TABLA 13 Indicador: Crecimiento de la cartera mensual…….. 51
TABLA 14 Indicador: Tiempo de colocación de microcréditos…… 51
TABLA 15 Indicador: Créditos vencidos …….. 52
TABLA 16 Indicador: Recuperación de cartera……... 52

RESUMEN

En el presente trabajo de tesis hace referencia al estudio de los procesos en los departamentos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAC Ltda., la cual es una entidad financiera con más de 12 años de servicio en el mercado Nacional, con su Matriz en la ciudad de Ambato y agencias en las ciudades de Riobamba, Guaranda, Tena, Coca y Loja.

Cabe recalcar que esta Institución pese a ser una de las entidades financieras dentro de la categoría mediana, segmento # 3 bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, no posee procesos definidos, por lo cual con esta propuesta se estaría fomentando un mejor trabajo dentro de los estándares de calidad de servicio, tanto para la Institución como para sus socios.

Para la COOPAC Ltda., esta propuesta radica en mejorar sus procedimientos y de ser el caso proponer un modelo de gestión por procesos para las áreas en estudio y de esta forma los funcionarios de la institución puedan trabajar de forma eficiente y responsable manejando el mismo formato.

Palabras Clave: Modelo de gestión, gestión por procesos, administración de cartera vencida, cobranzas, proceso, diagrama de procesos.

ABSTRACT

In this thesis refers to the study of processes in the departments of Credit and Collections of the credit union COOPAC Ltda., Which is a financial institution with more than 12 years of service in the domestic market, with its parent in the city of Ambato and agencies in the cities of Riobamba, Guaranda, Tena, Coca and Loja.

It should be noted that this institution despite being one of the financial institutions within the medium category segment # 3 under the control of the Superintendency of Popular Economy and Solidarity, has no defined processes, so this proposal would be encouraged better work within the standards of quality of service, both for the institution and its partners.

For COOPAC Ltda., This proposal is to improve its procedures and if appropriate propose a model of process management in the areas under study and thus officials of the institution can work efficiently and responsibly handling the same format.

KEYWORDS: Model management, process management, management of nonperforming loans, collection, process, process diagram.

INTRODUCCIÒN

El presente trabajo de investigación pretende enfocarse en la gestión por procesos en los departamentos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAC Ltda., y así poder determinar si están establecidos y aplicados de forma correcta o a su vez carecen de procesos dentro de la gestión administrativa.

En este contexto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina" Ltda. COOPAC, canaliza el ahorro de sus asociados vía microcréditos apoyando proyectos productivos de micro, pequeños y medianos empresarios en la Región Sur del Ecuador, en particular busca propiciar el mejoramiento económico y social de sus socios.

El proyecto consta de 5 capítulos en los cuales a continuación se detalla brevemente

CAPÍTULO I: En este apartado se hace referencia a la problemática que atraviesa la institución así como el estudio de los procesos dentro de la Institución, la justificación que en sí, es la razón por la cual se está realizando el trabajo investigativo. Asimismo constan los objetivos generales y específicos, que son las metas que se desea cumplir al finalizar el trabajo.

CAPÍTULO II: Aquí se cita conceptos teóricos de entendidos en la materia que es la Gestión por Procesos

CAPÍTULO III: En este capítulo se hace mención a la metodología que se utilizó en la investigación, así como el levantamiento de información de cómo se manejan los procesos en la COOPAC Ltda. También se encontrara una matriz FODA, para tener una panorámica de la institución en estudio, la cual sirve para poder realizar medidas correctivas haciendo relación las debilidades con las fortalezas y las amenazas con las oportunidades.

CAPÍTULO IV: En este apartado van generalidades de la Institución en estudio, como fecha de creación, misión, visión, objetivos, descripción de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa etc.

CAPÍTULO IV: Sin lugar a duda el más importante, aquí se plasman las propuestas de mejora de los procesos, y el caso de las cobranzas se plantea un modelo de procesos para que se ponga en marcha en la Institución, así como de los indicadores y la propuesta de mejoras para la cooperativa.

Y para finalizar el trabajo están las conclusiones a las cuales se llegó luego de haber estudiado minuciosamente el problema de la institución, así como también las recomendaciones que son en base a lo estudiado y van direccionadas al mejor desempeño

de las funciones dentro de la cooperativa para que pueda mejorar los servicios en beneficio de los asociados y de la institución. Asimismo está la bibliografía en donde se plasma las guías y las referencias bibliográficas que fueron las fuentes de investigación.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1. Planteamiento del Problema.

En la última década, la administración mediante la gestión por procesos ha despertado un interés creciente por parte de las empresas, desde las más grandes hasta las medianas siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan modelos de Gestión que les ha permitido tener éxito empresarial.

Por tanto se puede decir que el propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (Socios, Accionistas, Personal)

Es importante mencionar que en una Institución Financiera, su columna vertebral, es el departamento de créditos, por tal razón es de vital importancia tener herramientas administrativas y financieras que le permitan mantener el control de los créditos otorgados y se maneje de una forma correcta su colocación y por ende su recuperación.

Esto se evidencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito **COOPAC Ltda.,** ya que las operaciones de crédito no se están concediendo bajo un proceso definido, lo cual tiene como efecto créditos vencidos, desatando altos niveles de morosidad en la cooperativa, afectando notablemente los balances presentados ante los organismos de control.

La elaboración del modelo de gestión para créditos y cobranzas es muy necesaria y servirá para que el personal maneje el mismo lenguaje en lo referente a las obligaciones que debe cumplir, los pasos a seguir para colocaciones y en caso de cobranzas conocer efectivamente las estrategias que debe aplicar para llegar a acuerdos con los clientes en mora.

1.2. Justificación

Las razones que justifican el presente trabajo son las siguientes:

Básicamente esta idea nace con el objetivo de presentar a la Institución Financiera propuestas que sirvan como estrategia para que todos los empleados manejen un mismo lenguaje en relación a los procesos y de esta forma mantener una cartera de crédito sana, y asimismo demostrar el interés en el crecimiento de la empresa a la cual presto mis servicios.

El trabajo que se presenta está orientado a conocer los niveles de la eficiencia operacional así como mejorar los indicadores financieros que se presenta a los órganos de Control.

No esta demás recalcar que este trabajo, permitirá demostrar a la colectividad la capacidad de formular y solucionar problemas del común de la sociedad que están ligados a la

Maestría en Gestión Empresarial. Asimismo se podrá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los dos años de estudio de la maestría

1.3. Objetivos.

1.3.1. General

- Diseñar un modelo de gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina COOPAC Ltda.

1.3.2. Específicos.

- Determinar la situación actual de la institución en estudio, mediante un levantamiento de información
- Optimizar el trabajo del departamento de crédito y cobranzas mediante controles y procesos mejorados
- Proponer a los directivos la implementación de los procesos diseñados para el departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa.

1.4. Alcance.

El presente trabajo de investigación se realizará en **LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMPESINA COOPAC**, la cual es una organización privada, formada por personas naturales, con domicilio en la ciudad de Ambato, que sin buscar finalidad de lucro, tiene por finalidad particular servir a la población campesina y del sector rural de la provincia de Tungurahua, sierra y oriente del Ecuador.

Asimismo está controlada por la "SEPS" (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Esta 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 COOPAC, forma parte del sector financiero popular y solidario mediante Resolución **Nº SEPS-ROEPS-2013-00143**, y pertenece al Segmento Nº3.

El SEPS, se compone de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro etc.

Por tal razón 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

El tema al que se referirá es “GESTION POR PROCESOS”, específicamente en el área Administrativa, Departamento de créditos y cobranzas de la Cooperativa

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Cartera de Crédito

Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho(s) documento(s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto. (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, 2013)

2.2. Crédito.

“El término crédito proviene del latín creditum, de credere, tener confianza: La confianza es la base del crédito, aunque al mismo tiempo implica un riesgo. El crédito sin la confianza es inconcebible, crédito es confianza.” (UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO, 2013)

Hay crédito siempre que exista un contrato a término (verbal o escrito); esto es, un contrato que engendre obligaciones cuya ejecución sea diferida para una de las partes en lugar de exigirla a esta inmediatamente. Por eso en su acepción jurídica el crédito es una promesa de pago que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor: Por una parte el deudor tiene la obligación de pagar, y por otra, el acreedor tiene el derecho de reclamar el pago

2.3. Cobranzas

La cobranza es el proceso formal de presentar al girar un instrumento o documentos para que los pague o acepte: pagaré, letras de cambio, documentos de embarque, otro título de valor.

De acuerdo a Definición ABC: “En términos generales, por cobranza se refiere a la percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio” (DEFINICION ABC, 2013).

La práctica de la cobranza puede ser llevada a cabo por una persona en nombre de la empresa que brinda el servicio en cuestión, o en su defecto a la cual se le haya comprado un producto, o bien estar ejercida por una entidad bancaria, lo que se conoce popularmente como cobranza bancaria.

2.4. Gestión de la cobranza.

Según Acción In Sight: “La gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas

para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados.” (ACCION, 2013)

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera. Por lo tanto los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por siguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa. (Beaufont, 2005)

2.5. Gestión por procesos.

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, los cuales se lo define como un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas.

“Los procesos constituyen pasos, acciones, tareas, movimientos o gestiones que se suceden de una manera determinada y que van dirigidos a obtener un producto, un cambio, un documento, la construcción de un objeto, la mejora de la salud de un paciente o la producción de una obra artística..." (Carnota, 2011)

Según la norma ISO 9000:205, un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre si constituyendo procesos permite a una organización centrar su atención sobre “áreas de resultados” (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes de conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de resultados deseados.

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de acciones como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen un proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.

- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los resultados y métodos que permiten la mejora del proceso

Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza como los resultados que deseen obtener, se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando a su vez que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

2.6. Principios de la Gestión por procesos.

La gestión por procesos facilita a las organizaciones definir sus procesos estratégicos claves y de apoyo para lograr resultados en el marco de su plan estratégico institucional y orientar el desarrollo organizacional de la empresa

Según Goleman (1999, pp. 362-363) La organización como un todo tiene una especie de "inteligencia" al igual que los grupos y los equipos que lo componen. Inteligencia es uno de los sentidos más básicos, es la capacidad de resolver problemas, enfrentar desafíos o crear productos apreciados. En ese sentido, la "inteligencia orgánica" representa esa capacidad tal como emerge de la compleja interacción de personas y relaciones, cultura y papeles dentro de una organización. El conocimiento y la experiencia están distribuidos por toda la organización.

Por tanto se pude decir que los procesos existen en cualquier empresa, aunque nunca hayan sido identificados o definidos y por ello se presentan los siguientes principios.

- Los procesos constituyen lo que hacemos y como lo hacemos.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

2.7. Requerimientos de la Gestión por Procesos.

Dentro de la gestión por procesos es muy importante tener en cuenta estos aspectos para que sea efectiva.

- ❖ Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- ❖ Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- ❖ Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)
- ❖ Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

2.8. Principales términos que se relacionan con la gestión por procesos.

Los términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes:

- **Proceso**: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
- **Proceso relevante**: Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- **Proceso clave:** Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- **Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

- **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.
- **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- **Proyecto:** suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

  Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

2.9. Clasificación de los procesos.

En una empresa no todos los procesos tienen la misma influencia sobre la satisfacción de los clientes, en los costos, en la estrategia, en la imagen corporativa o en la satisfacción del personal. Para ello se los clasifica de la siguiente manera.

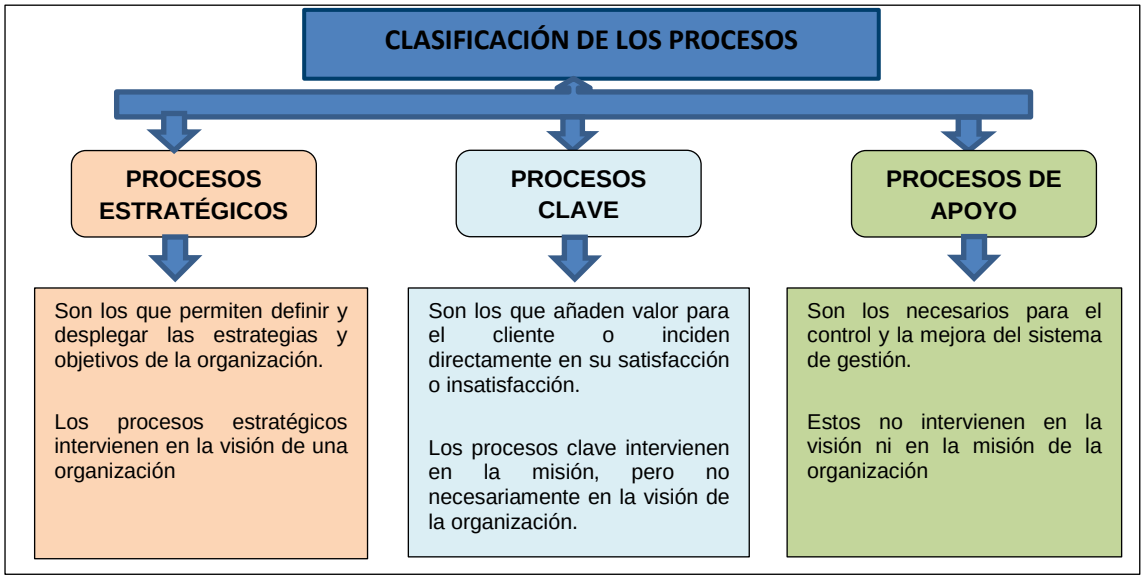

Figura 1: Cuadro de clasificación de los procesos.
Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora.

2.10. Indicadores de Gestión.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño requerido para el logro de las estrategias organizacionales. También se puede decir que los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, estos suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Según Beltrán J. Jesús Mauricio en su libro "Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad" (2000), asevera que lo esencial antes de establecer indicadores de gestión es tener presente "qué es lo correcto y cómo hacerlo correctamente". De tal manera se debe precisar un conjunto de indicadores que permitan construir un plan, controlarlo, ajustarlo y evaluar su desempeño.

Pueden ser:

1. De economía: Nº recursos empleados/disponibles.
2. De eficiencia: Valoran los recursos empleados en relación a los resultados concretos obtenidos.
3. De eficacia: Comparan los resultados obtenidos con los previstos.
4. De efectividad: Valoran el resultado global concreto con el previsto.

2.11. Características de los Indicadores de Gestión:

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad.-** Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- **Adecuación.-**Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo.-** Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- **Participación de los usuarios.-** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- **Utilidad.-**Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular un valor particular y mejorarlas.
- **Oportunidad.-** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

2.12. Indicadores de Gestión y Medición de Desempeño.

El perfil de un indicador es según Rodríguez (2000), "el conjunto de elementos que facilitan la descripción y clasificación de un indicador, como apoyo a la tarea de seguimiento, control y evaluación de una gestión"

A continuación se describen los conceptos de los tipos de indicadores.

- ✓ **Eficiencia**.-Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. La eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados
- ✓ **Eficacia.-** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados. Según la norma ISO 9000:2000, la eficacia se define como: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados
- ✓ **Efectividad.-** Este concepto involucra la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

2.13. Ventajas de los indicadores de Gestión.

a) Facilita la orientación al cliente
b) Mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades
c) Ayuda a estructurar las actividades de la organización
d) Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos
e) Facilita la planificación, el establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de los mismos.

2.14. Razones para medir los indicadores de gestión.

(Pérez Fernández de Velasco, 2010) Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso que al momento de compararlo con un nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. Asimismo nos permite observar los siguientes aspectos:

- ✓ Aumentar el conocimiento, comprender lo que ocurre, ganar dominio, establecer prioridades y tenerlos bajo control o tomar medidas correctivas si fuese el caso.
- ✓ Poder gestionarlos, es decir comprobar que tomando las acciones previamente planificadas se consiguen los objetivos
- ✓ Disponer la información

2.15. Mejoramiento Contínuo.

Este consiste en desarrollar ciclos de mejora en todos los niveles, donde se ejecutan las funciones y los procesos de la organización.

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

(Harrington H, 1993) Para él mejorar un proceso significa; cambiarlo para para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, así como ¿qué cambiar? y ¿cómo cambiar? depende del enfoque especifico del empresario y del proceso.

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

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

2.16. Importancia del Mejoramiento Continúo

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

Asimismo aplicando el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) la empresa planea, estableciendo objetivos, definiendo los métodos para alcanzar los objetivos y definiendo los indicadores para verificar que en efecto, éstos fueron logrados. Luego, la empresa implementa y realiza todas sus actividades según los procedimientos y conforme a los requisitos de los clientes y a las normas técnicas establecidas, comprobando, monitoreando y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave.

2.17. Diagrama de Flujo o Flujograma.

Es una herramienta de representación gráfica de fácil aplicación a cualquier secuencia de actividades que forman parte de un proceso y que se repiten cíclicamente, este debe ser flexible y sencillo.

Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa del proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección del flujo de procesos.

Cabe recalcar que el diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos en el proceso así como las operaciones interdepartamentales.

2.18. Beneficios del diagrama de flujo.

Según (Talavera Pleguezuelos, 2000) Los beneficios que se obtienen con la utilización del diagrama de flujo son los siguientes:

- En primer lugar facilita la obtención de una visión transparente del proceso, mejorando su comprensión
- Permiten definir los límites de un proceso. A veces estos límites no son tan evidentes, no estando definidos los distintos proveedores y clientes (internos y externos) involucrados.
- El diagrama de flujo facilita la identificación de los clientes, es mas sencillo determinar sus necesidades y ajustar el proceso hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Estimula el pensamiento analítico en el momento de estudiar el proceso, haciendo más factible generar alternativas útiles.
- Proporciona un método de comunicación más eficaz a introducir un lenguaje común, si bien es cierto que para ello se hace preciso la capacitación de aquellas personas que entraran en contacto con la diagramación.
- El diagrama de flujo ayuda a establecer el valor agregado de cada una de las actividades que componen el proceso.
- Constituye una excelente referencia para establecer mecanismos de control y medición de los procesos, así como de los objetivos concretos para las distintas operaciones llevadas a cabo.

- Facilita el estudio y aplicación de acciones que redunden en la mejora de las variables tiempo y costes de actividad e incidir por consiguiente en la mejora de la eficiencia y eficacia.
- Constituye el punto del comienzo indispensable para acciones de mejora o reingeniería

2.19. Simbología del flujograma

Las actividades de análisis y diagramación de procesos ayudan a la organización a comprender como se están desarrollando sus procesos y actividades al tiempo que constituyen el primer paso para mejorar las practicas organizacionales.

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

La representación gráfica facilita el análisis, uno de los cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas.

También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no provén nada directamente al cliente del proceso o al resultado deseado. En este último sentido cabe hacer una precisión ya que no todas las actividades que no proveen de valor añadido han de ser innecesarias; estas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación.

Para poder entender en lo posterior los procesos propuestos, es necesario saber el significado de cada símbolo para su mejor percepción.

Para poder entender en lo posterior los procesos propuestos, es necesario saber el significado de cada símbolo, para su mejor percepción. Por lo tanto se presenta en la figura **N° 2** los símbolos con sus nombres y su explicación respectiva

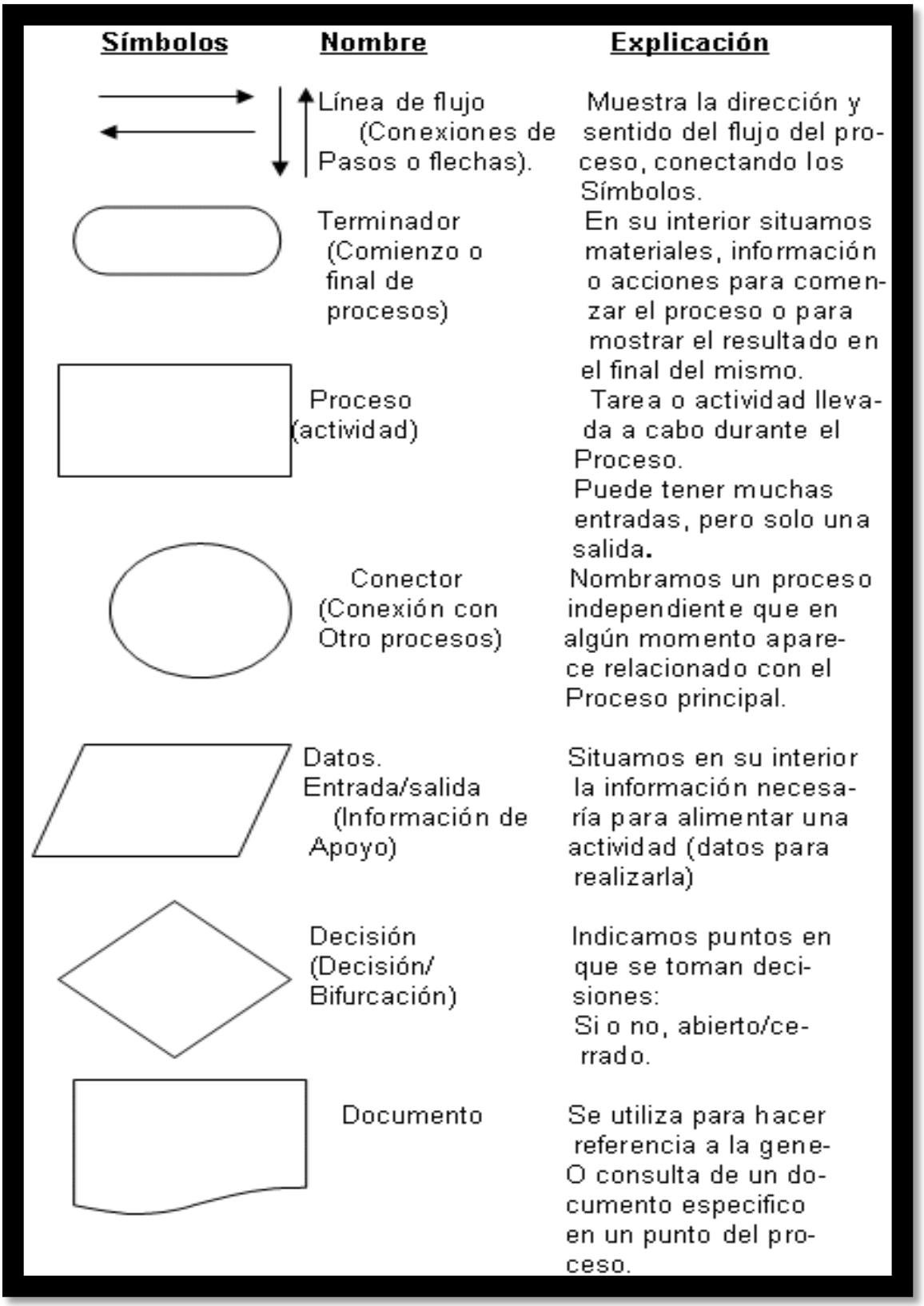

Figura 2: Simbología del flujograma
Fuente: http://diagramasdeflujo-hd.blogspot.com.
Elaborado por: La autora

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1. Metodología aplicada

Para el desarrollo de esta investigación denominada “Gestión por Procesos en el departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa COOPAC Ltda., primeramente fue necesario realizar un levantamiento de información, haciendo referencia a los procesos actuales que se manejan dentro de la institución en estudio, para de esta forma determinar su funcionalidad y en caso de ser necesario realizar una propuesta de mejoras.

Es importante mencionar que para determinar lo propuesto fue necesario utilizar como herramienta base la entrevista, la cual fue aplicada a los funcionarios que trabajan en los departamentos de Crédito, Cobranzas, y los altos mandos, como lo son Gerencia General y Jefes de Oficina de las Agencia. Además se aplicó como técnica la observación de campo, en la cual se pudo palpar la realidad de los procesos que se viven a diario en la institución, permitiendo tener una óptica más amplia y clara de la institución. **(Anexo 1)**

Por otra parte para poder realizar un análisis minucioso se aplicó el método descriptivo, específicamente cualitativo el cual sirvió para la descripción de datos, así como de definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio.

También se utilizó el método deductivo, en el que el pensamiento va de lo general a lo particular, en el cual se hace uso de una serie de herramientas e instrumentos que sirven para conseguir los objetivos propuestos de llegar al punto o esclarecimiento requerido.

Y para terminar se desarrolló una matriz FODA, la cual nos permitió tener un diagnóstico claro de la cooperativa COOPAC Ltda., en relación a sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, el cual se lo describe de manera gráfica **(Tabla N°1)** .

Asimismo sirvió de mucho los documentos propios de la Institución, como manuales de procedimientos, políticas internas de crédito, etc.

Tabla 1: Matriz FODA COOPAC Ltda.

FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
Tasas de interés bajas frente a la competencia	Gran aceptación del sector de la microempresa
Buenos indicadores de liquidez y solvencia	Crecimiento del sector micro empresarial
12 Años en el mercado	Sectores estratégicos de las oficinas
Página web: www. Coopac.fin.ec	Mercados de las diferentes ciudades
Activos fijos: 2.000.000.00 millones de dólares	Sector # 3 según la SEPS.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
Indicadores de Morosidad elevados	Alta competencia en el mercado
No hay un manual de procesos establecido.	Entidades con mayor respaldo tecnológico
Personal desmotivado (sueldos)	Incumplimiento de personas en crédito

Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora.

3.2. Identificación de los procesos actuales en la COOPAC Ltda.

Para poder llegar a identificar como se llevan los procesos dentro de la cooperativa, fue necesario realizar entrevistas a los funcionarios de la institución especialmente a los departamentos de crédito y cobranzas, así como también a los jefes departamentales, gerente y Jefes de Agencia**.**

Luego de terminada las entrevista se pudo obtener un panorama claro de cómo se estaban llevando los procesos en la cooperativa, es decir si estaban cumpliendo o en algunos casos desconocían de los mismos.

3.3. Descripción de los procesos actuales que se manejan en la COOPAC Ltda.

En la cooperativa COOPAC Ltda., específicamente no estaban definidos los procesos, lo que se pudo constatar es que mantienen un manual de crédito en el cual hace referencia a las colocaciones y cobranzas dentro de la institución**.**

Mediante el levantamiento de información se pudo verificar que para las operaciones de crédito y recuperación de cartera, los oficiales y gestores de cobranzas se rigen de acuerdo a un reglamento interno de créditos el cual no está especificado en un diagrama de flujo.

A continuación se describe mediante un cuadro como se manejan los procesos actualmente en la Institución en estudio.

Tabla 2. ***Proceso de colocación actual***

Proceso	**Colocación de créditos**
Subproceso	**Promoción**
	El Oficial de Microcrédito informará las características, condiciones de otorgamiento, beneficios, costos, requisitos y documentos necesarios para la tramitación de microcréditos de manera directa (visita puerta a puerta o clientes referidos, charla o sesión informativa), y a través de medios escritos (folletos, volantes,) mismos que contendrán como mínimo lo siguiente:
Subproceso	**Recepción de solicitud y documentación.**
	Receptar las solicitudes de crédito, que deberán estar acompañadas de los documentos exigidos por la COAC y firmados por el solicitante, garante y cónyuges; Ingresar la solicitud de crédito al sistema, previa confirmación de que se haya cubierto con todos los requerimientos que la cooperativa haya dispuesto por producto, para el otorgamiento de estos créditos. La solicitud no deberá presentar manchones o enmendaduras. El Oficial de Microcrédito a pedido del solicitante podrá apoyar en la preparación de la solicitud de crédito.
Subproceso	**Verificación e inspección**
	Constituyen políticas que deben cumplir los Oficiales de Crédito en Microcrédito: El levantamiento de la información financiera del solicitante, se realizará mediante una visita directa al domicilio y al negocio y será obligatoria la actualización de la siguiente información en el caso de créditos recurrentes
Subproceso	**Análisis-evaluación y resolución**
	Garantizar que toda operación de crédito tendrá como nivel máximo de endeudamiento, incluida la deuda a asumir, de no más del 200% del patrimonio

	del deudor; si sobrepasa del 200% se otorgará con garantías reales con un margen del 140% sobre el exceso; Respetar los niveles de aprobación establecidos dentro del presente Manual y Reglamento de Crédito. Los niveles de aprobación establecidos podrán aprobar, limitar o negar la solicitud de crédito; Toda operación de crédito aprobada, limitada o negada deberá constar dentro o como anexo al Acta de Comité o Comisión de Crédito; La evaluación de la estabilidad del negocio y experiencia del propietario será un factor determinante en la decisión del Oficial en Microcrédito.
subproceso	**Otorgamiento – desembolso**
	El Oficial en Microcrédito comunica al socio, cliente de la aprobación, negación o limitación de su solicitud; Toda liquidación de crédito en el sistema operativo, comprenderá la acreditación en la cuenta del socio, cliente; la impresión de la orden de liquidación, el pagaré y la tabla de amortización; La firma de los documentos del deudor, garante y sus cónyuges deberán realizarse exclusivamente en las oficinas de la COAC y en presencia del funcionario responsable de crédito; La autenticidad de las firmas deberá ser confirmada a través de la solicitud de las cédulas de identidad originales del socio, cliente, garante y cónyuges;

Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora.

Tabla 3.**Proceso de recuperación de cartera vencida en la COOPAC Ltda.**

Subproceso	**Seguimiento cartera vencida**
	El gestor de cobranzas, está pendiente de los vencimientos, así mismo deberá planificar y ejecutar un plan de seguimiento, bajo los siguientes lineamientos: • Emitir un listado de los créditos concedidos por vencer; • Realizar en forma periódica el seguimiento al crédito con el fin de comprobar el destino del mismo; • Realizar llamadas telefónicas o visitas directas a los socios y clientes que se encuentren con cuotas por vencer y vencidas, de preferencia con dos o tres días de anticipación; • Realizará un informe del seguimiento y resultados alcanzados, el mismo que será entregado al Jefe de Crédito.
Subproceso	**Cobranza de cartera vencida.**
	Se considerará que un crédito esta vencido, desde el primer día en que ha caído en mora.

	• La cobranza inicial se realizará por vía telefónica, cuando el socio cliente ha caído en mora, a partir del siguiente día de la fecha pactada para el pago, teniendo una cuota vencida; • Al sexto día de mora, se procederá a realizar la entrega de notificaciones escritas, y en las que se debe establecer un plazo definitivo para que se cancele el atraso • La segunda notificación se realizará a los 15 días de atraso • La notificación previa a cobro legal se realizará a los 25 días de atraso; y también la notificación respectiva al garante. • A los cuarenta y cinco días de atraso se le envía una tercera notificación suscrita por la Gerencia • Llegado los 60 días se envía al notificación extrajudicial firmada por un abogado • Después de noventa días se iniciará proceso judicial con abogado. • De existir indicios suficientes que se ha desviado el crédito, se ha mal utilizado el dinero o el socio se encuentra en eminente quiebra se procederá a cobrar vía judicial inmediatamente, sin que se cumpla los tiempos anteriormente señalados
Subproceso	**Reportes de recuperación de cartera.**
	Diariamente, el Jefe de Crédito, Jefe de agencia u oficial de crédito, rescatará del sistema el listado de las operaciones vencidas; Con el reporte de socios vencidos en sus créditos, se iniciará el seguimiento para la recuperación de la cartera vencida; Al finalizar cada mes, todo oficial de crédito, entregará un reporte al jefe de crédito y al jefe de agencia las actividades de seguimiento de cartera con los resultados alcanzados.

Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora.

CAPÍTULO IV

ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN EN ESTUDIO

4.1. Antecedentes de la cooperativa de ahorro y crédito COOPAC Ltda.

Esta Institución fue creada mediante Acuerdo Ministerial No. 1007 del Ministerio de Bienestar Social, con fecha 27 de junio de 1996. Luego de pasar algunos años, los estatutos sociales fueron reformados el 28 de junio del 2006, mediante Acuerdo No. 016 SDRCC 2006, de la subdirección Regional de Cooperativas Central del Ministerio de Bienestar Social, con fecha 28 de junio del 2006, donde de reforma el cambio de razón social de Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina "COOPAC".

4.2. Alcances.

La Cooperativa de ahorro y Crédito Campesina COOPAC, es una organización privada, formada por personas naturales, con domicilio en la ciudad de Ambato, que sin buscar finalidad de lucro, tiene por finalidad particular servir a la población productiva de las diferentes regiones del Ecuador.

4.3. Su misión.

COOPAC tiene como misión prestar a la ciudadanía innovados servicios financieros, ágiles, oportunos, eficientes con costos sumamente convenientes para sus socios, que les permitan invertir principalmente en áreas productivas familiares y microempresa, mejorando sus ingresos y ganancias para alcanzar mejores niveles de vida en términos de alimentación, salud, vivienda y educación.

4.4. Su visión

Proyectarse para el año 2020, como una institución líder y referente en el sector urbano y rural, con servicios financieros eficientes y oportunos a 25.000 socios de la oficina matriz sierra y oriente del país.

4.5. Productos y Servicios.

Los productos y servicios de la cooperativa están dirigidos principalmente al sector rural, agrícola y pequeños empresarios, que son el factor que mueve la economía local, además porque es un sector no tan apetecido por la banca tradicional.

Captaciones.

- Cuenta de Ahorros.
- Mi Ahorrito.
- Depósitos a Plazo fijo.

Colocaciones

- Créditos Microempresa
- Créditos Hipotecarios.

Servicios

- Pago del Bono de Desarrollo Humano.
- Remesas.
- Recaudación del RISE
- Matriculación Vehicular.
- Tarjetas de Débito Visa-Electrón.
- Cajeros Automáticos.

4.6. Organismo de control.

La SEPS, (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) es la entidad técnica quien se encarga de supervisar y controlar a las organizaciones de la economía popular y solidaria. Es una entidad 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

4.7. Estructura orgánico- funcional COOPAC Ltda.

4.7.1. Antecedentes.

Como parte fundamental de su estrategia de consolidación y crecimiento, en beneficio de sus socios y depositantes, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina - COOPAC, ha definido la presente Estructura Orgánico - Funcional, en la perspectiva de fortalecer sus actividades financieras y apoyar el desarrollo de sus mercados de influencia, para lo cual es necesario disponer de un esquema de asignación de funciones y responsabilidades de acuerdo a las capacidades y competencias requeridas para administrar eficientemente los recursos confiados por los socios y depositantes, bajo principios de prudencia financiera y eficiencia, consecuente con el perfil de riesgos institucional, planeación estratégica y normatividad vigente.

Los principios que guían la definición de la Estructura Orgánico Funcional de la Cooperativa Campesina - COOPAC, con la finalidad de establecer el marco de desarrollo organizacional de la Entidad, son los siguientes:

- Compromiso de la Dirección y Alta Gerencia
- Integridad, abarcando las instancias de dirección, Alta Gerencia y operatividad.

- Cobertura Nacional
- Responsabilidad
- Participación
- Trabajo en equipo

La estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina - COOPAC, está integrada por los siguientes niveles:

- ❖ Nivel Directivo
- ❖ Ambiente de Control
- ❖ Nivel Ejecutivo
- ❖ Asistencia Técnica de la Gerencia General
- ❖ Comités gerenciales
- ❖ Órganos de línea
- ❖ Instancias Operativas

4.7.2. Nivel Directivo

El nivel directivo constituye las instancias superiores de la Cooperativa, tienen a su cargo el establecimiento de los objetivos generales, estrategias, políticas institucionales, control y evaluación en los ámbitos de su competencia; con la finalidad de obtener los mejores resultados administrativos, operativos y de negocios. Está conformado por:

1. Asamblea General
2. Consejo de Administración
3. Ambiente de Control y Gestión de Riesgos.

Comprenden las instancias de control y gestión de riesgos con línea de reporte a la Asamblea de Representantes en el caso del Consejo de Vigilancia, que tiene a su cargo la revisión, y aceptación de los informes de la unidad de auditoría interna así como la aprobación del plan anual de actividades que presente dicha unidad. y subordinado al Consejo de Administración, para el caso del Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR); adicionalmente consta el Comité de Cumplimiento, encargada de implementar las prácticas, procesos, políticas y metodologías para administrar el riesgo de lavado de activos al que está expuesto la Cooperativa.

1. Consejo de Vigilancia.
2. Auditoría Interna.
3. Unidad de Riesgos.

4. Administración y Recursos Humanos.
5. Oficial de Cumplimiento.

4.7.3. Alta Gerencia

Constituyen los estamentos encargados de implementar las estrategias, políticas y la gestión operativa de la institución, con la finalidad de alcanzar la misión, visión y objetivos de la Cooperativa. Está conformado por

4.7.3.1. La Gerencia General.

Requiere de funciones específicas que le brinden asistencia técnica especializada y que complementen la gestión de los comités gerenciales, en aspectos estratégicos como la publicidad, la comunicación, las relaciones públicas, el despacho de correspondencia, manejo de agenda y delegación de actividades a las áreas competentes y, la respuesta legal que debe tener La Cooperativa ante múltiples requerimientos y/o observaciones que puedan provenir de los organismos de control. Dentro de este contexto, como parte de los procesos gobernantes, se implementaran las siguientes funciones de asistencia especializada.

- ❖ Asesoría Legal
- ❖ Marketing y Publicidad
- ❖ Comunicación y Relaciones Públicas.

4.7.4. Comités

Los Comités constituyen instancias de coordinación de la gestión directiva y Jefatura con la operatividad de la Cooperativa. Tienen a su cargo el desarrollo e implementación de la definición estratégica de la Entidad, que contribuyan a salvaguardar la imagen y los recursos institucionales en el marco de las normas de prudencia y solvencia financiera, en dos niveles, distinguidos por la participación de representantes del Consejo de Administración o funcionarios de la Cooperativa. Está conformado por:

- ✓ Comités Internos
- ✓ Comité de Crédito
- ✓ Comité de Gestión de Activos y Pasivos.

4.7.5. Nivel Ejecutivo

Representa el Staff de nivel medio de la Cooperativa, en la que se coordina e implementa las decisiones directivas y Jefatura, proporcionando soporte operativo, técnico y financiero a

las instancias operativas, en cumplimiento de las instrucciones Jefatura, consecuente con la estrategia institucional. Está conformado por:

- Gerencia de Negocios
- Gerencia Financiera
- Gerencia de Soporte

4.7.6. Organigrama estructural de la COOPAC Ltda.

El organigrama permite observar cómo está estructurada la institución tomando en cuentas los procesos productivos y los procesos habilitantes así como en los siguientes aspectos:

- Determinar la Estructura Orgánico Funcional de la Cooperativa, las funciones y responsabilidades de cada instancia directiva, gerencial y operativa, de acuerdo a las características y requerimientos institucionales, en concordancia con las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Definir el nivel de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las instancias de decisión y operativo, estableciendo las competencia de cada puesto organizacional.
- Estructurar el conjunto de funciones y roles que debe cumplir cada funcionario y empleado de la Cooperativa, determinando los criterios sobre los cuales se evaluará su desempeño.
- Conformar los niveles de reporte y supervisión de la Entidad, en concordancia con la normatividad vigente y requerimientos de eficiencia y control internos

A continuación en la figura N° 4 se presenta el organigrama estructural de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda.

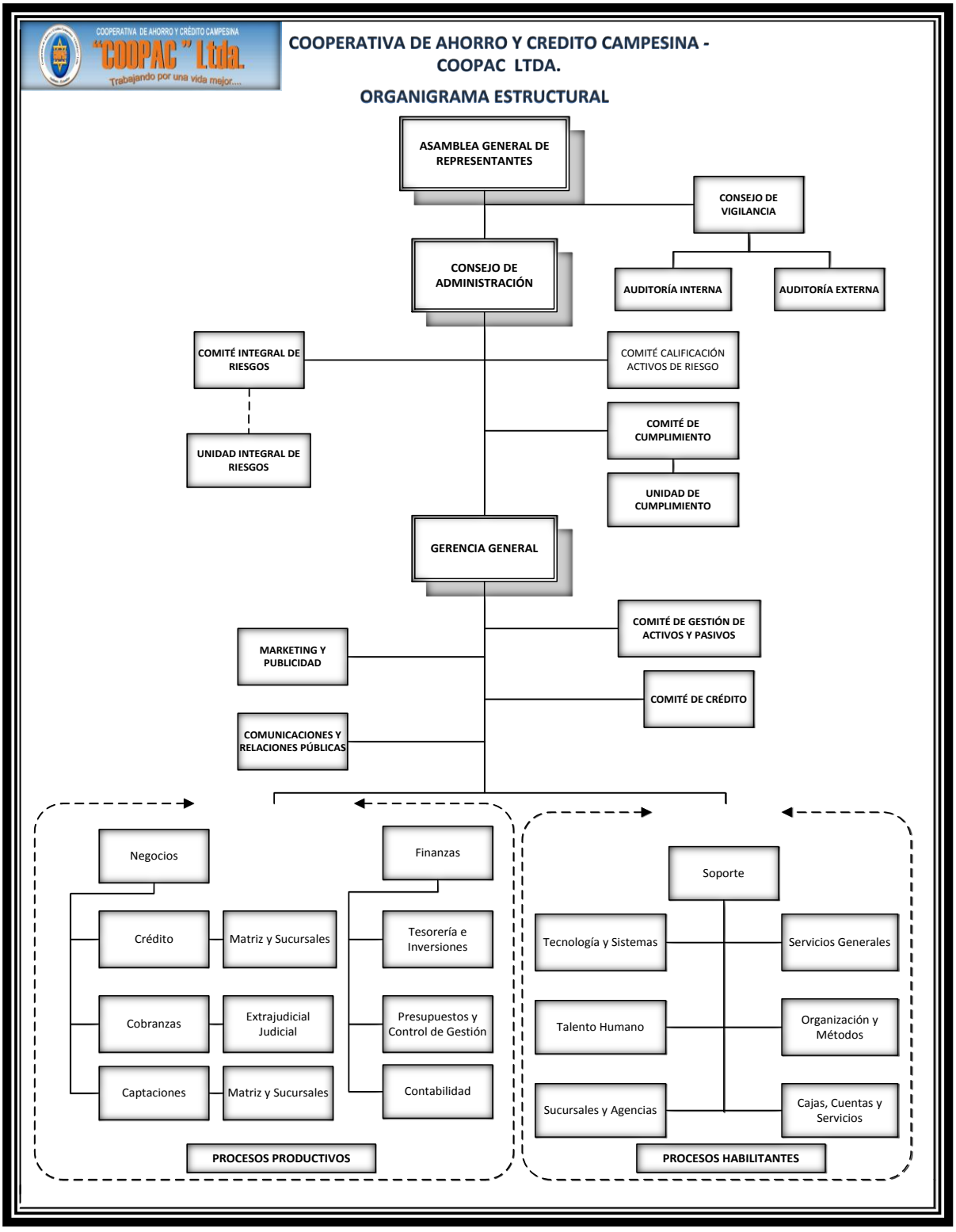

Figura 3: Organigrama estructural COOPAC Ltda.
Fuente: COOPAC LTDA.

CAPÍTULO V

PLANTEAMIENTO Y PROPUESTA DE LOS PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA COOPAC LTDA.

5.1. Propuesta de los procesos para el departamento de crédito y cobranzas en la COOPAC Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y crédito COOPAC Ltda., es una entidad financiera muy bien establecida en el mercado nacional, regional y local, con más de 30.000 clientes entre Matriz y agencias.

Considerando los antecedentes expuestos el presente trabajo tiene como objetivo proponer un rediseño de los procesos de crédito y cobranzas en la COOPAC Ltda., para mejorar su productividad fomentando una recuperación oportuna de las cuentas por cobrar de la institución.

Su alcance estará dado en los procesos relacionados directamente con la concesión del crédito y las cobranzas, para lo cual se tomará en cuenta las actividades realizadas por todas las personas que intervienen en tales procesos, midiendo tiempos y realizando un análisis de valor agregado y de costo-beneficio de las mejoras planteadas. Finalmente se presentará un modelo mejorado de los procesos vitales en la gestión del área de crédito y cobranzas y los indicadores que permitirán su posterior monitoreo.

5.2. Definición de los procesos

Para poder diseñarlos primero hay que determinar qué tipo de procesos son y definir los involucrados desde el momento en que el cliente ingresa a la institución para solicitar el crédito.

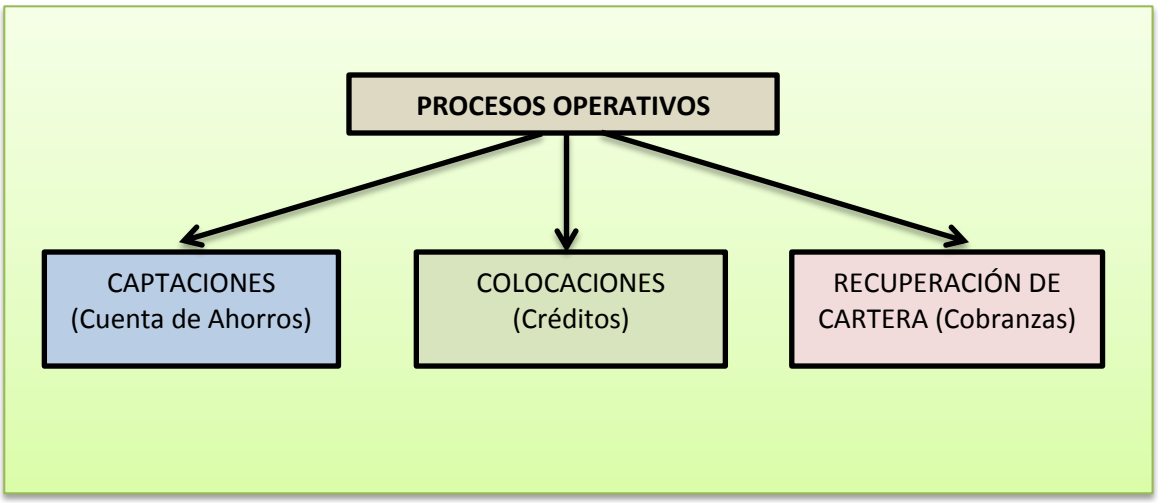

Figura 4.Definición de Procesos
Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora.

5.2.1. Cuenta de ahorros

La cuenta de ahorros es un producto que tiene vinculación directa con las operaciones de crédito por lo cual es muy necesario definir el proceso. En este apartado van las operaciones de retiro cuando el socio retira el valor concedido en crédito y de depósito cuando el cliente deposita dinero para el pago de las cuotas pactadas. Los requisitos se los detalla a continuación:

Tabla 4. Requisitos para apertura de cuenta de ahorros en la COOPAC Ltda.

N°	DOCUMENTOS
1	Copias de cedulas y certificado de votación.
2	Planilla de un servicio básico (agua, luz o teléfono)
3	$ 10.00

Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora.

5.2.2. Descripción escrita del proceso de apertura de cuenta.

A continuación en la siguiente tabla se describe técnicamente el proceso y se estima un promedio de 30 minutos para la apertura de cuenta de ahorro.

Es importante recordar que en este tipo de servicio se debe optimizar el tiempo sobre todo conociendo que en la actualidad es la premisa de todos.

Asimismo se establecen los involucrados que son los siguientes:

- Cliente
- Oficial de atención al cliente
- Gerente o jefe de agencia
- Recibidor- pagador

Tabla 5. ***Descripción escrita de apertura de cuenta de ahorros***		
Involucrados	**Actividades**	**Tiempo promedio.**
Cliente	Cliente recibe información en las instalaciones de la Cooperativa.	5 minutos
Oficial atención al cliente	Entrega los requisitos al cliente para la apertura de la cuenta de ahorros.	2 minutos
Cliente	Decide aperturar la cuenta si la información proporcionada cumplió con sus expectativas	2 minutos
Cliente	En el caso que si desee adquirir la libreta, entrega requisitos, caso contrario en ese momento se termina el proceso.	5 minutos
Oficial atención al cliente	El oficial recibe la documentación y ordena para su aprobación con su inmediato superior.	3 minutos
Gerente o de agencia	Aprueba documentos.	2 minutos
Cliente	Proporciona información general para el sistema de sus ingresos-egresos y más datos.	10 minutos
Cliente	Firma el contrato	2 minutos
Recibidor-pagador	Realiza en el sistema la transacción de apertura con los $10.00 y entrega la cartola al cliente.	5 minutos
Cliente	Recibe cartola y se termina el proceso.	1 minuto

Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora.

5.2.3. Datos para el proceso de apertura de cuenta de ahorros.

En este cuadro constan detalles específicos del proceso, el cual sirve para a continuación realizar el flujograma.

Tabla 6. Datos para el proceso cuenta de Ahorros		
PROCESO		**RESPONSABLES**
Captaciones		Oficial atención al cliente
SUBPROCESO		Gerencia/ Jefe de Oficina
Apertura cuenta Ahorros		Recibidor – Pagador
OBJETIVO		**DOCUMENTACION**
Mantener por escrito un proceso definido para los nuevos talentos que ingresen a laborar en la COOPAC LTDA, así como para que los empleados actuales.		* Copia de Cedula * Copia de Cert. Votación * Planilla de servicio básico
ENTRADA	**PROCESO**	**SALIDA**
Información básica del cliente: Datos personales Datos Laborales Ingresos-Egresos- Activos	Ingreso al sistema para apertura de libreta de ahorros.	Nuevo socio en la COOPAC. Promoción de nuevos servicios Incremento de utilidades.
RECURSOS		
HUMANOS	**FÌSICOS**	**TÈCNICOS**
Talento de la Institución Cliente/ Socio	Equipos informáticos Suministros de oficina	Sistema Informático/ contable de la COOPAC. Webcoop.
INDICADORES	**CONTROL**	**REGISTROS**
# de cuentas de ahorro aperturadas al día / mes o año	Reglamento Interno de la Institución. Superintendencia de Encomia Popular y Solidaria	# de registros (fichas de apertura) debidamente firmados por los clientes
NORMATIVA	Cumplir con el reglamento Interno de la Institución	
ALCANCE	**Oficina** Matriz Ambato **Agencias:** Riobamba-Guaranda-Tena-El Coca- Loja	

Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora.

5.2.4. Flujograma de Procesos de apertura de cuenta de ahorros.

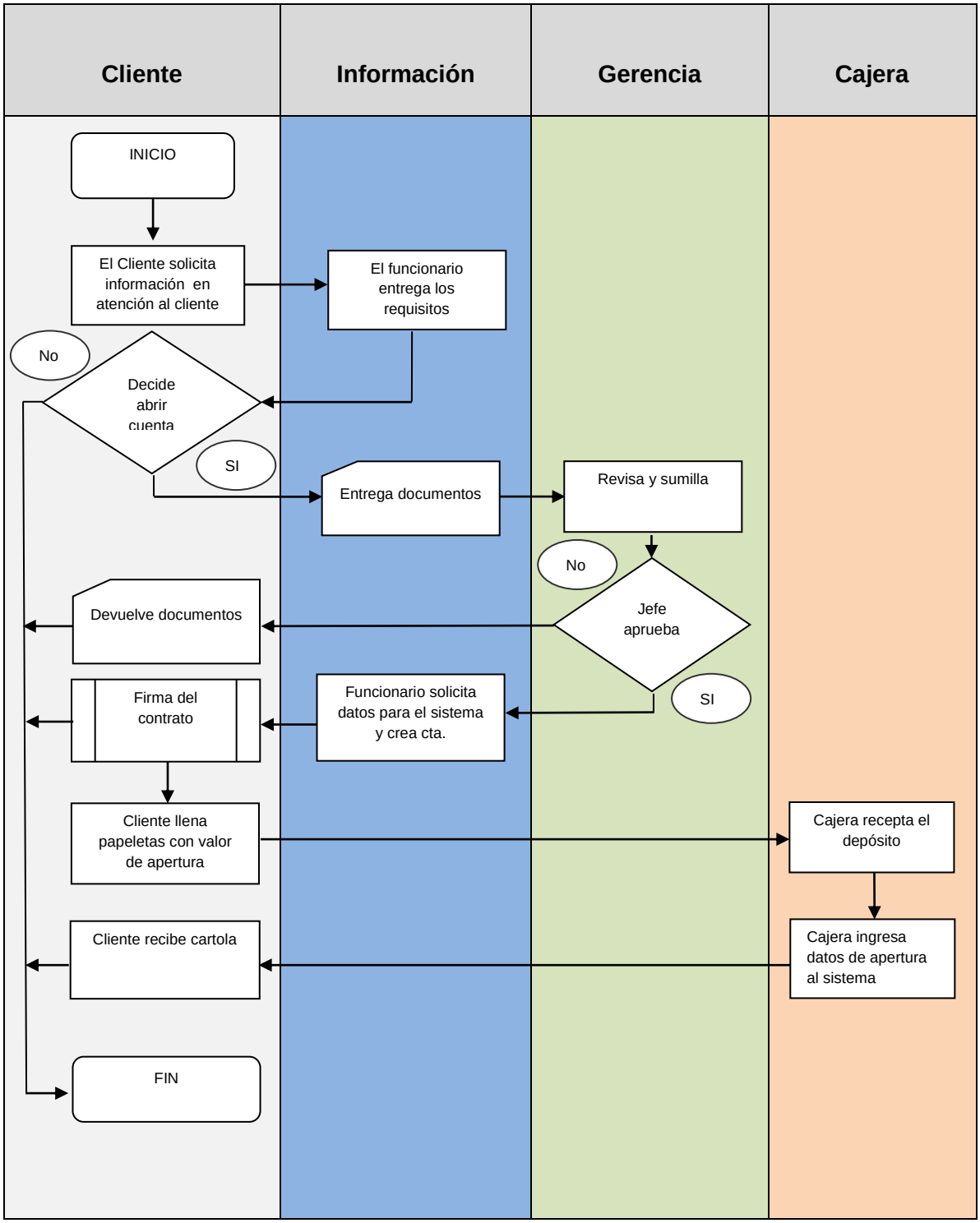

Figura 5.Flujograma de Procesos
Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora.

5.3. Microcréditos

Son operaciones de crédito cuyo destino será el financiamiento de actividades productivas y de comercialización que mantenga el socio, cabe recalcar que este es el principal producto que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAC Ltda. a sus clientes y se caracterizan por ser oportunos y económicos.

- Microcrédito Minorista: $200.00 - $1000.00
- Microcrédito de Acumulación Simple: $1.001.00 - $10.000.00
- Microcrédito de Acumulación Ampliada: $10.001.00 hasta $15.000.00

Los requisitos se los describe a continuación:

Tabla 7. Requisitos para solicitar crédito en la COOPAC Ltda.	
1	Mantener cuenta de ahorros activa. (copia cartola)
2	Copias de cédulas y certificado de votación deudores/cónyuges y garantes.
3	Planilla de un servicio básico (agua, luz o teléfono)
4	Foto tamaño carnet
5	Justificativo de ingresos económicos (Facturas, inventarios certificaciones, declaraciones RUC 3 últimos meses).
6	En caso de tener bienes justificativo respectivo.
7	Solicitud de crédito
8	Folder verde

Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora.

5.3.1. Descripción escrita del proceso de crédito

El proceso del crédito se demora en un promedio de tiempo de 48 horas en liquidarse, desde el momento en que el socio se acerca a la institución a solicitar información, hasta el momento en que se entrega el dinero del crédito en sus manos.

Es un tiempo estimado que se respeta en las concesiones de los créditos, el cual tiene tendencia a variar cuando el cliente no presenta la documentación correcta y de manera oportuna, a su vez por factores externos ajenos a la institución.

Tabla 8. Descripción escrita del proceso de crédito.		
INVOLUCRADOS	**ACTIVIDADES**	**TIEMPO**
Cliente	Se acerca a las instalaciones de la cooperativa para solicitar información de los créditos.	5 minutos
Atención al cliente	Proporciona información básica y direcciona con el oficial de crédito según zona designada.	3 minutos
Oficial de crédito	Por medio de publicidad física y explicación detallada informa de crédito al futuro cliente	15 minutos
Cliente	Decide. Si fuera positivo recolectará la documentación caso contario se termina ahí el proceso.	1 día.
Cliente	Presenta la documentación. Si no son los adecuados se vuelve a dar un lapso adicional para presentar.	½ dia.
Oficial de crédito	Evalúa las 5 **C** del crédito, y constata información.	1 día
Oficial de crédito	Prepara informe para presentar al comité de crédito.	15 minutos
Comité de crédito	Evalúa y analiza la información presentada para determinar si está de acuerdo a las políticas internas de los créditos	15 minutos
Comité de crédito	Aprueba, niega o disminuye el valor solicitado según informe. De ser negado se informa al cliente y se termina el proceso, caso contario sigue.	5 minutos
Oficial de crédito	Informa al cliente la resolución. Si acepta se ingresa la información al sistema y se cita al cliente.	15 minutos
Cliente	Firma todo los documentos del crédito aceptando todas las condiciones que pone la cooperativa	10 minutos
Oficial de crédito	Entrega tabla de amortización con indicaciones y envía al socio a cajas a que retire de su cuenta de ahorros.	5 minutos
Recibidor pagador	Entrega el dinero del crédito mediante papeleta de retiro.	5 minutos
Socio	Recibe el dinero, verifica y sale de la Cooperativa.	5 minutos

Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora.

5.3.2. Datos para el procesos de concesión e microcrédito

En este cuadro constan detalles específicos para el proceso, el cual sirve para a continuación realizar el flujograma

Tabla 9. Datos para el proceso de Créditos

PROCESO		**RESPONSABLES**
Colocaciones		Oficial atención al cliente
SUBPROCESO		Oficial de Microcrédito
Concesión de Microcrédito		Comité de crédito.
		Recibidor – Pagador
OBJETIVO		**DOCUMENTACIÓN**
Ofrecer microcréditos para el sector de la microempresa, para de esta forma apoyar su crecimiento esto con créditos a tasas de interés razonables y de forma oportuna		Documentación requerida según las políticas de la Institución: Documentación del crédito para respaldo de auditoria.
ENTRADA	**PROCESO**	**SALIDA**
Información detallada del cliente: Datos Laborales Ingresos-Egresos- Activos	Recepción de documentación presentada. Verificación, análisis y Aprobación	Nuevo socio en la COOPAC Desembolso de dinero seguimiento de crédito Incremento de utilidades.
RECURSOS		
HUMANOS	**FÌSICOS**	**TÈCNICOS**
Talento de la Institución Comité de crédito Cliente/ Socio	Equipos informáticos Suministros de oficina Formularios de crédito	Sistema Informático/ contable de la COOPAC. Webcoop.
INDICADORES	**CONTROL**	**REGISTROS**
# de créditos concedidos / mensual Metas cumplidas dólares / Colocaciones en $ USD	Reglamento Interno de créditos de la Institución. Superintendencia de Encomia Popular y Solidaria	Carpeta del cliente para archivo Custodia de pagarés y documentos del crédito**.**
NORMATIVA	Fiel cumplimiento al reglamento de créditos de la Institución Organismo de Control SEPS	
ALCANCE	Las cinco C del crédito**.**	

Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora.

5.3.3. Flujograma de Procesos de Crédito.

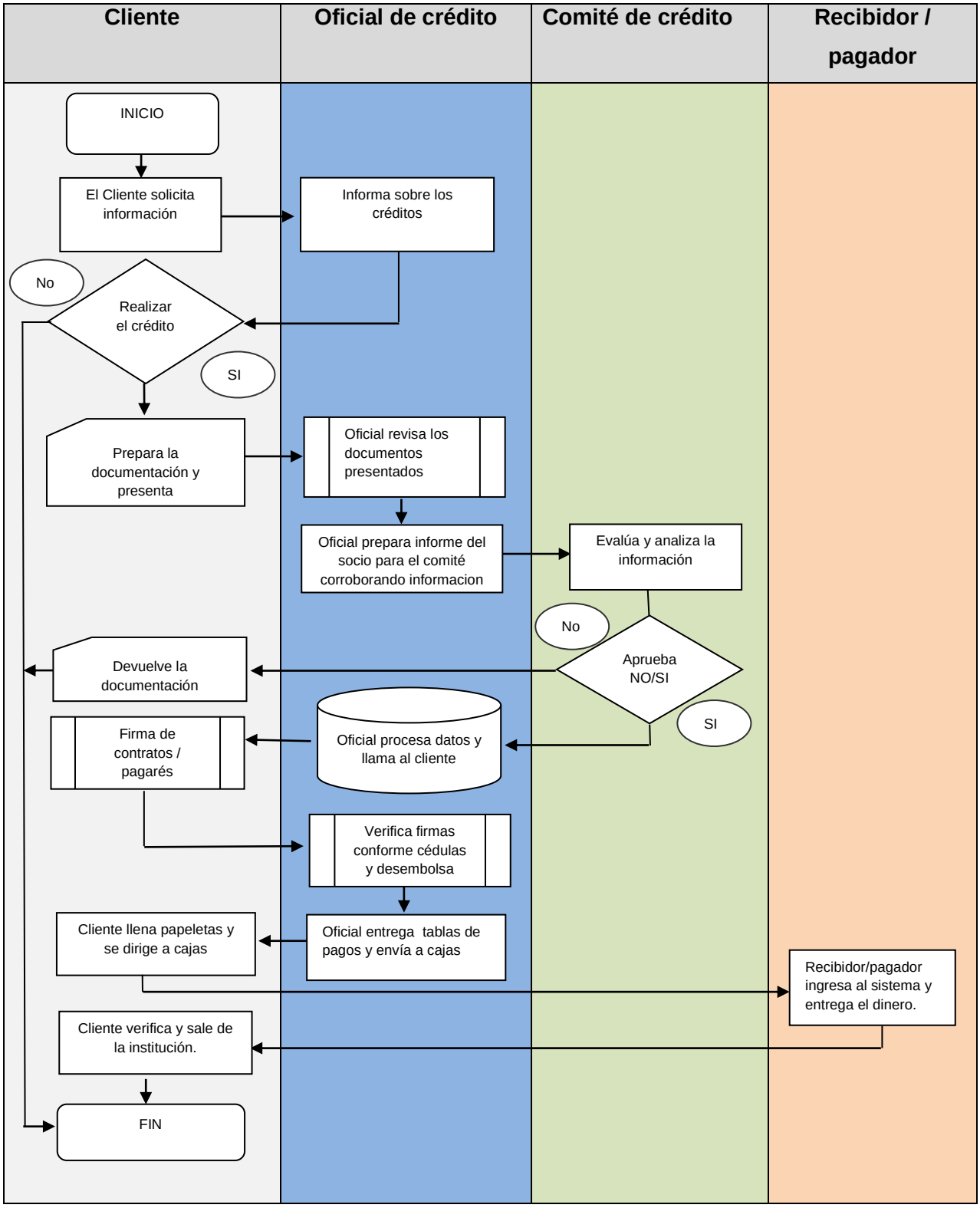

Figura 6: Flujograma de proceso de créditos.
Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora

5.4. Cobranzas

En lo que se refiere a cobranzas es un tema que siempre ha estado presente en las instituciones financieras, pero sin duda no se le ha dado el nivel de importancia que se merece. Hoy en día en vista de los elevados indicadores de morosidad las instituciones financieras se han visto en la obligación incluso de crear departamentos específicos de cobranzas para dar seguimiento a los créditos en mora.

La Cooperativa COOPAC Ltda., no es un caso aislado y mediante un estudio se determinó que no se tienen establecidos procesos para las cobranzas, por lo cual a continuación se establece algunos aspectos muy importantes a tener en cuenta referente a la cartera vencida.

5.4.1. Propuesta de segmentación de la Cartera según días de mora.

Como consecuencia de la actual crisis que afecta al país los indicadores de morosidad han soportado variaciones ascendentes nunca antes vistas, por tanto es muy necesario realizar una redefinición de la segmentación de la cartera con el objeto de efectivizar las cobranzas y para ello se propone lo siguiente.

Para este caso se realizó una segmentación de la cartera de acuerdo al siguiente cuadro.

Figura 7: Segmentación de cartera COOPAC Ltda.
Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora

1. **Preventiva (-2- 0).-** Es decir realizar llamados a los clientes antes que se cumpla el plazo como un recordatorio de pago.
2. **Temprana (1-14 días).-** Una vez cumplida la fecha de pago de la cuota, si el cliente no se acerca se enviaran mensajes de texto y se realizaran llamadas telefónicas.
3. **Correctiva (15-45 días).**- De seguir con la cuota impaga, se intensifican las llamadas telefónicas, esta vez a familiares y garantes.
4. **De campo (45-120 días)**.- Cumplido ya los 45 días se efectúan visitas a los domicilios de los deudores principales y deudores solidarios haciéndoles llegar notificaciones extrajudiciales.
5. **Judicial (+ 120 días)**.- Una vez agotadas todas las medidas extrajudiciales se procede a enviar al departamento jurídico para que inicie el proceso de la demanda judicial y se cobre mediante la vía legal. ***7.***

5.4.2. *Propuesta de acción para el proceso de la Cobranza.*

En cuanto al departamento de cobranzas, es un área que debe trabajar de la mano y de forma coordinada con el departamento de crédito. Así por ejemplo recibirá un informe del departamento de créditos en lo que respecta a cuentas por cobrar vencidas o a punto de vencerse a efectos de poder cumplir con la cobranza de acuerdo a la segmentación. Por otra parte se prevé que este departamento debe trabajar tomando en cuenta estos tres aspectos:

- **Gestión.-** Es de vital importancia que los involucrados en la gestión de cobranzas realicen una planificación muy minuciosa utilizando estrategias adecuadas para llegar a los clientes y obtener como resultado pagos a la brevedad posible.
- **Seguimiento.-** Sin duda es un elemento clave para el éxito de las cobranzas dentro de la cooperativa, ya que garantizará que el encargado este pendiente de todos los movimientos y acciones que se realicen en la cuenta del deudor, esto mediante un control diario que se llevara en archivo para cada cliente
- **Presión**.-De nada serviría toda acción si no ejercemos presión a los encargados de las cobranzas para que realicen un trabajo ordenado y eficiente y así las cuentas se salden en el menor tiempo posible.

No esta demás indicar que estos tres aspectos son clave para el éxito de las cobranzas, ya que hoy en día son numerosos los casos en ue los créditos son dejados de pagar unas veces por circunstancias ajenas al cliente, otras por culpa de los mismos, pero en todos estos casos se hace necesaria la cobranza. ***8.***

Modelo de acción del proceso de cobranza

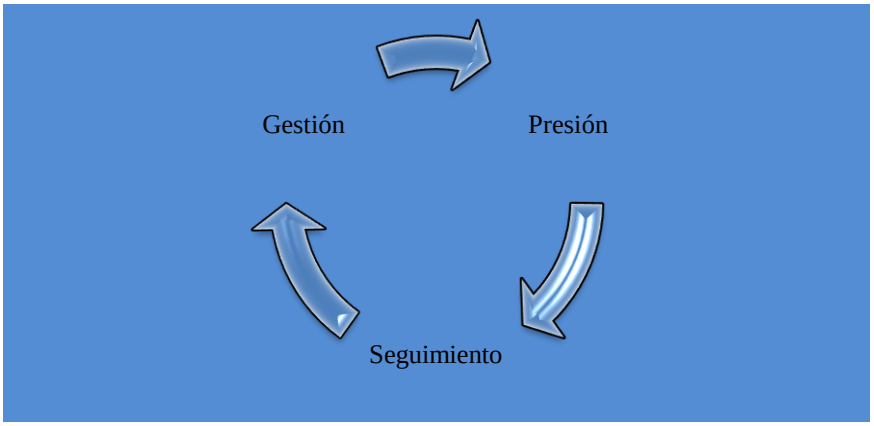

Figura 8: Modelo de acción del proceso de cobranzas.
Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora

Es importante tener en cuenta que existen 6 enemigos de la cobranza, los cuales truncan con facilidad la gestión de los gestores y son las siguientes:

- Ineficiencia y desorganización.
- Falta de pro actividad
- Implicación emocional del asesor
- Falta de personal especializado
- Métodos de control y seguimiento muy débiles.
- Paso del tiempo.

El gestor debe ser organizado y aprovechar el tiempo al máximo optimizando los recursos, ya que estos son básicos para el cobro. Asimismo deben ser constantes, está comprobado que si realizan gestiones efectivas los resultados son positivos.

Por otra parte el gestor debe ser flexible y evitar manifestaciones e intransigencias con los clientes, la inflexibilidad provoca que el deudor se irrite y no se consiga llegar a un acuerdo de pago, ya que son responsables de administrar las cuentas que les asignen para su gestión.

Es vital que el gestor planifique su trabajo de manera geográfica y así optimizar las rutas este trabajo lo registrará en un registro de control diario.

5.4.3. Descripción escrita del proceso de gestión de cobranzas

Tabla 10: Descripción escrita del proceso de gestión de cobranzas	
INVOLUCRADOS	**ACTIVIDADES**
Jefe de cobranzas / Jefe de agencia	El jefe de cobranzas o jefe de agencia inicia con el análisis de la base de datos generada del sistema.
Jefe de cobranzas / Jefe de agencia	Define estrategias de cobranzas y convoca a reunión a gestores de crédito.
Jefe de cobranzas / Jefe de agencia	Distribuye las cargas de trabajo a los Gestores
Gestor de cobranzas	Prepara estrategias, según tipo de cartera: mensajes de texto, llamadas telefónicas y visitas a los domicilios.
Gestor de cobranzas	Llamadas telefónicas y mensajes de texto en cartera Temprana y Correctiva
Cliente en mora	Si el cliente hace caso al llamado se acerca cancela y termina el proceso, caso contario sigue la siguiente etapa
Gestor de cobranzas	En lo referente a cartera con más de 45 días se procede a realizar trabajo de campo con notificaciones extrajudiciales
Jefe de cobranzas / Jefe de agencia	Luego de revisar el reporte, firma las notificaciones y autoriza al Gestor para su gestión de campo.
Gestor de cobranzas	Según sector entrega notificaciones con plazo máximo de pago 48 horas.
Cliente en mora	Si al cliente le impacto la notificación se acercará a cancelar en ventanilla en el máximo de 48 horas plazo.
Jefe de cobranzas / Jefe de agencia	Está pendiente de los pagos realizados por los clientes, caso contrario se vuelve a notificar hasta 2 veces mas
Cliente en mora	Si el cliente cancela se termina el proceso
Recibidor pagador	Recibe los valores e ingresa al sistema informando al gestor.
Jefe de cobranzas / Jefe de agencia	Si en cliente no pagó en el tiempo máximo de espera de 120 días, se envía a jurídico para su cobro mediante la vía legal

Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora

5.4.4. Datos para el procesos de Cobranzas

Tabla 11: Datos para el proceso de Cobranzas		
PROCESO		**RESPONSABLES**
Cobranzas		Oficial atención al cliente
SUBPROCESO		Oficial de Microcrédito
Recuperación de cartera vencida		Comité de crédito.
		Recibidor – Pagador
OBJETIVO		**DOCUMENTACION**
Recuperar la cartera que se encuentra vencida , para de esta manera bajar los indicadores de morosidad y cumplir con lo dispuesto por el organismo de control		Reportes diarios del sistema Pagares de ser necesario.
ENTRADA	**PROCESO**	**SALIDA**
Clientes con créditos vencidos desde 1 a 120 días de mora.	Aplicación de procesos de cobro, mediante llamadas telefónicas, mensajes de texto y entrega de notificaciones	Recuperación de cartera vencida.
RECURSOS		
HUMANOS	**FÌSICOS**	**TÈCNICOS**
Jefe de Agencia / Jefe de Cobranzas Socios en mora.	Equipos informáticos Suministros de oficina Formularios de crédito	Sistema Informático/ contable de la COOPAC. Webcoop. Plan telefónico.
INDICADORES	**CONTROL**	**REGISTROS**
Cartera vencida en dólares Cartera vencida en # de morosos	Control de morosidad Gerencia general	Notificaciones Extrajudiciales. File del cliente
NORMATIVA	Informes presentados por Gerencia General a los consejos. Cumplimiento a los valores de la Institución	
ALCANCE	Las acciones de cobranzas tienen que regirse de acuerdo a la tabla de segmentación de cartera. Cuadro # 7	

Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora

5.4.5. Flujograma de Procesos de Cobranzas.

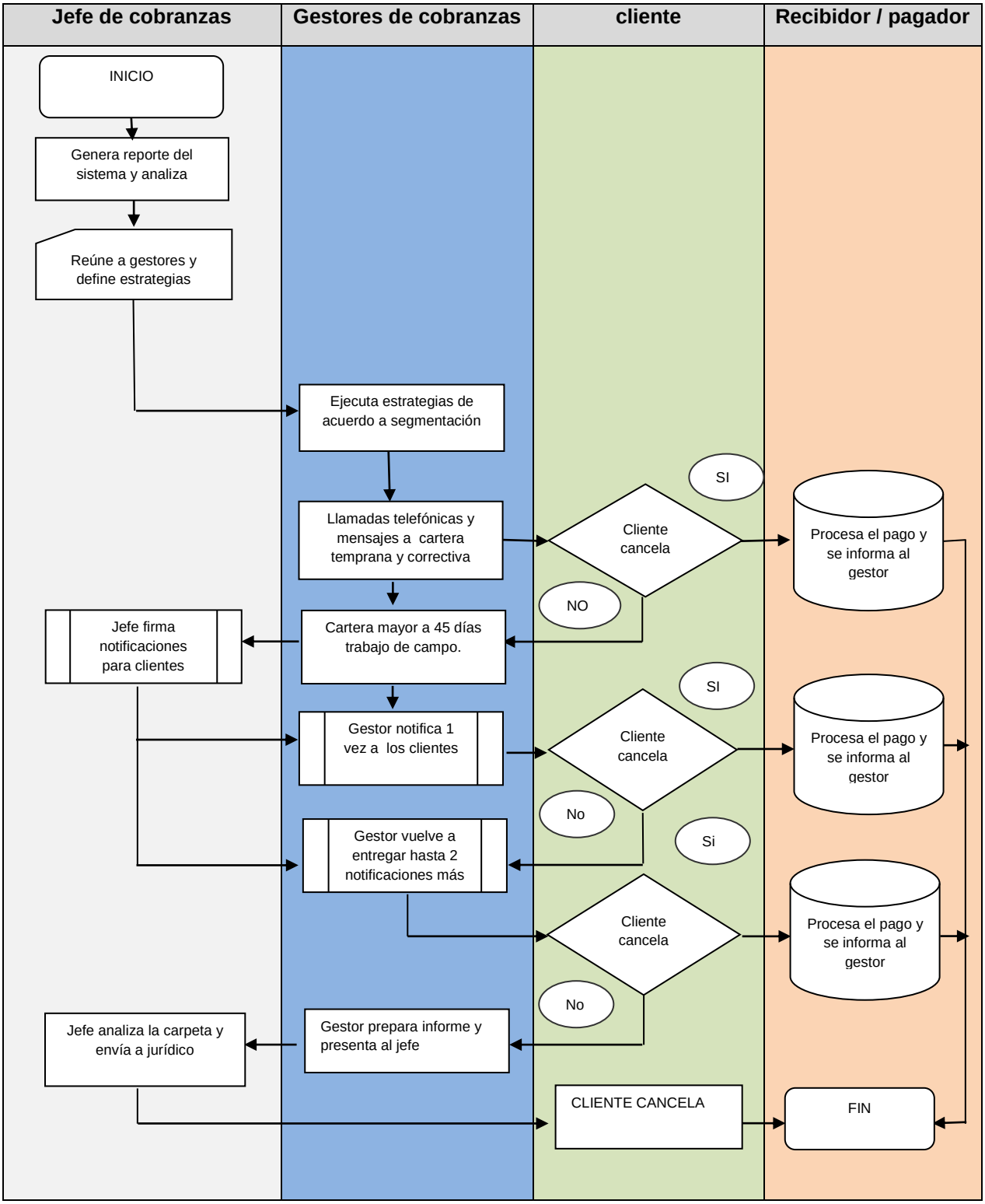

Figura 9: Flujograma del proceso de cobranzas.
Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora

5.5. Seguimiento y Medición de los procesos planteados

En este apartado es muy importante realizar un seguimiento, medición, análisis y revisión de los procesos los cuales deben ser monitoreados por indicadores que brinden información de cómo está resultando su efectividad de acuerdo al resultado o estado deseado.

Es importante determinar si el proceso está comportándose óptimamente o críticamente, para ello se debe considerar:

- Qué resultados se están obteniendo con evaluaciones constantes a los involucrados (Oficiales de Crédito, Gestores de Cobranzas, Jefes de Agencias)
- En qué extensión se cumplen los resultados deseados, es decir si realmente cumple con las expectativas de los Directivos.
- Hacia dónde deben orientarse las mejoras que se han implementado en la cooperativa.

Según Adana (2011) explica que los indicadores para el seguimiento y la medición deben distinguirse por su criterio, que no es más que la regla que se ha de ajustar al proceso para considerarlo de buen o mal desempeño.

Asimismo (Euskalit, 2008) manifiesta que se pueden determinar además indicadores parciales que pueden ser útiles, para conocer el comportamiento de una etapa o parte específica del proceso, sin tener que llegar el resultado global del mismo

5.6. Propuesta de indicadores de Gestión

Luego de haber aplicado los procesos en la COOPAC Ltda., es muy importante determinar con datos exactos su efectividad y para ello utilizar como herramienta los indicadores que pueden ser de eficacia o pueden ser de eficiencia.

La selección, medición y obtención de indicadores generalmente es una tarea compleja que consume esfuerzo y tiempo, ya que resulta de mayor utilidad una pequeña cantidad de indicadores que realmente midan el desempeño de los procesos en la Institución, que una gran cantidad que no brinden la información necesaria. A continuación se presenta algunos indicadores en los procesos operativos específicamente para el área de crédito y cobranzas

5.6.1. Indicador para la medición de cuentas de ahorro aperturadas.

Tabla 12:Apertura de cuentas mensuales	
PROCESO	Apertura de Cuentas de Ahorro
FORMULA	# apertura de Cuentas al mes * 100 # aperturas Proyectadas al mes
PERIODICIDAD	Mensual
UNIDAD DE MEDIDA	%

Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora

5.6.2. Indicadores para la medir las colocaciones

Tabla 13:Crecimiento de la cartera mensual	
Nombre del indicador	**Crecimiento de cartera * mes**
Cálculo del indicador	**Total créditos mes actual – total cartera mes anterior** **Total incremento cartera total * 100**
Unidad de medida	**%**
Frecuencia	Mensual
fuente	Estados financieros COOPAC Ltda. Reportes sistema informático
Responsable	Oficiales de crédito
Meta	Determinar del crecimiento de la cartera mensual

Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora

Tabla 14:Tiempo de colocación de microcrédito	
Nombre del indicador	**Tiempo de concesión de crédito**
Cálculo del indicador	Suma (fechas de aprobación – fechas de solicitud # de solitudes
Unidad de medida	**%**
Frecuencia	Mensual
fuente	Archivo Coopac. Reportes oficiales
Responsable	Oficiales de crédito
Meta	Determinar días promedio en conceder un crédito

Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora

5.6.3 Indicadores para la gestión de Cobranzas

Tabla 15: Créditos vencidos	
Nombre del indicador	**Cartera vencida**
Cálculo del indicador	$\frac{Cartera\ vencida}{Cartera\ Total} * 100$
Unidad de medida	%
Frecuencia	Mensual
Fuente	Archivo Coopac. Reportes cartera
Responsable	Gestores de cobranza
Meta	Poder determinar la morosidad generada en los créditos

Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora

Tabla 16: Recuperación cartera	
Nombre del indicador	**Recuperación cartera**
Cálculo del indicador	$\frac{Cartera\ recuperada}{Cartera\ Total} * 100$
Unidad de medida	%
Frecuencia	Diaria, semanal y Mensual
Fuente	Archivo Coopac. Reportes cartera
Responsable	Gestores de cobranza
Meta	Poder determinar el porcentaje que se recupera diariamente de los créditos vencidos

Fuente: COOPAC LTDA.
Elaborado por: La autora

5.7. Estrategias para la mejora en los procesos en la COOPAC Ltda.

En la COOPAC Ltda., la mejora de los procesos será posible cuando verdaderamente haya un cambio sustancial por parte de todos los que componen el equipo de trabajo, es decir cuando se pongan la camiseta de la institución y compartan esfuerzos por mejorar la calidad de sus productos y servicios trabajando con convicción de servicio.

Por otra parte mencionar que un adecuado avance de la mejora y la innovación con un enfoque de gestión de la calidad y liderazgo debe partir inicialmente del enfoque a los clientes que son la razón de ser de la Cooperativa. Por tanto hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Al momento de colocar los créditos realizar de acuerdo a los procesos planteados sin dejar de lado un buen análisis del cliente, así como la documentación presentada.
2. Que las gestiones de Cobranza se las realice con pro-actividad y sobre todo con organización
3. Afianzar los métodos de seguimiento y control.

La gerencia deberá dejar por sentado el cumplimiento de los procesos en cada uno de los departamentos, resaltando a los buenos empleados y corrigiendo los errores que presenten algunos.

La disciplina en el control de los procesos que garantizan la mejora y la innovación es indispensable, así como el entrenamiento del personal implicado directamente en materializar dichos procesos de mejora e innovación, lo que va a permitir involucrar esfuerzos y participación (Guerra, Mishina, Hernández y Álvarez, 2007)

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.

Una vez terminado el presente trabajo de investigación se puede concluir lo siguiente:

1. Cumpliendo con el objetivo principal de este trabajo, se diseñó y definió los procesos para los departamentos de crédito y cobranzas de la Cooperativa de ahorro y Crédito COOPAC Ltda., y de esta maneta puedan ser de uso oficial en la cooperativa.
2. Se determinó que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina COOPAC Ltda., pese a ser una Institución con más de 10 años de estar posesionada en el mercado no tiene definido los procesos de crédito y cobranzas.
3. Al Mantener una adecuada documentación de los procesos, con seguridad se obtendrá un mejor desempeño de las actividades y por ende se verá reflejado en los resultados al final de cada semestre.
4. En base a la entrevista realizada a los involucrados de las áreas, se pudo comprobar que existe desconocimiento de la gestión por procesos, y en otros casos conocen en forma muy general, lo cual manifiesta que el presente trabajo será muy útil para los directivos.

6.2. Recomendaciones.

Una vez analizado detenidamente el trabajo investigado se puede realizar las siguientes recomendaciones:

1. Gestionar con los directivos de la Cooperativa COOPAC Ltda., la puesta en práctica de los nuevos procesos al personal que tiene vinculación directa con las áreas de crédito y cobranzas.
2. Realizar capacitaciones constantes de los procesos referente a nuevas tendencias de colocaciones y gestión de cobranzas
3. Evaluar la medición del desempeño a los funcionarios con las herramientas propuestas.
4. Llevar un control minucioso de las actividades de los empleados, a fin de que se cumplan a cabalidad con los procesos propuestos.

Bibliografía

- ACCION. (2013). smartcampaign.org/. Recuperado el 19 de 10 de 2013, de smartcampaign.org
- Adana Ruiz, Ricardo. (2011). Unidad VI Medición y seguimiento de procesos.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2013). BASE DE DATOS:
- Beaufont, R. (01 de 11 de 2005). GERENCIA Y CONTROL DE CREDITO Y COBRANZAS.
- Carnota. (2011). Gerencia sin Agobio. La Habana: Ciencias Médicas DEFINICION ABC. (2013).
- Euskalit. (2008) Gestión y mejora de procesos.
- HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.
- Goleman (1999, pp. 362-363) Gestión por procesos (ESIC Editorial, ISBN8473565088, 9788473565080) 1999.
- Guerra, Rosa Mayelín; Mishina, Anastasia; Hernández, Margarita y Álvarez, Rubén. (2002). Autoevaluación y Mejora Continua
- HERNANDO MARIÑO NAVARRETE (2001).Gerencia de Procesos. Bogotá, Colombia. Alfa omega grupo editor. Primera edición.147 Págs
- PORTER MICHEL, (1993), Estrategia competitiva. CECSA, México.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (29 de 04 de 2013). SINTESIS INFORMATIVA DIARIA. Recuperado el 19 de 10 de 2013, de SINTESIS INFORMATIVA DIARIA.
- UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO. (19 de 10 de 2013).
- Talavera Pleguezuelos, 2000) Calidad Total en la Administración Pública (ISBN: 84-88282-42-7). Año 2000
- WILLIAM E.TRISCHLER. (1996). Mejora del valor añadido en los procesos. Barcelona, España. Gestión 2000. Primera edición.153 Págs**.**

Sitios web

- http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000203
- http://www.definicionabc.com/general/cobranza.php
- http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS
- http://smartcampaign.org/
- http://fcasua.contad.unam.mx/index.html

- http://www.monografias.com/trabajos32/gerenciacreditos/gerenciacreditos.shtml#cuentas
- http://www.slideshare.net/rruizdeadana/unidad-vi-medicion-y-seguimiento-de-procesos
- http://definicion.de/indocador-de-gestion
- http://www.euskalit.net/ nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf
- http://www.gestiopolis.com/indicadores-desempeno-empresas/
- http://www.degerencia.com/articulo/por_que_medir_y_para_que medir.
- http://www.seps.gob.ec/web/guest/que_es_la_seps

ANEXOS

ENTREVISTA

Estimada/o

Esta entrevista tiene como objeto conocer aspectos relacionados con los procedimientos que se manejan en la Cooperativa de ahorro y crédito COOPAC Ltda., específicamente en los departamentos clave de la institución como lo son; crédito y cobranzas. A continuación se formularán una serie interrogantes con respecto al desarrollo de las actividades de las áreas en mención:

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?
2. ¿Qué tiempo trabaja en la Institución?
3. ¿Conoce usted respecto a la gestión por procesos?
4. ¿Sabe usted si en la COOPAC Ltda., se trabaja con procesos definidos para su departamento?
5. Cuando ingresó a trabajar en la COOPAC Ltda., ¿le capacitaron con procesos para su área de trabajo?
6. Cuando tiene alguna duda referente en las actividades que usted desarrolla. ¿a quién acude para esclarecerlas?
7. Con respecto a la concesión de créditos y la gestión de cobranzas. ¿A nivel de matriz y agencias manejan los mismos procedimientos?
8. ¿Los directivos de la COOPAC Ltda., lo han evaluado con respecto a sus actividades?
9. ¿Estaría usted de acuerdo que en la COOPAC Ltda., se establezcan procesos definidos para las áreas de crédito y cobranzas?

Gracias por su colaboración