



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE BANCA Y FINANZAS

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**INGENIERÍA DE PROCESOS OPERATIVOS DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN
VICENTE DEL SUR” LTDA.**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EN ADMINISTRACIÓN EN BANCA Y
FINANZAS**

AUTORA:

MARIANA ISABEL COLLAGUAZO AGILA

DIRECTOR:

ECONOMISTA LUIS MONCADA

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2009

CERTIFICACIÓN

Economista Luis Fabián Moncada Mora

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

CERTIFICA:

Que el trabajo de investigación cuyo tema es INGENIERÍA DE PROCESOS OPERATIVOS DE LA COOPERATIVA “SAN VICENTE DEL SUR” LTDA., ha sido realizado bajo mi dirección por la estudiante Mariana Isabel Collaguazo Agila.

Luego de haber efectuado la revisión del mismo, autorizo su presentación.

Loja, julio del 2009

.....
Econ. Luis F. Moncada Mora
DIRECTOR DE TESIS

CONTRATO DE CESIÓN DE DERECHO DE TESIS

Mariana Isabel Collaguazo Agila, declara conocer y aceptar las disposiciones del artículo 67 del estatuto orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice: “Forma parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

.....
Mariana I. Collaguazo A.

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....
Mariana I. Collaguazo A.

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento a las Autoridades y Profesores de la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme dado la oportunidad de prepararme profesionalmente y culminar con éxito mis estudios superiores.

Al señor Gerente y personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Vicente del Sur” Ltda. de la ciudad de Quito, por su incondicional colaboración al proporcionar la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

Asimismo, mi más sincero agradecimiento al Licenciado Lorgio Miguel Chamba y a la Licenciada Esperanza Agila, por su incondicional ayuda en la guía y orientación acertada en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron en el desarrollo de este trabajo.

Mariana I. Collaguazo A.

DEDICATORIA

Con especial cariño, dedico este trabajo al esfuerzo realizado por mi familia, amigos y a mi hijo Enrique Collaguazo.

Mariana Collaguazo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula.....	i
Certificación.....	ii
Contrato de Cesión de Derecho de Tesis.....	iii
Autoría	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria	vi
Índice de Contenidos.....	vii
Introducción	ix

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“SAN VICENTE DEL SUR” LTDA.

Antecedentes.....	2
Estructura organizacional.....	3
Base legal.....	6
Servicios que ofrece.....	6
Análisis.....	8

CAPÍTULO II

INGENIERÍA DE PROCESOS OPERATIVOS

a. Definición y características.....	10
b. Administración de procesos.....	10
c. Procesos.....	11
c.1 Clases de procesos.....	11
d. Diseño de procesos.....	12
d.1 Diagrama de flujo.....	12
d.2 Gráfica de función-tiempo.....	13
d.3 Diagramas de procesos.....	13
e. Funciones de la administración dentro del proceso.....	13
e.1 Planeación.....	13
e.2 Organización.....	13
e.3 Dirección.....	14

e.4	Control.....	14
f.	Manuales.....	14
f.1	Manuales de proceso.....	15
f.2	Manuales de procedimiento.....	15

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE LA INGENIERÍA DE PROCESOS OPERATIVOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN VICENTE DEL SUR” LTDA.

a.	Simbología utilizada.....	17
b.	Mapeo de procesos operativos.....	18
c.	Procedimientos.....	18
d.	Manuales de procesos y procedimientos operativos.....	19
e.	Conclusiones y recomendaciones.....	36
f.	Bibliografía.....	38

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en una institución financiera destinada al ahorro y crédito en beneficio de la ciudadanía en general, como la Cooperativa “San Vicente del Sur” Ltda., es indispensable crear procesos adecuados que permita la orientación de las actividades operativas, los mismos que ayudarán a la capacitación, orientación y especialización de todo el personal que labore en este nivel. Es de vital importancia conocer en detalle las funciones a realizarse para que exista un buen manejo de ejecución y comprobación.

Los procesos constituyen el conjunto de fases o etapas sucesivas, que mezcla apropiadamente habilidades humanas y equipo, para el desempeño adecuado de las tareas, estos permiten entender los diversos procesos que se desarrollan en la institución y facilita su actualización de acuerdo a las necesidades que se presenten.

Según la estructura de la cooperativa se identifican tres macroprocesos: Caja, Crédito y Contabilidad, los mismos que se consideran la base fundamental para la existencia de la empresa.

Mediante la Ingeniería de Procesos Operativos llegaremos a mejorar la orientación de las actividades en las áreas antes señaladas a fin de que la calidad de los servicios prestados sea de completa satisfacción para los socios.

A si mismo mediante la identificación de procesos y levantamiento de información se desea estructurar de manera clara y sencilla las fases de cada departamento operativo de la cooperativa.

GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN VICENTE DEL SUR” LTDA.

ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Vicente del Sur” Ltda. nace por la cooperación sostenida de hombres visionarios que con mucho esfuerzo, sacrificio e ideales cristalizaron en exitosa realidad las corrientes sociales y de economías de servicios, brindando apoyo mancomunado para lograr un desarrollo sostenido dentro de las actividades económicas, comerciales y financieras. Sus emprendedores son en su mayoría ciudadanos que sirvieron a las Fuerzas Armadas del Ecuador, con el afán de lograr con esfuerzo y sacrificio los ideales de autoayuda, que se hicieron realidad orientando las corrientes sociales y de economía de servicios y así conseguir un constante desarrollo.

El 28 de enero de 1999, bajo acuerdo Ministerial 00750 se constituye la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Vicente del Sur” Ltda., trazándose como objetivo principal: brindar seguridad y rentabilidad al dinero de sus socios y satisfacer las necesidades crediticias en el menor tiempo y a un bajo interés. Para el normal funcionamiento se han creado los departamentos de Contabilidad, Jurídico, Cartera y Caja. Se encuentra regulada por el Ministerio de Bienestar Social a través de la Dirección Nacional de Cooperativas y la Federación Ecuatorianas de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC).

Actualmente la oficina matriz acoge aproximadamente a 1.500 socios, este número de asociados día a día va incrementando gracias a las buenas referencias dadas por nuestros socios vigentes.



La Cooperativa adquirió como logotipo los símbolos tradicionales del cooperativismo que son:¹

El Pino.- El árbol del pino, es símbolo de inmortalidad y de fecundidad.

El Círculo.- Representa la vida eterna, además la idea del mundo que todo lo contiene y todo lo abarca.

El Color Verde.- Representa el principio vital de la naturaleza.

El Amarillo-Oro.- Representa el sol, fuente permanente de energía y calor.

El Emblema.- Un círculo que abraza dos árboles de pino, indica la unión del movimiento, la inmortalidad de sus principios, la fecundidad de sus seguidores con el fin de crecer cada vez más.

La Familia.- Núcleo fundamental de la sociedad y la economía.

Su misión y visión son los siguientes:

Misión

“Actuar de intermediario eficiente entre los socios y fomentar el espíritu de cooperación como una cultura de trabajo y progreso en grupo, basándose la gestión en los principios que rigen al sistema, sin descuidar los nuevos fundamentos que obligan a las instituciones a realizar cambios en su accionar.”

¹ www.gestiopolis.com/recursos/document.../funhistocooperativa.ht

“Durante los próximos cinco años seremos una institución grande y un modelo de trabajo dentro del sistema cooperativo en la entrega ágil y eficiente de los servicios y beneficios que presta la cooperativa en un esfuerzo permanente por mejorar el bienestar socioeconómico de sus asociados y la comunidad”

Visión

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Vicente del Sur” Ltda., se basa en la disposición de la Ley General de Cooperativas y está conformada de la siguiente manera:

- **Asamblea General de Socios.-** Es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los socios.
- **Consejo de Administración.-** Es el organismo que tiene a su cargo la dirección de la Cooperativa: es que planifica, organiza, dirige e impulsa acciones tendientes a la consecución de las finalidades de la institución.
- **Presidente.-** Es la persona encargada de coadyuvar con el gerente la organización, dirección y control de la institución.
- **Consejo de Vigilancia.-** Es el organismo controlador del movimiento económico de la Cooperativa, debe funcionar independientemente del Consejo de Administración.

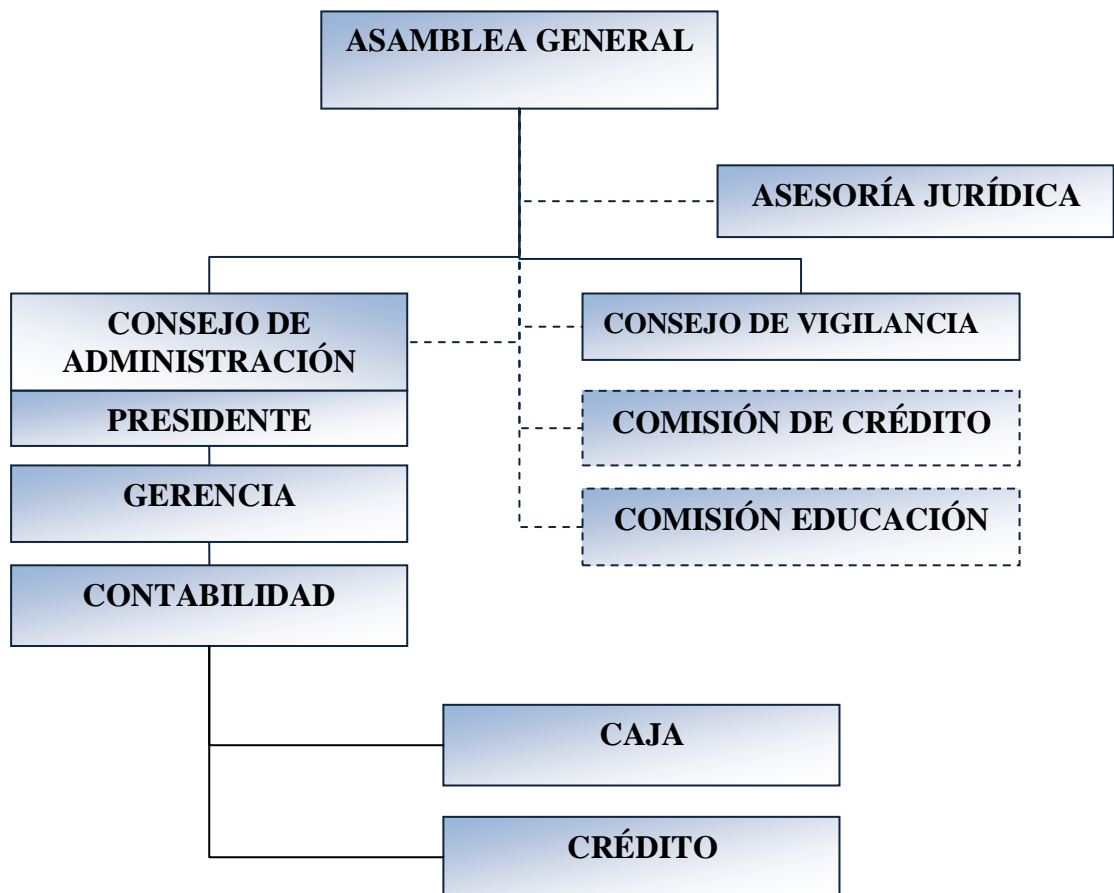
- **Comisiones Especiales.-** Las comisiones especiales ya establecidas por la Cooperativa son: Crédito, Educación y Asuntos Sociales.
- **Gerente.-** Es el responsable directo de la marcha económica y administrativa de la entidad.
- **Secretario.-** Esta encargado de organizar, archivar y certificar documentos de la Cooperativa.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

La Cooperativa “San Vicente del Sur Ltda.”, se enmarca en los siguientes niveles y se representa mediante el siguiente organigrama:

- **Nivel Legislativo** : Asamblea General
- **Nivel Directivo** : Consejo de administración
- **Nivel Ejecutivo** : Gerencia
- **Nivel Asesor** : Asesoría Jurídica
- **Nivel Auxiliar** : Secretaría
- **Nivel Operativo** : Contabilidad; Caja; Crédito

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"SAN VICENTE DEL SUR" LTDA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Fuente : Cooperativa "San Vicente"

Elaborado por: La autora.

BASE LEGAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Vicente del Sur” Ltda. se constituye con domicilio en la Parroquia de Chillogallo, Cantón Quito, Provincia de Pichincha, la misma que se rige por la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, los principios y normas actuales del cooperativismo, Estatutos y los Reglamentos Internos.

La responsabilidad de la Cooperativa, ante terceros, está limitada a su capital social, y la de sus socios, personalmente el capital que hubieren suscrito en la entidad.

La duración de la Cooperativa será indefinida, sin embargo podrá disolverse o liquidarse por cualquiera de las causas previstas en la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y Estatutos (revisar anexo No. 1 y 2).

SERVICIOS QUE OFRECE

La Cooperativa “San Vicente del Sur” Ltda., tiene a disposición de sus socios los siguientes productos y servicios:

Ahorros.- son los depósitos a la vista que efectúan los socios de la Cooperativa a los cuales se les paga una tasa de interés de acuerdo al saldo y que les permite disponer de recursos o efectivo para solventar las necesidades básicas.

Créditos sobre firma:

- **Crédito Emergente.-** Es un crédito que comienza a operar una vez que se encuentre vigente el primer crédito ordinario, es decir, con socios antiguos de por lo menos ocho meses, en este caso no se requiere de garante, el monto a conceder es de USD 200,00 a tres meses plazo.

- **Crédito Ordinario para Socios Nuevos.-** Es un crédito destinado a fortalecer el capital de trabajo del socio, se opera con un garante, hasta un monto de USD 600,00 a seis meses plazo.
- **Crédito Ordinario para Socios Antiguos.-** Es un crédito de consumo, se opera con un garante, el monto a concederse es de USD 1.000,00 a doce meses plazo.
- **Crédito para la Microempresa.-** Este tipo de créditos son destinados para incrementar el capital de trabajo de pequeños negocios. Se concede únicamente a socios antiguos de por lo menos ocho meses y se opera con un garante, el monto a concederse es de USD 1.500,00 a nueve meses plazo.

Crédito Hipotecario:

- **Crédito Hipotecario.-** Son aquellos préstamos que se conceden al socio en base a una garantía hipotecaria, el monto que se entrega es de hasta el 50% del avalúo pericial del bien inmueble a hipotecarse sin exceder el valor total del crédito que la Cooperativa entregue a sus afiliados, es decir enmarcándose en las políticas de crédito con el que este operando la Institución al momento de aprobar la solicitud.

Otros servicios:

- **Fondo Mortuario.-** Es el aporte económico que entrega la Cooperativa a los deudos o beneficiarios de un socio (a) o su dependiente directo que falleciere en cualquier circunstancia, servicio que funcionará bajo la responsabilidad de la Comisión de Asuntos Sociales.
- **Seguro de Desgravamen.-** Es un beneficio creado por la Cooperativa, orientado a cubrir el saldo o saldos de créditos otorgados por la Cooperativa, en caso de fallecimiento de un socio.

ANÁLISIS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Vicente del Sur” Ltda. debe orientar a mejorar su administración en los procesos, estandarizando los criterios de operación, cumpliendo con exigencias actuales y futuras y aumentando su capacidad de servicios de acuerdo a las necesidades de sus socios. Durante sus ocho años de servicio a la comunidad, ha procurado el bienestar de cada uno de los socios.

Sin embargo, durante todo este tiempo no existe un diseño de procesos operativos que orienten a la satisfacción de los requerimientos de sus asociados y proveedores de un servicio, además es necesario establecer un buen sistema de comunicación que permita un mayor compromiso dentro de la comunidad que conlleve mayor expansión local y nacional.

La Ingeniería de Procesos Operativos de la institución, constituye una actividad indispensable en nuestra sociedad, la tarea básica de la administración es alcanzar los mejores resultados utilizando la capacidad de las personas a través de la cooperación. En todo tipo de organización se busca el logro de determinados objetivos con eficacia y eficiencia.

Una Administración por Procesos asegura que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas es una actividad principal; un proceso se define como una serie de cambios a través de los cuales algo se desarrolla.

Por estas razones, la presente tesis pretende ser una aportación en lo referente a la parte administrativa de la Cooperativa “San Vicente del Sur” identificando, determinando y documentando los procesos y procedimientos operativos para su respectivo estudio, análisis y su futura implementación por parte de los directivos de la entidad. Llegando a cumplir con el objetivo

planteado de mejorar las actividades operativas que realiza la entidad, a través de la identificación de procesos y levantamiento de información.

INGENIERÍA DE PROCESOS OPERATIVOS

a.- DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Ingeniería de procesos operativos es elevar el nivel de calidad de las organizaciones mediante el diseño de las etapas que se realiza en un departamento, mediante el cual se identifican las fases del ¿cómo hacer?, logrando así obtener mejores resultados en cada una de las actividades de la empresa.

La ingeniería de procesos efectiva depende de la evaluación del propósito del proceso, el cuestionamiento de ese propósito y de las suposiciones implícitas, solo funcionan cuando se examina tanto el proceso tanto como sus objetivos. La realización de cada proceso, debe tener especificado nítidamente el procedimiento a seguir y las personas que intervienen, esto permite fijar indicadores fiables que ayudan a implantar acciones de mejora.

Existen varias metodologías y varios procedimientos que se proponen para aplicar la ingeniería procesos, pero todos convergen al mismo objetivo, se consideran los lineamientos básicos tales como: identificación de procesos, levantamiento del mapa de procesos, mapeo de procesos, levantamiento de información, análisis de la información, levantamiento mapa de procesos mejorados, implantación, y evaluación.

b.- ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

Es la selección de los insumos, las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos que transforman los recursos en productos o servicios. La selección de insumos empieza con la decisión de qué proceso se habrán de realizar internamente y cuáles en el exterior y serán comprados como materiales y

servicios. Las decisiones de procesos también se refieren a la mezcla apropiada de habilidades humanas y equipo, y también a qué partes de los procesos deberán ser desempeñadas por cada uno de ellos.

Es una serie de funciones u operaciones ligadas entre sí, que forman una actividad o un plan de procedimientos, ejecutadas por un individuo, un grupo de trabajo, un departamento o una organización, que buscan una meta o metas comunes, mediante la manipulación de datos, energía o materia. ²

c.- PROCESOS

Proceso es el desarrollo continuo de tareas o actividades que en un determinado momento están relacionadas y articuladas entre sí, cuya conexión agrega valor de acción, con el objeto de mezclar y transformar los insumos para que produzcan un rendimiento y un resultado o producto interno o externo para la organización.

c.1.- Clases de procesos³

c.1.1 Proceso macro

El objetivo general estratégico de la organización genera los procesos macros “ser organizacional”, ¿qué queremos”, ¿por qué existe la organización?

c 1.2 Proceso micro.-

Los objetivos específicos estratégicos de la organización generan los procesos micros ¿qué hacer?, que se relacionan siempre con los procesos macros “ser organizacional”, con la finalidad de cumplir con el objetivo general estratégico Macro de la Organización.

c 1.3 Proceso de gestión.-

Son los procesos que permiten el funcionamiento organizacional; es decir, están relacionados a los sistemas y subsistemas, ya sean; recursos

² Thomson, Arthur; Strickland III, A. Administración Estratégica

³ Dra DÁVILA Sandra, Cinco momentos estratégicos para hacer una reingeniería de procesos

humanos, financieros y logística, teniendo en cuenta dentro de este último se encuentre abastecimientos.

c 1.4 Procesos de apoyo.-

Su capacidad de gestión y finalidad están relacionadas al objetivo general estratégico y a los objetivos específicos estratégicos, tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se construyen los procesos: administrativo, financiero, de gestión de recursos humanos, de mantenimiento, etc.

c 1.5 Procesos operacionales.-

Los procesos operacionales se identifican con el ¿cómo hacer? Están interrelacionados directamente con los procesos macros, micros, de gestión, de apoyo y de asesoría, y a través de ellos se desarrolla y ejecuta las tareas/actividades del proceso.

c 1.6 Procesos de asesoría.-

Los procesos de asesoría se relacionan por lo general con el proceso macro institucional; es decir, con el objetivo general estratégico, pero si es necesario su relación se extenderá a los demás procesos existentes organizacionales, con la finalidad de aconsejar sobre el ¿qué hacer? Y ¿cómo hacer? para lograr éxito en la organización.

d.- DISEÑO DE PROCESOS⁴

Ciertas herramientas nos ayudan a comprender las complejidades del diseño y rediseño del proceso. Son maneras sencillas para que tenga sentido lo que sucede o debe suceder en un proceso.

d.1.- Diagrama de flujo

Es un esquema o dibujo del movimiento de materiales, productos o personas.

⁴ RENDLER Heizer, Principios de Administración de Operación

d.2.- Gráfica de función- tiempo

Es un diagrama de flujo en el que se agrega el tiempo en el eje horizontal, estas gráficas se denominan gráfica de función- tiempo o mapeo del proceso, este tipo de gráficos permite que los usuarios identifiquen y eliminen desperdicios, como pasos de más, duplicidades y demoras.

d.3.- Diagramas del proceso

Los diagramas del proceso comprenden símbolos, tiempo y distancia, con la finalidad de ofrecer una forma objetiva y estructurada para analizar y registrar las actividades que agregan valor.

e.- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DENTRO DEL PROCESO ⁵

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración, esto se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización.

e 1 Planeación

Implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basan en algún método, plan o lógica, mas que una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización.

e.2 Organización

Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que pueda lograr los objetivos de la organización de manera eficiente. Los administradores

⁵ HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan; SLOCUM, John Administración un enfoque basado en competencias.

deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, un proceso que se denomina diseño organizacional.

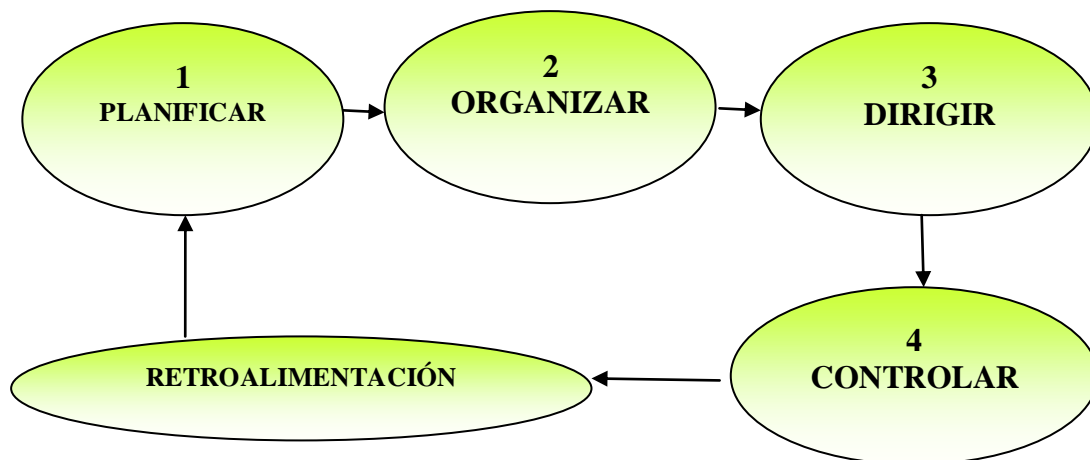
e.3 Dirección

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

e.4 Control

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar y además para formular nuevos planes. El administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas.

A continuación se presenta el siguiente gráfico.



f.- MANUALES

Es una herramienta fundamental y de alta necesidad para el desarrollo de las funciones de los departamentos. Se derivan de la labor del organizador que, al tratar de crear orden y sistema en las actividades que se desarrollan, se ha visto obligado a asentar por escrito todas las normas y principios que rigen ese orden.

En principio, fueron sólo algunas normas y procedimientos que indicaban la forma de cumplir con el trabajo de fábrica; posteriormente, al ascender la administración a la categoría de ciencia, se fueron incorporando principios, procedimientos y programas que debían seguirse para cumplir con todas y cada una de las actividades que contribuían a convertir la producción en dinero, hasta llegar a la altura que han alcanzado en la actualidad, en que al hablar de manuales de organización no solo se piensa en las normas y principios que rigen las labores de fábrica, sino en el conjunto de políticas, procedimientos y programas que, consignados por escrito, son necesarios para el desarrollo eficiente de cualquier empresa.

Los manuales contienen:

1. Los objetivos
2. Las políticas
3. El organigrama que muestra la estructura formal
4. La descripción de las labores que debe cumplir cada uno de los puestos de la organización
5. La forma de llevar a cabo cada puesto
6. Las formas, los informes y reportes que deben prepararse y manejarse

f.1 Manuales de proceso

Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad, recopila las instrucciones para realizar una actividad.

f.2 Manuales de procedimiento

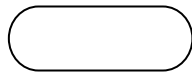
Son documentos que contienen la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de

dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

APLICACIÓN DE LA INGENIERÍA DE PROCESOS OPERATIVOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN VICENTE DEL SUR” LTDA

a. SIMBOLOGÍA UTILIZADA

1. Inicio.- se presenta con este el comienzo y la finalización de un proceso.



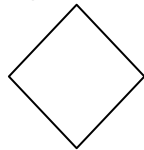
2. Operación o proceso, se grafica un actividad normalmente se anotara con verbos en infinitivo.



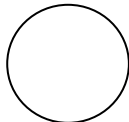
3. Documento.- Cuando se genera o se transfiere un documento.



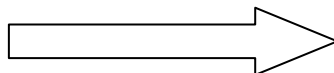
4. Decisión.- A lo largo del proceso se presentan varias alternativas, se utiliza el rombo.



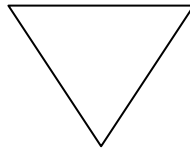
5. Conector.- Sirve para representar los altos o interrupciones en un proceso.



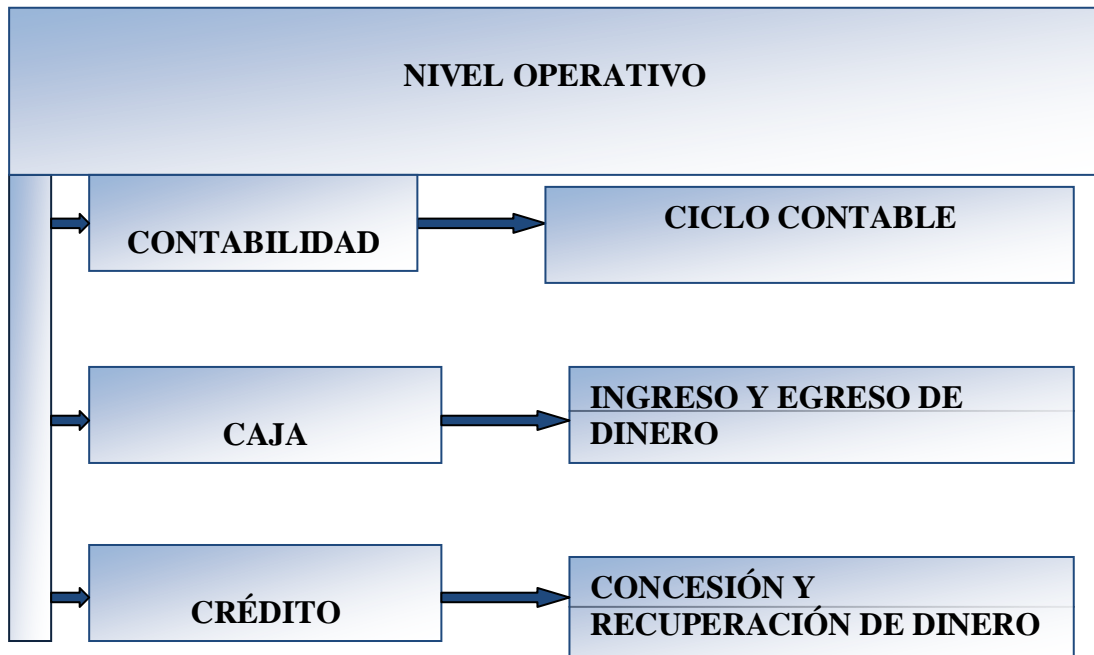
6. Flujo de información.- la comunicación entre los diferentes signos o actividades se lo representa con este símbolo que es una flecha, que comunica la dirección o sentido en el que fluya la información.



7. Archivo.- almacenamiento temporal o permanente



b .- MAPEO DE PROCESOS OPERATIVOS




Fuente: Cooperativa “San Vicente”
 Elaboración: La autora

c.- PROCEDIMIENTOS

Macroproceso:	CONTABILIDAD
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO
CICLO CONTABLE	CONTABILIZACIÓN DE TRANSACCIONES DIARIAS
Macroproceso:	CAJA
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO
INGRESO Y EGRESO DE DINERO	DEPÓSITOS Y RETIROS
Macroproceso:	CRÉDITO
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO
CONCESIÓN Y RECUPERACIÓN DE DINERO	APERTURA DE CREDITO RECUPERACIÓN DE CRÉDITO

Fuente: Cooperativa “San Vicente”
 Elaboración: La autora

d.- MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

 <p>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD 01 Elaboración de Balances Financieros 01 Balance de Resultados y Situación Financiera</p>	Código CSO 05.01.01
---	--

1. OBJETIVO:

Obtener estados financieros que reflejen de manera transparente, la exacta situación económica-financiera y los resultados de la gestión de la cooperativa.

2. ALCANCE:

Usuarios internos y externos de la Cooperativa

3. RESPONSABLES:

Contador General

4. GENERALIDADES

INTERFAS.- Es un instrumento Contable del Sistema Integrado de Información Financiera, que permite contabilizar las planillas de movimiento diario; las mismas que son entregadas por los departamentos de captación y colocación.

CONTA EXE.- Es un instrumento Contable del Sistema Integrado de Información Financiera, que permite contabilizar los comprobantes: de Ingreso, Egreso, Retención. Notas de Contabilidad, mayorización, balance de comprobación, ajustes, es decir realizar todo el proceso contable, para así obtener el producto final que son los Estados Financieros mensuales.

Revisado por:	Aprobado por:	Versión:	
Fecha:	Fecha:	01	Pág. 1 de 5

5. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

a. Revisión y contabilización de planillas diarias

- Revisar cada día manualmente todos los documentos respaldo.
- Realizar la contabilización de las planillas de movimiento diario, del día anterior, entregado por el departamento de caja y crédito.
 - Ingresar al sistema financiero: módulo Interfaz para la respectiva contabilización de cada planilla de acuerdo a la secuencia y al operador.
 - Ir al módulo de contabilización planillas/ F2/ imprimir si-no
 - Para las planillas de crédito ingresar al módulo interfaz/ contabilización de préstamos otorgados/enter/ (E/C)/enter/ si-no
 - Reenumerar los comprobantes
 - Mayorizar las transacciones
 - Verificar en el balance de comprobación las cuentas respectivas del resumen diario de saldos.

b. Revisión y contabilización de comprobantes de ingreso y egreso

- Verificar los comprobantes de depósito recibidos por el departamento de caja con el saldo que se encuentren en las planillas de depósito.
- Verificar los comprobantes de cheque entregados por el departamento de caja, que coincidan con el valor que se encuentra en cada factura remitida por los proveedores sea de bienes o servicios.
 - Ingresar al sistema/CONTA.EXE /comprobantes/Insert
 - Ingresar datos:
 - Agencia
 - Fecha
 - Tipo (I/E)

Revisado por:	Aprobado por:	Versión:	
Fecha:	Fecha:	01	Pág. 2 de 5

- Número
- Valor
- Concepto (detalle de documentos y transacción)
- Contabilizar los comprobantes
 - enter/imprimir (S/N)
- Archivar cada comprobante con su respectivo respaldo (comprobantes de depósito, facturas, liquidaciones)

c.- Revisión y contabilización de comprobantes de notas de contabilidad

- Diariamente contabilidad debe registrar y verificar los movimientos contables que se presenten.
 - Ingresar al sistema/CONTA.EXE/comprobantes/Insert
 - Ingresar datos:
 - Agencia
 - Fecha
 - Tipo (C de contabilidad)
 - Número
 - Valor
 - Concepto
 - Contabilizar las transacciones/enter/imprimir (S/N)
 - Archivar los documentos y respaldos

d.- Elaboración de Estados Financieros

- Según requiera la institución se deberá emitir los estados financieros.
 - Balances mensuales, trimestrales o semestrales
 - Registrar transacciones diarias
 - Ingresar a CONTA.EXE/administración/mayorización/enter/ingresar fecha/confirmar
 - Imprimir balance de comprobación y verificar saldos
 - Imprimir Estados Financieros

Revisado por:	Aprobado por:	Versión:	
Fecha:	Fecha:	01	Pág. 3 de 5

- Balances anuales:
 - Registrar transacciones diarias
 - Ingresar a
CONTA.EXE/administración/mayorización/
enter/ ingresar fecha/confirmar
 - Asiento de cierre final
 - Cerrar ejercicio económico
 - Imprimir balance de comprobación y verificar saldos
 - Imprimir Estados Financieros

e. Entrega de Informes

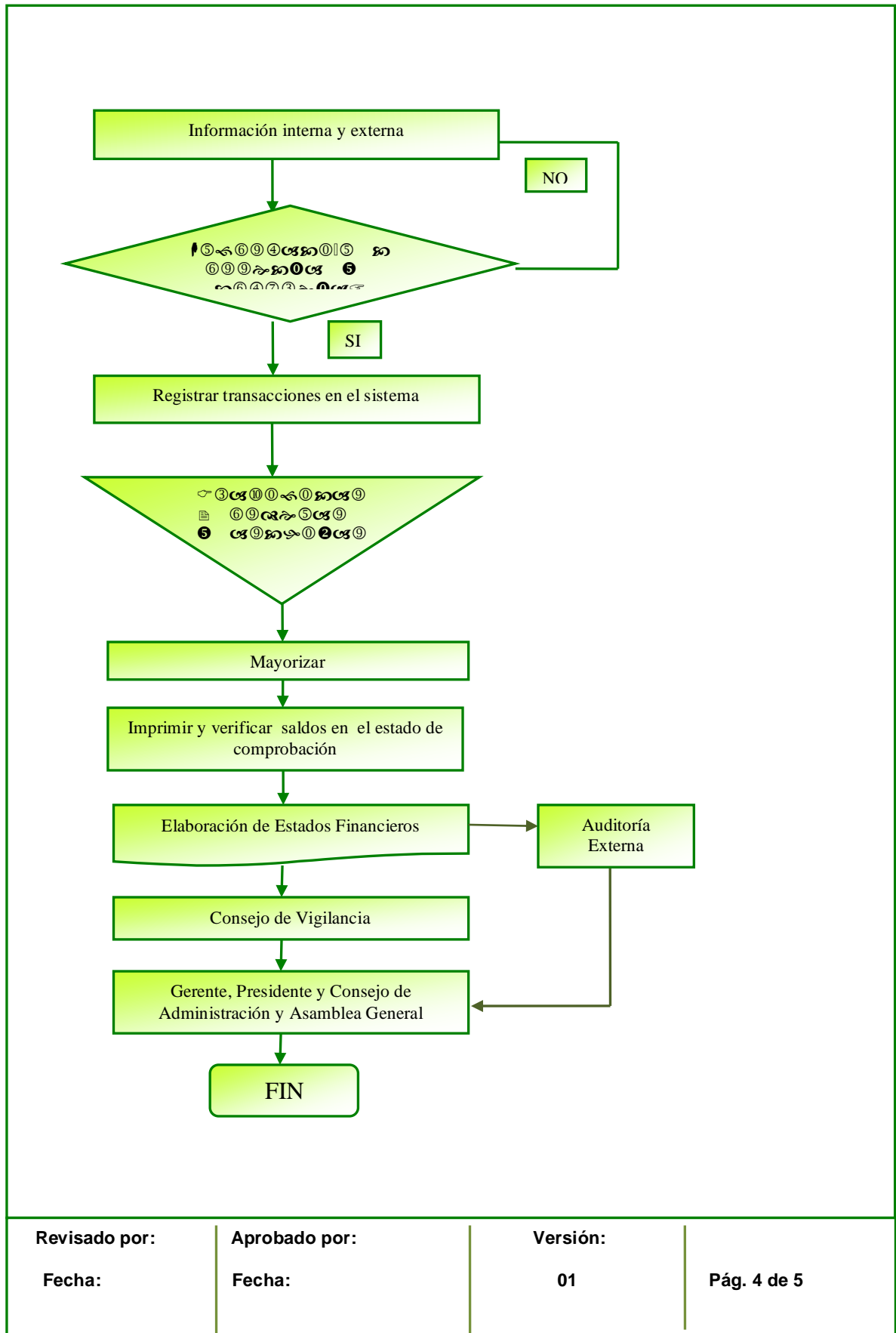
- El contador general deberá imprimir los balances de resultados y situación financiera previa revisión de datos e información.
- El contador general deberá responsabilizarse a través de su firma de los resultados que se obtenga en los informes financieros.
- El Consejo de Vigilancia revisará la información entregada por el departamento de contabilidad.
- El Gerente General y el Presidente llamaran a sesión ordinaria o extraordinaria, según los resultados de los informes al Consejo de Administración o Asamblea General para su respectivo análisis y toma de decisiones.
- Anualmente la cooperativa deberá entregar información a una firma auditora enviada por la Direccional Nacional de Cooperativas para su respectivo análisis y entrega de informe.

6. ANEXOS

Anexo No. 3 : Diseño de Estados Financieros

Revisado por:	Aprobado por:	Versión:	
Fecha:	Fecha:	01	Pág. 4 de 5

f.- Diagrama de flujo



Revisado por:

Aprobado por:

Versión:

Fecha:

Fecha:

01

Pág. 4 de 5



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
DEPARTAMENTO DE CAJA
01 Ingreso y egreso de dinero
01 Depósito de ahorro y a plazo fijo**

Código

**CSO
06.01.01**

1. OBJETIVO

- Recibir y recaudar los dineros que ingresan por la apertura de cuentas o cancelación de préstamos.

1. ALCANCE:

Socios de la cooperativa

2. RESPONSABLES:

Cajera, Contadora General

4. GENERALIDADES

- a) La persona encargada de caja realizará las actividades diarias con el operador asignado.
- b) Cada mañana el/la cajera recibirá un monto asignado por la institución
- c) En cada cierre de caja se elaborará la planilla de movimiento diario.
- d) Cuando exista mayor cantidad de ingresos se enviará a depositar al Banco
- e) Diariamente se pasará a contabilidad los reportes y demás documentos de respaldo de las transacciones realizadas en el día.
- f) Los números de cuenta se componen de la siguiente manera 0104001595
01matriz 04 producto 00 números fijos 1595 código del cliente
- g) El número de kardex se compone de la siguiente manera 01003518
01 matriz 00 números fijos 3518 secuencia del préstamo

h) Grupos de clientes:

01 Militares Activos

02 Militares Pasivos

03 Civiles

04 Calificados

90 Garantes

Revisado por:

Aprobado por:

Versión:

Fecha:

Fecha:

01

Pág. 1 de 5

i) Codificación de productos

01 Certificados	02 Ahorro Acumulativo	03 Ahorro por pagar
04 Ahorros a la vista	05 Ahorro Encaje	06 Ahorro Especial
07 Ahorro Corporativo	08 Ahorro Familiar	09 Ahorro para Certificados
90 Cuentas por pagar		

j) Codificación de bancos

01 Pichincha	02 Internacional	03 Bolivariana
04 Rumiñahui	05 Pacífico	06 Produbanco
07 Sudamericano	08 Guayaquil	09 MM Jaramillo Arteaga
10 Solidario	11 Unibanco	12 Centro Mundo
13 De Machala	14 Nacional de Fomento	15 Del Austro
16 Procredit	17 Amazonas	

5.- DEFINICIONES BÁSICAS

F2: Sirve para grabar, imprimir y desplazar ventanas de movimientos diarios. Cada vez que se realice alguna transacción se pondrá F2 para grabar e imprimir

Enter: Sirve para desplazar las ventanas de opciones y operación

Fondo de Caja: Es el monto de dinero ocupado en el día, se ingresa el monto inicial y el valor de fondo de caja (en caso que los egresos sean mayores a los ingresos.)

Nota de Débito: Es el documento donde se registran los débitos realizados a las cuentas de los socio

Nota de Crédito: Es el documento donde se registran Las acreditaciones realizados a las cuentas de los socios.

Comprobante de Cheque: Es un documento donde se registra las salida de los cheques de la Cooperativa.

Registro de Depósito Directos en Banco: Es el documento que registra los depósitos hechos en otros bancos a favor de la Cooperativa, los mismos que pueden ser destinados al pago de créditos o a la cuenta de ahorros.

Revisado por:

Aprobado por:

Versión:

Fecha:

Fecha:

01

Pág. 2 de 5

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

a. Apertura de cuenta

- Recepción de documentos
 - Solicitud
 - Dos copias de cédula y papeleta de votación o libreta militar
 - Recibo de agua, luz o teléfono
- Ingresar datos del socio
 - Módulo CLIENTE.EXE/Información de clientes
 - Llenar datos
 - Ingresar al módulo de ahorros/apertura de cuenta/llenar datos
- Apertura de cuenta del socio
 - Ingresar al módulo CAJERO.EXE/transacciones ahorros
 - Apertura de cuenta/llenar datos
 - Ingresar a cabecera de libretas/llenar datos
 - Ingresar a actualización de libretas/llenar datos/imprimir libretas

Notas:

- En toda apertura de libreta se abrirá los productos 03-04-05
- En una libreta se manejará solo el producto 04 y para el producto 03 y 05 al reverso.
- Para el producto 03 la impresión de la cabecera será desde la línea 9 y la actualización desde la línea 16
- Para el producto 05 la impresión de la cabecera será desde la línea 16 y la actualización desde la 21.

b. Actualización de libretas

- Ingresar a cajero
- Transacciones de ahorros
- Actualización de libreta
- Ingresar datos

c. Depósitos

- Verificar datos de papeletas
- Recibir dinero
- Ingresar el depósito en el sistema:
 - Transacciones ahorros/depósitos en efectivo/ingresar datos/imprimir
 - Transacciones ahorros/depósitos con cheque/ingresar datos/imprimir
 - Ingreso de cheques/llenar datos/F2
 - Transacciones ahorros/nota de crédito/causales/llenar datos

d. Retiros

- Verificar datos y saldo
- Realizar transacción

Revisado por:

Aprobado por:

Versión:

Fecha:

Fecha:

01

Pág. 3 de 5

- Transacciones ahorros/retiros en efectivo o cheque/llevar datos
- Transacciones ahorros/nota de débito/causal/llevar datos

e. Cierre de cuenta

- Verificación de documentos y saldo
- Registro de transacción
 - Transacciones ahorros/cierre de cuenta/llevar datos

f. Otros ingresos

Se ingresa en el módulo de cajero/transacciones/otros ingresos/causal/llevar datos

g. Pagos de préstamos

Realizar transacción:

- Transacciones préstamos/pago de préstamos/valor a abonar
- Transacciones préstamos/precancelación/valor a abonar
- Imprimir, sellar y firmar el comprobante de pago

h. Entrega de préstamos

Registrar transacción:

- Realizar papeletas de retiro y depósito
- Cajero/otros ingresos/causal 136 y 150
- Registrar el retiro de dinero

g. Cierre del día

- Contabilizar retiros y depósitos
- Ingresar fondo de caja/generar e imprimir planillas
- Salir del sistema
- Respaldo transacciones generadas en el día
- Ingresar a procesos/cálculo de intereses/transferencia de Intereses.

Revisado por:

Aprobado por:

Versión:

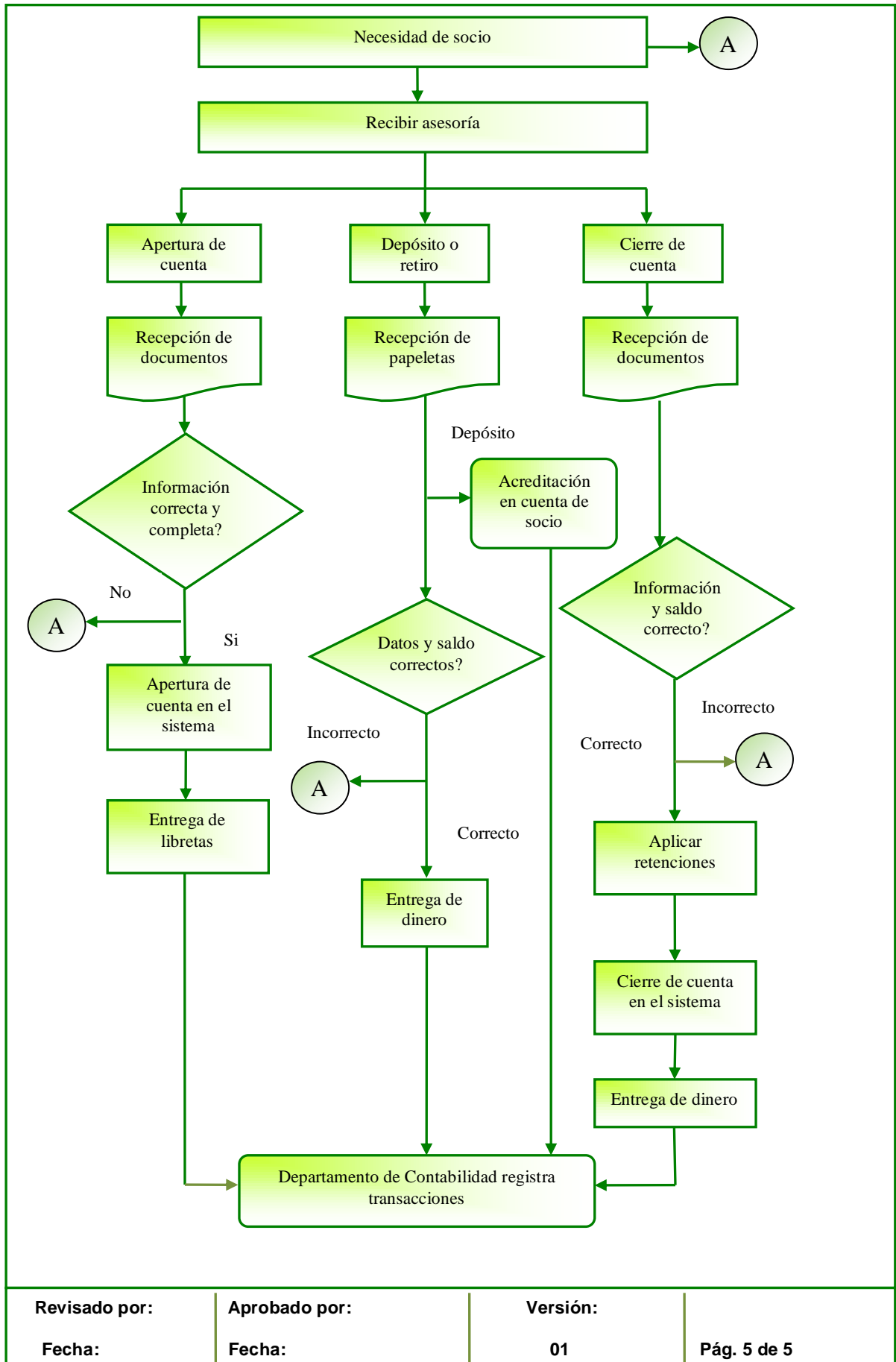
Fecha:

Fecha:

01

Pág. 4 de 5

7. DIAGRAMA DE FLUJO



Revisado por:

Aprobado por:

Versión:

Fecha:

Fecha:

01

Pág. 5 de 5



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO
01 Concesión y recuperación de dinero
01 Crédito sobre firmas e hipotecario**

Código

**CSO
07.01.01**

1. OBJETIVO:

Mediante el servicio de crédito se persigue promover el financiamiento de proyectos específicos, para el beneficio de los socios

2. ALCANCE:

Socios actuales y potenciales de la cooperativa

3. RESPONSABLES:

Jefe de crédito, departamento jurídico

4. GENERALIDADES

Encaje: Es un sistema de depósito obligatorio por los fondos de préstamos; es un requisito de reserva limitado, este permanecerá bloqueado hasta la total cancelación del préstamo. El porcentaje asignado para encaje es el 16% del monto a solicitar.

CODIFICACIÓN

Tipo de préstamo	Plazo del préstamo	Destino del préstamo
5 Comercial	5 de 1 a 30 días	1 Ordinario
10 Consumo	10 de 31 a 90 días	2 Viajero
	15 de 91 a 180 días	3 Capitalización
	20 de 181 a 360 días	4 Productivo
	25 de más de 360 días	5 Reprogramado
		6 Grupal

Revisado por:

Aprobado por:

Versión:

Fecha:

Fecha:

01

Pág. 1 de 7

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

a. Creación de un crédito

- Análisis de documentos e información
- Verificación de saldos en las cuentas del socio y garante
- Revisar la calificación del socio y garante en la central de riesgo
- Aceptación de solicitud
- Creación de préstamo:
 - Trámites de préstamos/creación de préstamos/llevar datos
 - Trámites de préstamos/garantes ingreso/llevar datos
 - Trámites de préstamos/generar tabla amortización/ingresar código confirmar (S/N)
 - Trámites de préstamos/acreditar a los ahorros/llevar datos
 - Verificar en el módulo de ahorros/consulta la acreditación
 - Firma de documentos
 - Entrega de dinero en el departamento de captaciones

b. Acreditación de descuentos del personal militar en servicio pasivo

- Receptar la nómina del ISSFA
- Ingresar al archivo de Excel (archivo ISSFA).
- Copiar a otra hoja de Excel los datos del mes anterior.
- Actualizar los datos de acuerdo al listado enviado por el ISSFA
- Comparar el total con el total que envía el ISSFA y cuadrar.
- Copiar a otra hoja de Excel y dejar las columnas de: tipo de operación (A ahorros, P préstamos), números de cédula y valores, las columnas deberán tener el siguiente formato:
 - Columna de tipo de operación debe medir 3cm de ancho.
 - Columna de números de cédula en formato texto y con 13cm de ancho.
 - Columnas de valores con 13cm de ancho.
- Una vez listo el archivo pedir al servidor del sistema se realice el respaldo antes de proceder a cargar en el sistema.
- Grabar en la unidad original del sistema el archivo de Excel, dentro de la carpeta de sistema, este archivo se grabara con el nombre PADE y con una extensión (prn)
- Tomar un registro de depósitos directos en el banco para registrar en número del comprobante.

Revisado por:	Aprobado por:	Versión:	
Fecha:	Fecha:	01	Pág. 2 de 7

- Ingresar al sistema en el módulo clientes y con el operador de PADE
 - Ingreso de pade: digitar la fecha y el número del comprobante de deposito directo en el banco.
- Si rebota algún valor en el proceso de ingreso al sistema se debe copiar los números de cédula para verificar cual es el error por el que no se pudo acreditar ese valor.
- Generar la planilla normal con el operador de PADE

c. Acreditación de descuentos del personal militar en servicio activo

- Receptar el C.D enviado por Pagaduría de la Comandancia General de la Fuerza Terrestre
- Copiar el archivo en Excel.
- Comparar los valores de los descuentos con los depósitos realizados en el Banco.
- Identificar y separar los diferentes descuentos (Créditos, Ahorros, Porta plan nuevo, Porta Plan anterior, Equipos)
- Realizar archivos adjuntos en lo que respecta a cobros por servicios de Porta de los diferentes planes y por los Equipos, los valores por estos rubros se ingresan por separado.
- Copiar a otra hoja de Excel y dejar las columnas de: tipo de operación (A ahorros, P préstamos), números de cédula y valores, las columnas deberán tener el siguiente formato:
- Una vez listo el archivo pedir al servidor del sistema se realice el respaldo antes de proceder a cargar en el sistema.
- Grabar en la unidad original del sistema el archivo de Excel, dentro de la carpeta de sistema, este archivo se grabara con el nombre PADE y con una extensión (prn)
- Tomar un registro de depósitos directos en el banco para registrar en número del comprobante.
- Ingresar al sistema en el módulo clientes y con el operador de PADE
 - Ingreso de pade: digitar la fecha y el número del comprobante de deposito directo en el banco.
- Si rebota algún valor en el proceso de ingreso al sistema se debe copiar los números de cédula para verificar cual es el error por el que no se pudo acreditar ese valor.
- Ingresar al módulo de cajero con operador de PADE y proceder a ingresar por otros ingresos los valores correspondientes a:
 - a. Porta por Pagar causal 139
 - b. Comisión de Porta causal 140
 - c. Equipos causal 172
- Generar la planilla normal con el operador de PADE.

Revisado por:	Aprobado por:	Versión:	
Fecha:	Fecha:	01	Pág. 3 de 7

d. Anexos de Porta

- Copiar los listados correspondientes a los descuentos por esta causa del listado general que es enviado por la Pagaduría de la Comandancia.
- En este dividimos el total del descuento que ingreso según el siguiente detalle:
 - Costo del plan
 - Comisión la diferencia del total del descuento ingresado.
- El valor total se cargará por la causal 139 y 140 respectivamente.

e. Envío de información a los departamentos de pagaduría del ISSFA y Comandancia General

- Cruzar información con los listados enviados el mes anterior y los listados de los ingresos según el reporte enviado por Pagaduría.
- Adjuntar al nuevo listado los nuevos socios y los respectivos descuentos por créditos otorgados al personal militar.
- Enviar mensualmente los cortes tanto de ahorros como de créditos según sea el caso.
- El personal militar suele realizar renovaciones de créditos por lo tanto estar pendiente de enviar los debidos alcances para cubrir los créditos.
- Esta información debe ser enviada máximo hasta el 10 de cada mes (Comandancia General de Fuerza Terrestre) y hasta el 4 de cada mes (ISSFA).

f. Envío de información a creditreport

- Ingresar al módulo de cartera
 - Para central de Riesgos: ingresar la fecha y el nombre del archivo con el que se va a identificar dentro de la carpeta del sistema.
- Abrir el archivo en Excel y realizar las respectivas correcciones ortográficas.
- Enviar vía e-mail a Creditreport, a la dirección electrónica bases@creditreport.ec
- Esta información debe ser enviada máximo hasta el 5 de cada mes.

Revisado por:	Aprobado por:	Versión:	
Fecha:	Fecha:	01	Pág. 4 de 7

g. Notificaciones departamento de crédito

- Sacar reporte de créditos vencidos:
 - Reportes/préstamos vencidos/llevar datos/esc
 - COBRAN.EXE/historial de cobranzas(ver número)/esc
 - Notificación Nro. /ingreso de datos/enter
 - Dar información a departamento jurídico (de garante y socio)
 - CARTERA.EXE/consultas/saldos y movimientos por cliente/ingresar código/F5/Insert/ingresar datos
 - COBRAN.EXE/Reporte notificaciones entregadas/ingresar datos
- Recuperación de créditos
 - Enviar notificaciones a socio y garante (hasta por tres ocasiones)
 - Proceder a cobrar el crédito vencido a garante o cobrar la hipoteca
 - En caso de poder recuperar los créditos enviar información al departamento de crédito para su baja.

h. Generar planillas en el sistema

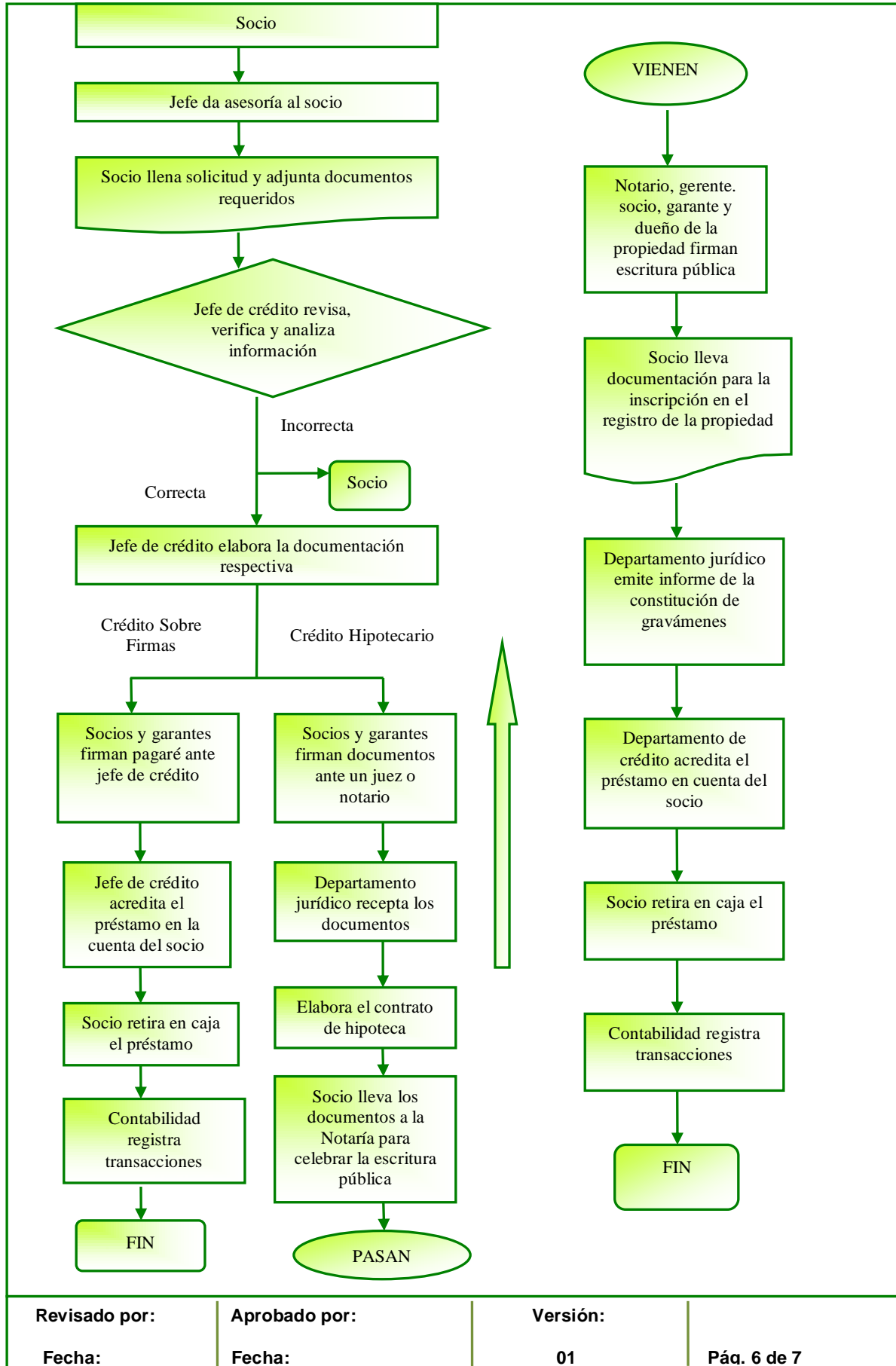
- Reportes/préstamos otorgados/ingreso de datos (números iniciales 00 y finales 99)
- Reportes/resumen de transacciones/llevar datos
- Reportes/vencimiento por maduración/llevar datos
- Reportes/detallado de saldos/llevar datos
- Reportes/préstamos vencidos/llevar datos

6. ANEXOS

Anexo No. 4 : Diseño de notificaciones

Revisado por:	Aprobado por:	Versión:	
Fecha:	Fecha:	01	Pág. 5 de 7

6. DIAGRAMA DE FLUJO



Revisado por:

Aprobado por:

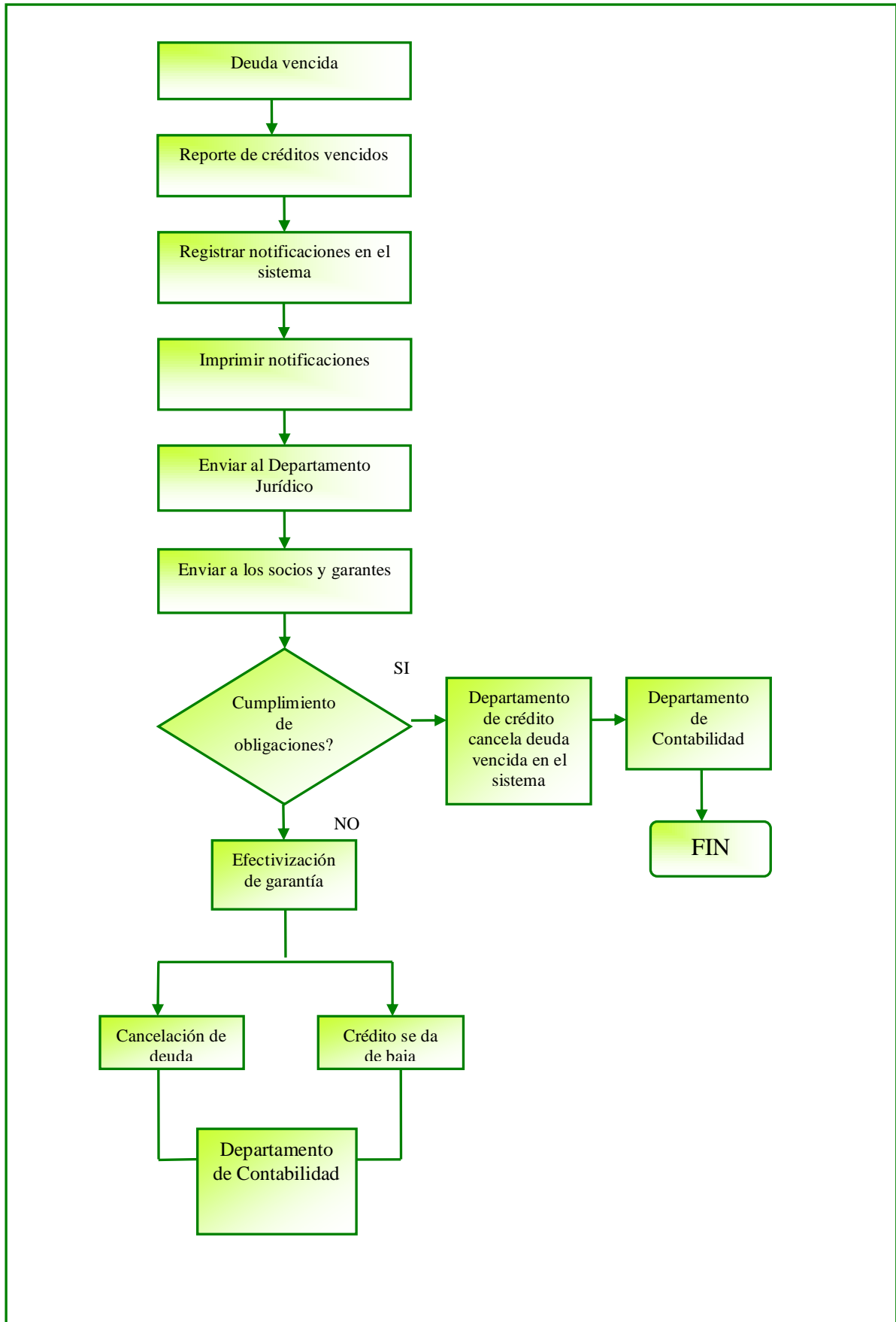
Versión:

Fecha:

Fecha:

01

Pág. 6 de 7



Revisado por:	Aprobado por:	Versión:	
Fecha:	Fecha:	01	Páa. 6 de 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Luego de haber desarrollado el trabajo de Ingeniería de Procesos Operativos de la Cooperativa “San Vicente del Sur” Ltda., queda demostrado que la información proporcionada ha sido sometida a un minucioso análisis, al presentarse cada operación, cuyos resultados servirán como medio de información para la toma de decisiones institucional.
- La investigación para la Ingeniería de Procesos Operativos de la Cooperativa, en relación con las tendencias de comercialización, se ha desarrollado mediante la información disponible que ha presentado la entidad, aunque hayan mejorado o empeorado las condiciones, han servido de base para una buena interpretación de sus resultados.
- La institución a pesar de mantenerse en el mercado por diez años, no ha logrado establecer un marco de procesos que ayuden a la capacitación de los recursos humanos, cabe resaltar que en toda entidad por muy pequeña que esta sea, debe existir la debida orientación y capacitación para el bien de la entidad.
- Se observa escasa capacitación periódica de los administradores de la Cooperativa, lo que ha permitido que el personal operativo actúe según su criterio, basándose en los principios de responsabilidad.
- La cooperativa se ha planteado una visión, misión y objetivo, sin embargo estos por muy importantes que sean, no se puede llegar a cumplir si no existe la debida sistematización de los procesos diarios.
- Así como el cooperativismo nace de la idea de proteger a los miembros de su misma clase, la administración eficiente de recursos humanos y materiales nace de la idea de ayudar a proteger ese puente que conduce al éxito.

RECOMENDACIONES

- Considerar la idea de implantar la Ingeniería de Procesos Operativos, a fin de que se lleve a la práctica el mejoramiento continuo de la Cooperativa.
- Dedicar su atención a la administración de los recursos, haciendo comparaciones en el mercado competitivo, de tal manera que se pueda mejorar el desenvolvimiento en todas las instancias.
- Coordinar esfuerzos y distribuir responsabilidades y atribuciones en base a realidades.
- Incrementar una buena política de servicios, a través de un buen sistema y dedicar su atención a la administración de los servicios, haciendo comparaciones con los resultados alcanzados, ofreciendo más, con mejor calidad.
- Es indispensable la capacitación periódica del personal que administra la organización, con el fin de que se modernice, y conduzca a todos a la aplicación y utilización de las nuevas tecnologías y sistemas acordes con las exigencias actuales.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ALBRECHT KARL.** La misión de la empresa. Edit. Prados. Barcelona 1996.
2. AILLON, Jaime Manual Práctico del Cooperativismo Ecuatoriano, Tercera edición Quito 2003
3. ALCARAZ, Rafael. El Emprendedor de Éxito Guía de planes de negocios.
4. **CARRILLO WILSON.** Curso básico de Legislación Laboral, Artesanal y Cooperativas.
5. CHIAVENATO, Adalberto Gestión del Talento Humano. Primera Edición McGraw-Hill Bogotá-Colombia 2002
6. GARCÍA, Oscar. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Tercera Edición. Prensa Moderna Impresores S.A. Cali Colombia. 1999. Segunda edición. McGraw-Hill. México. 2004.
7. GUERRERO, Doris Análisis de Casos Bancarios, Loja-Ecuador 2005
8. **HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan; SLOCUM, John.** Administración un enfoque basado en competencias. Novena edición. Thomson Editores S.A. Colombia. 2002.
9. JOHSON, Gerry; SCHOLE, Kevan Dirección Estratégica. Quinta Edición Prentice Hall España 2001
10. MORLAS Molina Carlos, (2000), Bancos: Administración, Crédito y Análisis de sus Estados Financieros.

- 11.ROSS, Jordán. Fundamentos de Finanzas Corporativas. Quinta edición McGraw-Hill México D.F. 2001
- 12.**THOMSON, Arthur**; STRICKLAND III, A. Administración Estratégica Textos y Casos. 13° edición. McGraw-Hill Interamericana. México D.F. 2004.
- 13.VILLASEÑOR, Emilio Elementos de administración de crédito y cobranza. Trillas. Tercera edición México
- 14.VISCIONE, Jerry Análisis Financiero Principios y Métodos. Limusa Noriega. México 2004