



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar la colocación y servicio de microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Pastaza (CACPE-P), agencia Tena, año 2015

TRABAJO DE TITULACION

AUTOR: Macas Granda, Ingeborht Tamara

DIRECTOR: Toledo Macas, Ronald Kleiner, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO TENA

2018



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>

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

Magíster

Ronald Kleiner Toledo Macas

DOCENTE DE TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación denominado, "Diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar la colocación y servicio de microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza agencia Tena", realizado por **Macas Granda Ingeborht Tamara**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2018

f)

Mgs. Ronald Kleiner Toledo Macas

DIRECTOR DE TESIS

DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Ingeborht Tamara Macas Granda**, declaro ser la autora del presente trabajo de titulación Diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar la colocación y servicio de microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza agencia Tena, de la Titulación de la maestría en Gestión Empresarial, siendo el Mgs. Ronald Kleiner Toledo Macas, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad 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 de patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajo 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)

Ingeborht Tamara Macas Granda

AUTORA

C.C. 1500616774

DEDICATORIA

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño esta tesis se las dedico a ustedes; **mi familia.**

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, y de manera especial a mi mamá por ser el principal cimiento y motor para seguir alcanzado mis objetivos profesionales

A mi esposo quien con todo su amor y paciencia me apoyo durante todo el trayecto de éste objetivo.

A la UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, por darme la oportunidad de seguir preparándome.

A mi director de tesis, Mgs. Ronald Kleiner Toledo Macas, por su esfuerzo, paciencia y dedicación, quien con sus conocimientos y experiencia ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

Por último, a la Cooperativa CACPE Pastaza por la información y apertura que me dieron

A todos ustedes mi más sincero agradecimiento.

ÍNDICE

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACION D E AUTORIA Y CESION DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTACT.....	2
INTRODUCCION.....	3
CAPITULO I DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION.....	5
1.1. Planteamiento del problema	6
1.2. Justificación	6
1.3. Objetivos.....	7
1.4. Hipótesis.....	8
1.5. Diseño de la investigación	8
1.6. Paradigmas de tipos de investigación.....	9
1.7. Operacionalización de variable	11
1.8. Recolección de información	11
CAPITULO II MARCO TEORICO	13
2.1. La Cooperativa como herramienta.....	14
2.2 ¿Qué es un proceso?	14
2.3. Gestión orientada a procesos	14
2.4 ¿Cómo se representan los procesos?.....	15
2.5. Clasificación de los procesos	16
2.6. Los principios de gestión de la calidad.....	16
2.7. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos	19
2.8. Mejora continua	22

2.9. Metodología PHVA.....	23
CAPITULO III METODOLOGIA.....	25
3.1. Identificación y secuencia de los procesos.....	26
3.2 Descripción del proceso actual	26
Subproceso: Otorgamiento.....	27
Microproceso: 1 Promoción Información.....	27
Microproceso: 2 Recepción de solicitudes y documentos	28
Microproceso: 3 Verificación de Información.....	29
Microproceso: 4 Análisis – Evaluación.....	30
Microproceso: 5 Aprobación	33
Microproceso: 6 Instrumentación	34
Microproceso: 7 Desembolso.....	34
Subproceso: 2 Seguimiento	35
Subproceso: 3 Recuperación.....	36
Subproceso: 4 Control	38
3.3. Seguimiento y mejora de los procesos.....	38
3.4. Mejora del proceso	47
 CAPITULO VI ASPECTOS GENERALES DE LA COOP CACPE PASTAZA	 48
4.1. Origen y Constitución.....	49
4.2 Descripción de la empresa.....	51
4.3. Estructura organizativa	53
4.4. Función administrativa	54
4.5. Estructura y funciones del Área de Crédito	55
4.6. Sus productos.....	62
4.7. Sus Servicios	65
CAPITULO V LA PROPUESTA	66

5.1. Presentación.....	67
5.2. La identificación y secuencia del proceso	67
Herramienta PEPSU.....	67
5.3. La descripción de los procesos	68
Hoja de trabajo para análisis de procesos.....	68
5.4 Seguimiento y medición de los procesos	70
Herramienta 5Ws+H.....	70
5.4.1. Diagrama de Pareto.....	70
5.4.2. Diagrama de causa – efecto	72
5.5.Mejora de los procesos (Método PHVA)	72
5.5.1Planificar.....	73
5.5.1.1 Propuesta de la nueva hoja debe ser.....	73
5.5.2 Hacer.....	75
5.5.3 Verificar.....	75
5.5.4 Actuar.....	76
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA:.....	80
ANEXOS	81

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No. 1	Modelo de agrupación de procesos	15
FIGURA No. 2	Metodología PHVA.....	24
FIGURA No. 3	Mapa de Procesos de la CACPE-P.....	26
FIGURA No. 4	Misión de la CACPE-P.....	52
FIGURA No. 5	Organigrama estructural.....	54
FIGURA No. 6	Organigrama Estructural del Área de Crédito CACPE Pastaza.....	56
FIGURA No. 7	Libreta de ahorros a la vista.....	63
FIGURA No. 8	Libreta de miniahorros.....	63
FIGURA No. 9	Ahorros seguro y reserva segura.....	64
FIGURA No. 10	Identificación problemática (Causa y Efecto).....	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO No. 1	Procesos actuales.....	34
GRAFICO No. 2	Factor tiempo.....	40
GRAFICO No. 3	Modificación de procesos.....	41
GRAFICO No. 4	Servicio de microcrédito.....	42
GRAFICO No. 5	Visita al cliente.....	43
GRAFICO No. 6	Tiempo de aprobación.....	44
GRAFICO No.7	Personal calificado.....	45
GRAFICO No.8	Demora.....	46
GRAFICO No. 9	Satisfacción al cliente.....	47

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No. 1	Matriz de variables.....	11
CUADRO No. 2	Origen y constitución.....	49
CUADRO No. 3	Datos históricos de crecimiento de ahorros.....	50
CUADRO No. 4	Conocimiento y destrezas.....	62
CUADRO No. 5	Herramienta PESU.....	67
CUADRO No. 6	Hoja de trabajo para el análisis del proceso actual.....	69
CUADRO No. 7	Problemática actual.....	71
CUADRO No. 8	Propuesta de la nueva hoja de trabajo Debe Ser.....	73
CUADRO No. 9	Comparación del antes y después de procesos.....	74
CUADRO No. 10	Evaluación de procesos.....	75

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se da con la necesidad de implantar un modelo de gestión por procesos para mejorar el proceso de microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza agencia Tena, con lo cual la empresa será más eficiente.

Luego de realizad el análisis se identificó que el proceso de microcrédito tiene actividades que se repiten y que no agregan valor al proceso, lo cual afecta al factor TIEMPO.

Por lo que se propone un enfoque basado en procesos aplicando herramientas como PEPSU, hoja de trabajo para análisis, las 5W”s+H, diagrama de Pareto, diagrama de causa y efecto y se concluye con la metodología PHVA con la cual se dará un mejoramiento continuo a la propuesta.

PALABRA CLAVES: Gestión por procesos, método PHVA, eficiencia, valor, herramientas.

ABSTRACT

This research work is given with the need to establish a model of management by processes to improve the process of micro-credit in the cooperative savings and credit of the small company of Pastaza agency Tena, whereupon the company will be more efficient.

After done the analysis identified that the process of micro-credit has activities that are repeat and that do not add value to the process, which affects the factor time.

So proposes an approach based on processes by applying tools like PEPSU, worksheet for analysis, the 5W "s+H, Pareto diagram, cause and effect diagram and concludes with the PHVA methodology with which a continuous improvement will be given to the proposal.

KEY WORDS: Process management, PDCA method, efficiency, value, tools.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Pastaza (CACPE-P) es una entidad de intermediación financiera que fue creada en el año 1987 y que ha conseguido resultados positivos que se han visto reflejados por el trabajo constante, dedicación y perseverancia con un crecimiento basado en valores cooperativos que ha dado como resultado una solidez económica lo que le ha permitido ser líder en la amazonia.

El crecimiento de la cooperativa en las diferentes provincias trae consigo mayores retos ya que la competencia es cada vez más agresiva por lo que a través de este proyecto de tesis se pretende diseñar un modelo de gestión por procesos para mejorar el proceso de microcrédito y así obtener resultados más eficientes en lo que a tiempos de respuesta se refiere.

Teniendo claro que la gestión y mejora de los procesos es uno de los pilares sobre los que descansa la gestión según los principios de calidad; una organización de calidad total sabe que la única estrategia que la va a mantener desarrollando su actividad a largo plazo es la que consiga implicar a todo su personal a la mejora continua de sus procesos.

El objetivo general de la presente investigación señala proponer un modelo de gestión por procesos para, mejorar la colación y servicio de microcrédito, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Agencia Tena, para comprobarlo, este documento consta de cuatro capítulos:

Capítulo I. Descripción de la investigación: Se refiere específicamente al objetivo general y específicos del proyecto, a los métodos de investigación utilizados, a la muestra con que se trabajará.

Capítulo II. Marco teórico: Este capítulo se refiere a la fundamentación teórica que orienta ésta investigación donde se analiza lo que es una cooperativa, la gestión por procesos, con el objeto de establecer un marco referencial que de solución al problema. Se plantearon herramientas de mejora como el diagrama de Pareto, el diagrama causa-efecto, hoja de trabajo, hoja ser y debe ser

Capítulo III Aspectos generales de la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza: Aquí se realiza una descripción detallada de la cooperativa servicios, productos, análisis de procesos actuales

Capítulo IV Propuesta: se describe la propuesta: Diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar la colocación y servicio de microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Pastaza (CACPE-P), Agencia Tena, capítulo en el que se comprueba el objetivo general planteado que es proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la colocación y servicio de microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Agencia Tena.

CAPITULO I
DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la última década, la gestión por procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones, de este modo, la calidad es ahora un elemento fundamental en el nuevo estilo de gestión de empresas (Durán, 1992)

Actualmente existe un entorno de apertura y globalización, que está obligando a las instituciones de cualquier actividad económica a replantear los procesos de análisis que están utilizando, para lograr un mejor nivel de rendimiento organizacional y por consiguiente ser más competitivos y exitosos.

Las diferentes instituciones financieras cuentan con variedades de herramientas y propuestas de calidad, así como también de gestión empresarial, que han surgido por las necesidades del entorno globalizado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE- P) a pesar de que trabaja con un equipo entregado y capacitado presenta deficiencia en el proceso de de microcréditos ya que los tiempos de respuesta al momento del otorgamiento son altos razón por la cual existe insatisfacción el cliente

Por tal motivo se busca diseñar un modelo de gestión basada en procesos; ya que este enfoque busca eliminar las barreras funcionales dentro de los procesos de la organización buscando corregir su estructura y así optimizar la relación con los clientes atendiendo sus expectativas y minimizando errores o repeticiones innecesarias.

Mediante la investigación se obtendrá información necesaria para seleccionar, analizar y perfeccionar el departamento de créditos, para llegar a cumplir con las expectativas de la gerencia en cuanto a esta área se refiere.

1.2. Justificación

La CACPE-P es una entidad financiera que está bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y que como entidad cooperativa se rige por los valores y principios universales del cooperativismo. Su principal actividad es la intermediación

financiera la misma que se sustenta en tres pilares fundamentales, confianza, prudencia y seguridad con la cual debe gestionar estos recursos a través de la colocación de créditos a fin de garantizar la devolución de los recursos a los ahorristas.

Por tal motivo esta investigación tiene como propósito fortalecer, mejorar y estandarizar los procesos y procedimientos operativos del área de crédito de la CACPE-P agencia Tena, el mismo que contribuirá a la gestión de microcrédito a fin de salvaguardar los recursos entregados por los socios y clientes en una eficiente generación de ingresos que permitan obtener una rentabilidad capaz de apalancar el crecimiento de la agencia; ya que actualmente la colocación es baja y no se cumple con las metas propuestas al de créditos.

Hoy en día el sector comercial en el cual se maneja la CACPE-P está atravesando por una etapa de creciente ingreso de diversas instituciones financieras lo cual es un desafío para dicha institución ya que debe mejorar cada vez más sus servicios y productos, pero sobre todo mantener la fidelidad de sus clientes.

Por lo tanto, esta investigación de gestión por procesos ayudará a optimar la calidad la cual implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Además de que, si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento, pero sobre todo se reflejará la coherencia entre lo que se anuncia, se hace y lo que se obtiene.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general:

Proponer un modelo de gestión por procesos para, mejorar la colocación y servicio de microcrédito, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Agencia Tena

1.3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la CACPE-P agencia Tena, con el propósito de establecer las causas de demora en el otorgamiento de los microcréditos.
- Elaborar una propuesta de gestión por procesos para mejorar el tiempo de respuesta en el proceso de microcréditos

1.4. Hipótesis

- Existe clientes internos insatisfechos por el procedimiento que se realiza al otorgar un microcrédito.
- Con el diagnostico situacional incrementará el otorgamiento de microcréditos.
- En los procesos actuales existen pasos innecesarios que generan demoras en la prestación del servicio.

1.5. Diseño de la investigación

La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico (Martínez, 2004). Para el caso de estudio se la desarrollará considerando los siguientes métodos.

1.5.1. Método inductivo

Se orienta a estudiar cada una de las particularidades con la finalidad de llegar a formular generalidades o conclusiones sobre un estudio (Sánchez, 2012)

La aplicación de este método se lo hará con el fin de observar y clasificar los hechos actuales y así poder mejorar el proceso de microcrédito, a través de la implementación de una gestión basada en procesos.

1.5.2. Método deductivo

En el método deductivo, se suele decir que se pasa de lo general a lo particular, de forma que partiendo de unos enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos (Sánchez, 2012).

Este método permite conocer los efectos que tendrá la implementación de un modelo de gestión por procesos en la mejorará de la colocación y servicio de microcrédito

1.6. Paradigmas de tipos de investigación

El presente estudio se refiere a una gestión basada en procesos que tiene por objeto proponer un modelo de gestión por procesos para, mejorar la colocación y servicio de microcrédito, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Agencia Tena de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizando la actuación y la transferencia de información de todas las personas que participan en el mismo, garantizando eficiencia, efectividad y calidad del servicio, para lo cual se inspeccionará la dinámica de la Institución, teniendo en cuenta que ésta se crea con el objeto de llevar a cabo un propósito el cual es mejorar los procesos mediante la aplicación de una secuencia de actividades que permitan mejorar el tiempo de respuesta en la concesión de microcréditos.

Se describen los tipos de investigación que se tienen previstas tomarlas en cuenta para el proceso de formulación de la propuesta, de acuerdo a la siguiente descripción

1.6.1. Investigación descriptiva

Se pretende revisar libros, folletos, documentos de archivo. Lo que ayude a obtener respuestas y solucionar inquietudes presentadas durante el desarrollo de la investigación.

Será empleada a lo largo de toda la investigación en vista que todo el trabajo se encuentra orientado a realizar una descripción de la realidad de los procesos de microcrédito de CACPE-P.

1.6.2. Investigación analítica

Se orienta a formular conclusiones en función al análisis de los datos obtenidos a través de los distintos procesos de selección, particularmente se presenta en forma de parafraseo.

Se la empleará en todo el trabajo de investigación, pero con énfasis en la Gestión de los procesos de microcrédito de la CACPE-P

1.6.3. Investigación de campo

Es aquella que “se efectúa en el lugar o sitio donde ocurre el fenómeno o suceso y tiempo en que ocurren” (Hernández, 2003)

Para el trabajo de investigación se la empleará mediante la aplicación de encuestas a posibles clientes de microcrédito, para dicho efecto previamente se efectuará proceso de estratificación muestral.

1.7. Operacionalización de variable

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumentos
INDEPENDIENTE Modelo de Gestión por procesos	Radica en los resultados que alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso	*Mejoramiento de procesos	*Eficiente *Eficacia	*Estadística	Flujo grama de ´ procesos
DEPENDIENTE Mejora de servicios de microcrédito	CACPEC-P brinda la colocación de microcréditos a clientes como un servicio personalizado.	*Políticas y manuales de crédito	*Productividad	*Estadística	Flujo grama de ´ procesos

Cuadro 1. Matriz de variables

Fuente: CACPE-P

Elaboración: Tamara Macas

1.8. Recolección de información

1.8.1. Técnicas e instrumentos

El proceso de recolección de datos se lo efectuará mediante el uso de cuatro instrumentos, la primera referida a la observación directa, la segunda mediante la aplicación de una encuesta y la tercera mediante la entrevista a los ejecutivos de microcrédito de CACPE-P.

1.8.1.1. La observación

Este tipo de técnica será empleada para el estudio y análisis de datos e información de interés que se recopilan a diario de la realidad, para un diagnóstico de cada proceso de CACPE-P con la finalidad de realizar un primer acercamiento al tema de diagnóstico de la problemática en procesos de la pequeña empresa. Así también será empleada al final de ésta con la finalidad de medir los alcances de los objetivos trazados

1.8.1.2. La encuesta

Se empleará para realizar una encuesta a cada uno de los ejecutivos de crédito de la Cooperativa como encuestas a los socios que han sido sujetos de crédito para conocer la situación real de los procesos que tiene CACPE-P en microcréditos y lo que se debe mejorar y aplicarlo en la propuesta final.

1.8.1.3. La entrevista

Se la empleará al final del trabajo una vez que la propuesta entre en vigencia, esto con la finalidad de evaluar los alcances logrados y con ello realzar una post-evaluación para las posteriores mejoras del servicio (Martinez, 2011)

1.8.2. Fuentes de información

Las fuentes que se tomaran en cuenta son documentos primarios como libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. La Cooperativa como herramienta

Paz (1989), manifiesta que la cooperativa es una organización igualitaria, la esencia del cooperativismo es el bienestar de todos sus miembros por igual.

La cooperativa nace cuando los miembros de una comunidad empiezan a organizarse, en torno a una necesidad o un fin común, esas personas en una cooperativa, van a trabajar con principios solidarios ayudándonos unos a otros porque en una cooperativa todos valen lo mismo, valen como personas, no importa cuánto dinero tengan.

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen como objetivos proveer servicios financieros, sus fondos se constituyen con los aportes y ahorros depositados

2.2 ¿Qué es un proceso?

Un “proceso” puede definirse como un “conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuáles transforman elementos de entradas en resultados

2.3. Gestión orientada a procesos

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar gestionar numerosos procesos interrelacionados que interactúan. A menudo, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como “enfoque basado en procesos”

Sus beneficios son:

- a) Posibilidad de reducción de los costos y los tiempos, mediante una utilización efectiva de los recursos de la organización.
- b) Mejora de los resultados y de su consistencia y predictibilidad
- c) Posibilidad de que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas (López, 2011)

2.4 ¿Cómo se representan los procesos?

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y su interrelaciones es a través de un mapa de procesos.

El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que configuran un sistema de gestión (Guía para una gestión basada en procesos, 2012)

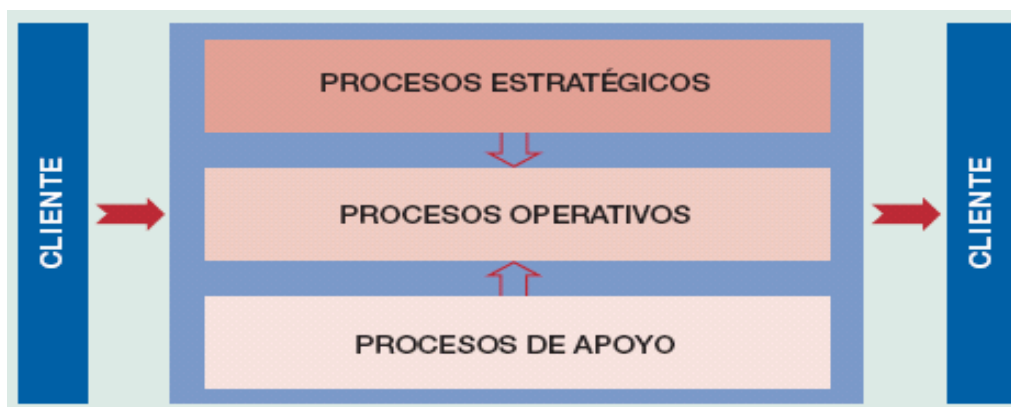


Figura 1. Modelo de agrupación de procesos, Tres grupos

Fuente: Tene, A. (2012)

Elaborado por: Tamara Macas

2.5. Clasificación de los procesos

Desde el punto de vista de las normas de calidad ISO 9001 el sistema de gestión se puede considerar cuatro clasificaciones o tipos de procesos:

a) Procesos estratégicos:

Son aquellos procesos de una organización que proporcionan guías, valor agregado, pero son necesarios y definen la misión, el valor, la estrategia, la política y los objetivos del sistema de gestión de calidad (Mintzberg, 1997)

b) Procesos operativos:

Son aquellos que constituyen la razón de ser de la organización y que por tanto, facilitan la consecución de la misión, permitiendo el desarrollo de la planificación y estrategia de la organización (Mintzberg, 1997). Dichos procesos se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, aportándole valor o incidiendo directamente en su satisfacción.

c) Procesos de apoyo o soporte

Son los que proporcionan recursos, equipos, materiales, personas, necesarios para la operación de los procesos operativos (Castilla, 2006)

2.6. Los principios de gestión de la calidad

Un principio de la gestión de calidad es una regla o idea fundamental y amplia, para la dirección y operación de una organización, que tienda al desarrollo de la mejora continua en el largo plazo, mediante el enfoque hacia los clientes, atendiendo al mismo tiempo las necesidades de todas las partes interesadas.

Los principios de calidad son los cimientos para lograr la calidad, se deben atender para crear el sistema, tomando en consideración los aspectos que se describen a cada uno de ellos.

Se despliegan a través de los distintos elementos de la norma, a veces existen dudas sobre si los principios son los elementos de la norma, lo cual es incorrecto, son los alimentadores del sistema como idea o reglas fundamentales

a) Organización enfocada al cliente

El cliente es la razón por la cual una organización existe, los clientes que compran los productos, las operaciones de las organizaciones son inútiles, aun cuando se tengan los mejores empleados, las mejores técnicas y los mejores equipos, por lo que los esfuerzos deben de estar dirigidos a lograr su satisfacción. Este concepto es aplicable tanto a los clientes internos como a los externos (Boubeta, 2006).

b) Liderazgo

La participación de los líderes es indispensable para establecer un sistema de calidad. Los líderes son los responsables de crear un entorno que propicie que la organización proporcione productos de calidad y, a su vez, deben contribuir al crecimiento y mejoramiento de la organización. Este liderazgo debe ser participativo, es decir, que se considere solamente un líder único, sino que establezca una cadena de liderazgo que la que participen personas a todos los niveles de la organización (Nava, 2005)

c) Participación del personal

El involucramiento del personal es indispensable para el logro de los objetivos de calidad, debiendo participar desde los directos de la organización hasta el último de los empleados, no importa cuál sea su actividad específica (Nava, 2005)

d) Enfoque basado en los procesos

La mejor forma de alcanzar los resultados deseados es plantear las actividades como un proceso (Nava, 2005)

e) Enfoque del sistema para la gestión

La organización es un conjunto de procesos que se relacionan como un sistema constituido por actividades, personal y recursos que tiene que administrarse como un solo proceso, con el objetivo fundamental de la mejora continua de la organización y satisfacción del cliente. (Nava, 2005)

f) Mejora continua

La mejora continua es lo que permite sobrevivir en el mercado. Algunas veces se piensa que se ha llegado a un nivel que no permite mejorar, en un mundo cambiante tomar actitud de que se ha llegado a la cima es quedarse obsoletos todos los días. La mejora continua se tiene que dar con el desempeño de la propia organización a través del tiempo y luego compararse con los competidores (Nava, 2005)

g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

La toma de decisiones se basa en un análisis de los datos y la información disponible, no se basa en estados de ánimo (Nava, 2005)

h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Las organizaciones tienen proveedores y éstos están íntimamente relacionados con el éxito de la organización y deben tratarse como socios, reconociendo la necesidad de ambos de la existencia y participación del otro, de tal manera que la relación sea mutuamente benéfica (Valadez, 2005)

2.7. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Los procedimientos, en sus diferentes formas, serían las herramientas de planificación; ambos deben ser adecuados a la realidad de la empresa, de sus productos, clientes y entorno competitivo.

Evidencias, registros, auditoría interna, autoevaluación, cuadro de mando, controles, revisiones, etc., son herramientas de Medición y Seguimiento. Quitando aquellas cuyo uso es un requisito de la normativa legal aplicable o de los referenciales de gestión de la calidad, y que no son muchas al tiempo que se trata de requisitos bastante racionales, el resto se justifican solamente en la medida que añadan algún tipo de valor (a la cooperativa CACPE o al cliente) (Velasco, 2011)

Las herramientas más adecuadas para el análisis de los datos y la mejora han de desarrollarse en cada caso y para cada aplicación. Son siete las herramientas recopiladas por Ishikawa, posteriormente se añadieron otras:

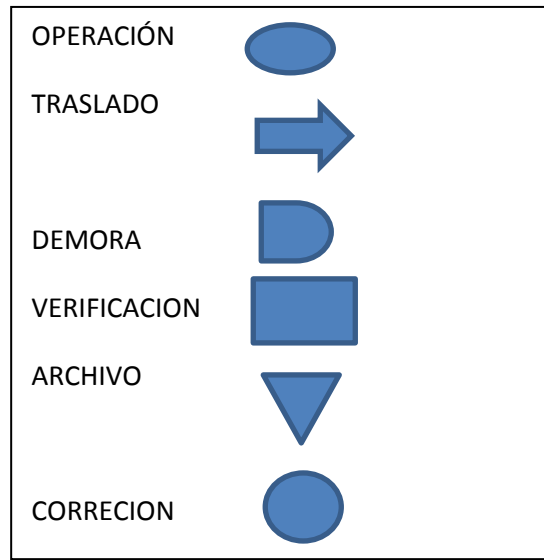
2.7.1. Hoja de trabajo para el análisis de procesos (ser y debe ser)

Esta herramienta permite identificar de manera gráfica aquellas actividades del proceso que no agregan valor y las áreas de oportunidad para implementar acciones de mejora.

En la hoja de trabajo para análisis de procesos (SER y DEBE SER) se registra a todas las actividades el proceso y se aplica el criterio del valor agregado, a fin de detectar desperdicios

del proceso, eliminar las actividades que no agreguen valor, optimizar las que agreguen valor e identificar actividades donde se presentan problemas (Velasco, 2011)

Para la aplicación de esta herramienta se utilizan diferentes símbolos que representarán el tipo de actividad que se realiza, con los cuales se analizará las actividades del proceso.



La mecánica de aplicación de esta herramienta consiste en:

- Diagramar el proceso y listar sus actividades.
- Identificar el tipo de operación que se realiza en cada actividad (operación, traslado, demora, verificación, archivo o corrección).
- Identificar el tiempo que se utiliza para desarrollar cada actividad (Velasco, 2011)

2.7.2. Diagrama de Pareto

Es muy útil para aprender a concentrar los esfuerzos en los aspectos más importantes y rentables del problema analizado, es decir, en los aspectos que ocupan las partes más elevadas del propio diagrama.

Dado que, en la vida real, contamos con un tiempo y unos recursos limitados para la consecución de los resultados, es necesario saber centrar los esfuerzos sobre los aspectos prioritarios, para lo que el análisis de Pareto resulta de fundamental importancia.

Otro interesante aspecto del análisis de Pareto radica en el hecho de que permite comparara dos representaciones del mismo fenómeno en tiempos diferentes y, por consiguiente, poner de relieve los resultados de las medidas de mejora adoptados (Galgano, 1995). Elaboración del diagrama de Pareto:

1. Determinar el tiempo que se asignará para recabar datos, puede ser el caso de que solo se requieran unas cuantas horas o también varios días. Si se hacen consideraciones minuciosas se asegurará un mínimo de problemas más adelante.
2. Elaborar una hoja de trabajo que permita la recopilación de datos. Puede ser general para que la información sea correcta.
3. Anotar la información de acuerdo a la frecuencia en forma descendente en la hoja de trabajo diseñada, la cual se muestra a continuación:
4. Vaciar los datos de la hoja de trabajo en la gráfica de Pareto.
5. Proyectar la línea acumulativa comenzando de cero hacia el ángulo superior derecho de la primera columna. La línea acumulativa se termina cuando se llega a un nivel de 100% en la escala de porcentajes.

2.7.3. Diagrama de causa y efecto

La finalidad de esta herramienta es ayudar a los equipos de mejora a detectar los diferentes tipos de causas que influyen en un problema, seleccionar los principales y jerarquizarlos.

A este diagrama se le conoce también como: “espina de pescado” o Ishikawa.

Para hacer un análisis básico de las causas y efectos de los problemas se realizan los siguientes pasos:

PASO 1 Definición del problema

Este se inscribe en el cuadro que representa la cabeza del pescado.

PASO 2 Determinación de los conjuntos de causas

Sobre la línea que va al recuadro del problema, se determina la mano de obra, maquinaria, método, materiales, medio ambiente.

PASO 3 Participación de los integrantes del grupo en una sesión de lluvia de ideas

Se debe indicar exactamente a qué conjunto de causas pertenece su idea.

El esquema final de la sesión de lluvia de ideas debe reflejarlas debidamente agrupadas; de esta forma se facilitará su análisis.

PASO 4 Revisión de ideas

Se identifica la “espina” con las causas más recurrentes, y posteriormente, se priorizarán las causas de esa espina de acuerdo a su recurrencia (Federal, 2008)

2.8. Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

Las siguientes acciones están destinadas a la mejora:

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- Establecimiento de los objetivos para la mejora
- Búsqueda de posibles soluciones y su selección
- Implementación de la solución seleccionada
- Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implantación para determinar que se han alcanzado los objetivos.
- Formalización de los cambios (Galgano, 1995)

Los beneficios de la mejora continua son los siguientes:

- Mejoras en las capacidades de la organización, aumentando de esta forma la ventaja competitiva
- Integración de las actividades de mejora de los distintos niveles de la organización y orientación de las mismas de acuerdo con la estrategia de la organización
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades (López, 2011)
- Se puede lograr el mantenimiento y la mejora del desempeño del proceso mediante la aplicación del concepto PHVA en todos los niveles dentro de una organización.

2.9 Metodología PHVA

La metodología PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) es una herramienta útil para definir, implementar y controlar las acciones correctivas y las mejoras.



Figura 2. Metodología PHVA

Fuente: Enfoque basado en Procesos para sistemas de gestión

Elaborado por: Norma ISO 9000, página 8

Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: Implementar los procesos.

Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.

CAPITULO III
METODOLOGIA

3.1 Identificación y secuencia de los procesos

A continuación, se detallan los procesos que se llevan actualmente en la cooperativa objeto del presente estudio:

MAPA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA

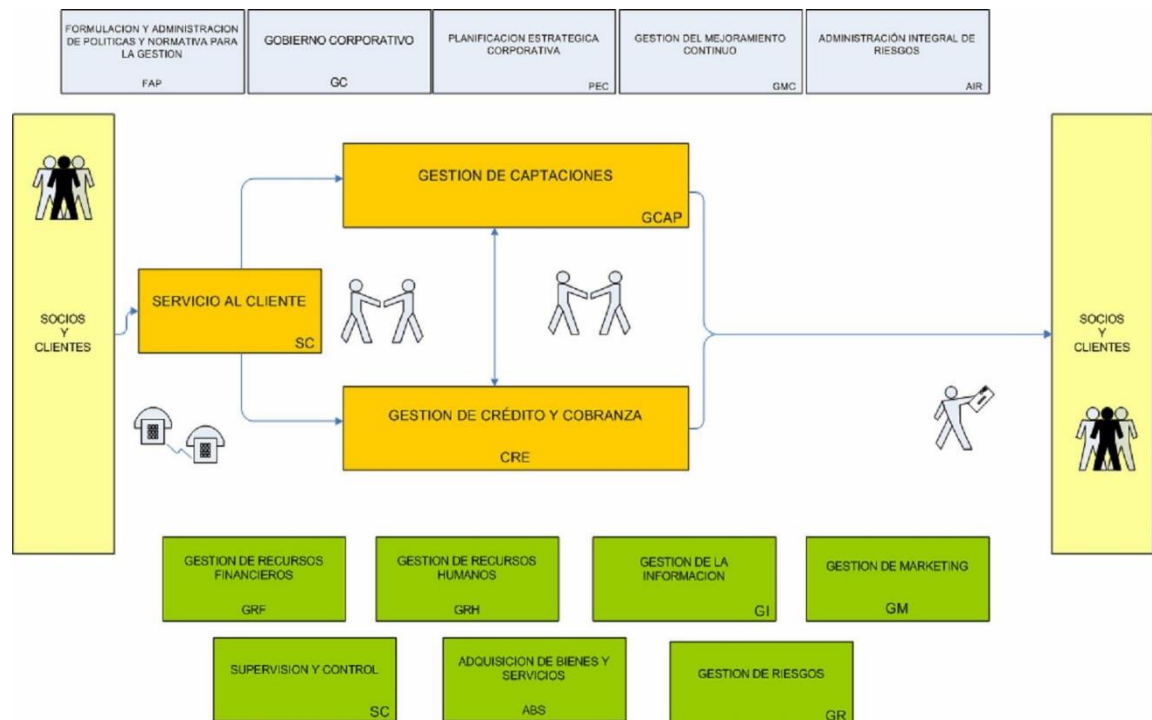


Figura 3. Modelo de procesos

Fuente: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa

Elaborado por: Mónica Eras

3.2 Descripción del proceso actual

El tema central de la investigación será la concesión de microcréditos dentro del nivel operativo ya que este proceso es el negocio de la entidad financiera y si este presentara alguna deficiencia en la secuencia de sus actividades podría interrumpir de forma significativa el giro del negocio

El presente análisis de la situación actual comprende el conjunto de políticas, procedimientos y actividades realizadas y utilizadas por la cooperativa con el objetivo de analizar, evaluar las solicitudes de crédito de los solicitantes con el fin de predecir y minimizar el riesgo de la operación y administrar eficientemente el servicio de crédito, partiendo de la obtención de la información que respalde el análisis de las operaciones de crédito que se van a financiar hasta el seguimiento y recuperación de los préstamos.

De manera general, el proceso de crédito comprende las siguientes etapas de Gestión en los siguientes subprocesos:

1. Otorgamiento (Fases de Promoción, recepción, verificación de información, evaluación, aprobación, instrumentación y desembolso)
2. Seguimiento
3. Recuperación
4. Control

En función del tipo de crédito podrán existir políticas o lineamientos particulares en los subprocesos mencionados.

Subproceso 1. Otorgamiento

Microproceso 1: Promoción e Información

- Las características, condiciones de otorgamiento, requisitos y documentos necesarios para la tramitación de los créditos serán informados a través de diferentes medios de acuerdo a las normas de transparencia.
- Todos los Ejecutivos de Microcrédito o quienes hagan sus veces en agencias, deberán tener pleno conocimiento de las características, condiciones y requisitos de todos los

productos y servicios que ofrece la Cooperativa y asesorar a los socios y clientes sobre los productos que más se ajusten a sus necesidades

- El o los responsables de mercadeo de la Cooperativa deberán actualizar permanentemente los medios promocionales de los distintos productos y servicios que ofrece la Cooperativa.
- Los Ejecutivos de Microcrédito realizarán las actividades de promoción fuera de las oficinas de la Cooperativa, de acuerdo a la planificación y la misma puede darse con las siguientes modalidades:
 - Promociones que realizan los Ejecutivos de Microcrédito de la Cooperativa puerta a puerta en los domicilios de los potenciales solicitantes de crédito, pero sobretudo en las unidades productivas de los mismo.

Microproceso 2: Recepción de solicitudes y documentos

- Para asignar el número de expediente y
- por tanto, iniciar el trámite de la solicitud de crédito será indispensable contar con toda la documentación exigida para los créditos de microcréditos. El Ejecutivo o funcionario responsable informará al solicitante del particular.
- Toda solicitud de crédito deberá ser llenada y firmada directamente por el solicitante y codeudor (es) solidario (s) para efectos de revisar la información de burós de crédito;
- Al receptar la Solicitud de Crédito, el Ejecutivo de Crédito Externo o quien haga sus veces en Agencias, verificará que la misma contenga toda la información requerida y complementará la información faltante durante la entrevista con el solicitante; además se deberá especificar con claridad el destino de los fondos que se están solicitando.

- En siguientes operaciones, el Ejecutivo de Crédito Externo o funcionario responsable determinará la información necesaria a actualizar.
- En todo trámite de crédito, el Ejecutivo de Crédito Externo, tendrán la obligación de actualizar la información general, financiera y patrimonial de deudores, codeudor (es) solidario (s), cada vez que se conceda una nueva operación de microcrédito;
- La vigencia de la documentación presentada para la aprobación de la solicitud de crédito, será de hasta 30 días, con excepción de: planillas de servicios básicos que tendrán una vigencia de 90 días y Cédula de identidad, los avalúos prendarios o hipotecarios, que tendrán vigencia de la vida de crédito; la papeleta de votación tendrá vigencia hasta que existan nuevas elecciones generales.

Microproceso 3: Verificación de Información.

- En toda operación de Microcrédito, nueva o recurrente, es obligatorio realizar el subproceso de verificación de información e Inspección in situ del negocio y domicilio del cliente. Esta actividad será de responsabilidad del Ejecutivo de Crédito Externo o de la persona responsable asignada de administrar el crédito. La ejecución de la verificación podrá ser delegada, sin embargo, el Ejecutivo de Crédito Externo o persona responsable, mantendrá la responsabilidad de la misma;
- En este subproceso se verificará la totalidad de la información entregada por el solicitante en la Solicitud de crédito, el Ejecutivo de Crédito Externo encargado de administrar la cuenta del solicitante es quien determinará los mecanismos más adecuados para la verificación, la cual se realizará en los formatos de: Declaración Patrimonial la cual la llenará el Ejecutivo de Crédito Externo, Hoja de levantamiento de información.

- Toda acción de verificación será registrada y reportada en el formato respectivo y formará parte del expediente de crédito.
- En toda solicitud de crédito deberá constar:
 - Datos personales del solicitante, los mismos que permitirán al Ejecutivo de Crédito Externo responsable identificar al solicitante de crédito.
 - Diagrama de ubicación del negocio y domicilio del solicitante. En los créditos posteriores, en caso de vigencia de la misma dirección se señalará mensaje “mantiene dirección registrada en archivos”, caso contrario será obligatorio el diagrama de ubicación;
 - Deberá contar con el reporte de la Central de Riesgos, tanto de deudores como de codeudor (es) solidario (s), quienes deberán autorizar previamente por escrito la consulta de su información a los Buros de Crédito;
- En toda declaración patrimonial deberá constar:
 - Actividad Económica del Solicitante.
 - Declaración de Ingresos y Gastos de la unidad familiar
 - Estado de Situación Patrimonial del solicitante.
 - Detalle de propiedades del solicitante
 - Nivel de Endeudamiento

Microproceso 4: Análisis – Evaluación

- Todos los créditos deberán contener el análisis de los riesgos que permitan luego emitir una propuesta del Ejecutivo de Crédito Externo o funcionario responsable, luego de lo cual la solicitud se trasladará a la instancia resolutive respectiva en función del monto

solicitado, para lo cual se ha establecido el formato de levantamiento de información para microcréditos

- En toda Hoja de levantamiento de información debe constar si el caso así lo exige de:
 - Registro de Ventas y Compras del negocio.
 - Registro de inventarios del negocio
 - Registro de bienes muebles del negocio
 - Registro de ventas por actividades agrícolas
 - Registro de ventas por actividades pecuarias
 - Flujo de Caja de la unidad familiar
 - Cálculo de la Capacidad de pago
 - Nivel de rentabilidad del negocio.

- El formato de análisis, evaluación y recomendación recoge parámetros importantes para medir la información levantada en los formatos anteriores, este formato debe constar:
 - Identificación del Solicitante y del crédito solicitado
 - Análisis cualitativo del negocio y del solicitante
 - Razonabilidad de los datos entregados por el solicitante.
 - Recomendación del Ejecutivo de Crédito

- Es en este formato en donde se contemplará los comentarios, valoraciones y observaciones realizadas por el Ejecutivo de Crédito o funcionario responsable sobre la voluntad y capacidad de pago del solicitante, determinados a través de la información proporcionada por el cliente, información recopilada por la Cooperativa y experiencia crediticia con la institución y en otras instituciones financieras. El Ejecutivo de Crédito o funcionario responsable, recomendará las condiciones de otorgamiento del crédito en

cuanto a monto, plazo, tipo de garantía y forma de pago. El informe contendrá la fecha de análisis y deberá estar respaldado por la firma del Ejecutivo de Crédito funcionario responsable. Los criterios a evaluar serán los siguientes:

- La estabilidad del negocio y experiencia del propietario será un factor determinante en la decisión del Ejecutivo de Crédito Externo.
 - Que ejerzan su actividad en un lugar fijo y/o cuentan con estabilidad domiciliaria;
 - Para la determinación del flujo de caja, se considerarán los ingresos y gastos del negocio, así como los ingresos y gastos que se generan en el núcleo familiar;
 - Toda fuente de pago, sea ésta principal o alterna, debe estar debidamente sustentada;
 - Para determinar la solvencia moral del solicitante, el Ejecutivo de Crédito Externo o persona responsable deberá solicitar referencias, de personas, proveedores, e instituciones financieras con las cuales el solicitante se relaciona
- Todos los datos que brindan sustentación al análisis realizado por el Ejecutivo de Crédito Externo o persona responsable deberán incluirse en la Solicitud de Crédito y archivarse en el expediente de crédito del solicitante.

La evaluación contemplará los comentarios, valoraciones y observaciones realizadas por el Ejecutivo de Crédito o funcionario responsable sobre la voluntad y capacidad de pago del solicitante, determinados a través de la información proporcionada por el socio, información recopilada por la Cooperativa y experiencia crediticia con la institución y en otras instituciones financieras. El Ejecutivo de Crédito o funcionario responsable, recomendará las condiciones de otorgamiento del crédito en cuanto a monto, plazo, tipo de garantía y forma de pago. El

informe contendrá la fecha de análisis y deberá estar respaldado por la firma del Ejecutivo de Crédito o funcionario responsable.

- Cuando un socio no demuestre voluntad de pago, identificándola a través del análisis basado en la tecnología de crédito de la institución, uno de los factores a analizar será la información emitida por el Modelo de Comportamiento (para personas que han tenido historial de crédito) y el Modelo de Originación (para socios que no han tenido historial crediticio) que analiza la capacidad de pago y el riesgo de crédito del posible sujeto de crédito, ya que este modelo analiza variables de riesgo de crédito tanto internas como externas, en caso de que el resultado sea aprobado queda a criterio de los niveles de aprobación y para el caso de Rechazado y Analista debe ser validado por el Supervisor de Riesgo de Crédito para ser enviado a la respectiva instancia de aprobación.

Microproceso 5: Aprobación

- El nivel resolutivo tiene la potestad de pedir mayor información, negar la solicitud, condicionar la aprobación, reducir el monto solicitado. etc.
- Se establece como condición obligatoria que el Ejecutivo o funcionario responsable por la operación participará con voz informativa cuando el nivel resolutivo lo requiera.
- El Ejecutivo recomendará las condiciones de otorgamiento del crédito en cuanto a monto, plazo, tipos de garantía y forma de pago. El informe contendrá la fecha de análisis y deberá estar respaldado por la firma del Ejecutivo.
- La instancia resolutiva de crédito, determinará las condiciones de otorgamiento de la operación contemplado monto, plazo, forma de pago, garantía exigida y la decisión se respaldará con la firma de todos los integrantes.

- Todas las propuestas de financiamiento con las características indicadas a continuación deberán ser resueltas por el Comité de Crédito.
 - ✓ Las de aquellos clientes con incumplimientos en su comportamiento de pago de créditos anteriores, superiores a 60 días.
 - ✓ Las que por alguna razón no cumplan con todos los requisitos establecidos.
 - ✓ Las solicitudes de reestructuración de deudas.

Microproceso 6: Instrumentación

Una vez recibida la aprobación del crédito, se procederá a liquidar el crédito en el sistema informático, con la finalidad de generar e imprimir los documentos que garantizan la operación crediticia.

- Para la formalización de la operación el responsable de la instrumentación del crédito requerirá la presentación de la cédula de ciudadanía del solicitante, cónyuge, codeudores solidarios y garantes, a fin de verificar la firma.
- El proceso operativo que permite instrumentar la liquidación del crédito lo realizará el Ejecutivo de Cobranzas el cual tiene las siguientes responsabilidades:
 - Recpta y revisa por parte del Ejecutivo de Crédito responsable, la documentación del crédito a liquidar.
 - Ingresa datos de la documentación recibida al sistema
 - Entrega al Ejecutivo de Crédito los documentos habilitantes para legalización y formalización de documentos

Microproceso 7: Desembolso

Una vez entregada la carpeta por el Ejecutivo de Crédito pasará a los respectivos niveles de aprobación, luego del análisis y aprobación del crédito se procederá al trámite del

desembolso, el responsable de la adjudicación del crédito, procederá a imprimir todos los documentos que el socio, cónyuge y garantes, deben firmar.

- El desembolso de los recursos se procederá exclusivamente una vez firmados y legalizados todos los documentos de respaldo del crédito y las garantías constituidas a favor de la Cooperativa.
- El desembolso de los recursos se efectuará mediante acreditación a la cuenta de ahorro del solicitante.
- El archivo del expediente se realiza previa la revisión de la documentación de respaldo.

Subproceso 2. Seguimiento

- El seguimiento del crédito será coordinado por la Jefe de Gestión de Crédito y Cobranzas, quien a su vez será la responsable del cumplimiento en la Matriz y demás Agencias Operativas, por lo que se debe verificar **mensualmente** el destino de todos los créditos colocados desde \$ 20,000 en adelante y un 10% de los créditos desde \$ 10,000 a \$19,999.
- Es obligación del Jefe de Gestión de Crédito y Cobranzas planificar y ejecutar un plan de seguimiento del crédito, bajo los siguientes lineamientos y objetivos:
- Supervisar, al otorgamiento, la correcta aplicación de los fondos en el destino establecido en la solicitud de crédito.
- Supervisar la permanencia de las garantías del crédito; máquinas y equipos en prenda, bienes hipotecados, y la vigencia de sus valores de cobertura.
- Toda actividad de seguimiento será reportada por el Jefe de Gestión de Crédito y Cobranzas en el formato correspondiente, de acuerdo a montos fijados en la plantilla de crédito.

- Identificar los factores que hayan afectado el nivel de cumplimiento, en caso que la obligación se encuentre en mora. Es importante que se determine el carácter del incumplimiento: el solicitante “no puede pagar” por un insuficiente nivel de ingresos, lo que posiblemente justificará una reestructuración de la deuda.

Subproceso 3. Recuperación

- La recuperación de los créditos será de responsabilidad exclusiva del Ejecutivo de Crédito o funcionario responsable por lo tanto debe estar pendiente de los vencimientos.
- La responsabilidad por la calidad de la cartera será del Ejecutivo de Crédito quien establecerá un control y seguimientos de la recuperación de los créditos a fin de mantener el índice de cartera en riesgo en niveles aceptables, los cuales serán medidos en base a las metas anuales establecidas por la Cooperativa.
- En caso de no pago, al día siguiente de vencimiento, el Ejecutivo de Crédito o funcionario responsable debe aplicar la política y procedimiento de cobranza establecido.
- El Ejecutivo de Crédito, como estrategia operativa, realizará notificaciones telefónicas, vía mensaje de texto o llamada telefónica de aviso 2 días previos al vencimiento de un pago, pudiendo complementarlas con visitas directas al socio, estas visitas quedaran a criterio del Ejecutivo de Crédito.
- Entre el 1ro y 5to día de mora se enviarán mensajes de texto recordando el monto de pago y la necesidad que el socio se acerque a cancelar sus obligaciones. Es responsabilidad del Ejecutivo de Crédito mantener actualizada la base de datos de los teléfonos celulares de los socios con operaciones de crédito vigentes.

- En caso de no pago de una cuota, al 6to día de vencimiento, el Ejecutivo de Crédito deberá realizar un aviso o avisos telefónicos de requerimiento de pago. A partir del 8vo día que el socio no haya cancelado sus obligaciones las llamadas deberán también realizarse al garante y/o codeudores solidarios.
- De no procederse al pago mediante las llamadas telefónicas, a los 10 días de vencida la cuota se iniciará la acción administrativa de cobranza a través notificaciones escritas con copia a los garantes y/o codeudores solidarios.
- De no atender el cliente a este requerimiento se pasará una segunda notificación con copia a los garantes pasados los 16 días de vencida la cuota, de no existir cumplimiento con la obligación se realizará una tercera notificación escrita a los 20 días de vencida la cuota, la cual debe ser enviada también al garante y/o codeudores solidarios.
- Si con la tercera notificación no se da cumplimiento al pago, el Ejecutivo de Crédito remitirá al abogado para su trámite prejudicial a los 90 días de vencido el pago. La responsabilidad del Ejecutivo de Crédito continúa hasta la recuperación total del crédito.

De continuar en el incumplimiento de la obligación, analizada la situación individual del cliente; se enviará el documento ejecutivo con sus respaldos (pagaré, tabla de amortización, certificado de estado del crédito, certificado del registro de la propiedad actualizado, escritura de hipoteca original, en caso de tenerlo) para la acción judicial.

Subproceso 4. Control

Este subproceso se ejerce a través del sistema de seguimiento y control del riesgo de crédito de los diferentes portafolios, lo que implica un proceso continuo de calificación de los sujetos y operaciones coherente con el proceso de otorgamiento, que incluya un esquema para realizar el seguimiento del nivel de riesgo de cada sujeto y operación, “Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria”, . Adicionalmente, el control del riesgo incorpora la adopción de medidas para mitigar los riesgos, cuando se identifican debilidades potenciales o reales en un cliente, tales como: reducción o transferencia de exposición, nuevas garantías, entre otras.

La Unidad de Riesgos es la encargada de ejercer este control y de darlo a conocer a la Jefatura de Gestión de Crédito y Cobranzas, para que se difunda a los Ejecutivos de Créditos de la oficina Matriz y demás Agencias Operativas (Pastaza C.d.,2012)

3.3 Seguimiento y mejora del proceso identificado

Con el presente trabajo de investigación se busca mejorar el proceso de microcréditos para lo cual se aplicó una encuesta a los clientes que van a solicitar o que ya han solicitado créditos en la cooperativa para conocer la apreciación que tienen ante su efectividad y así poder realizar un diagnóstico a la situación actual del mismo.

La encuesta se encuentra en el anexo 1 de la cual se pudo extraer lo siguiente información:

Pregunta 1. ¿Considera usted que los requisitos y tiempos de los procesos actuales de microcrédito son?

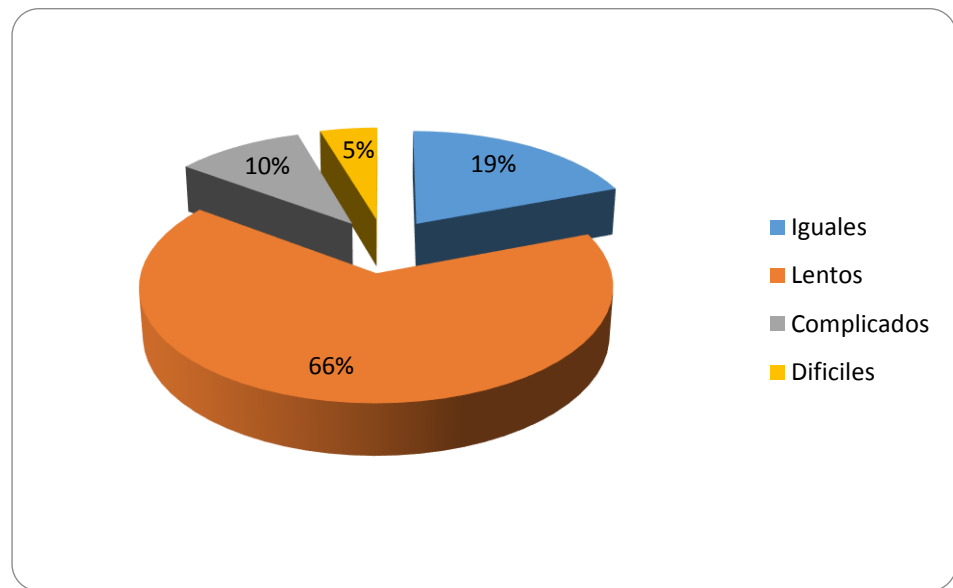


Gráfico 1. Procesos actuales

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tamara Macas

Análisis

Como se puede observar en la gráfica los procesos actuales están conformados por iguales 19%, lentos 66%, complicados 10% y difíciles 5%. Estos datos quieren decir que existe demasiada demora en los procesos siendo la problemática más relevante y al mencionar que son iguales es porque existe repetición de los procesos de la cooperativa CACPE-P, lo cual indica que se debe mejorar el proceso actual de microcréditos ya sea aplicando una mejora continua o reestructurando sus procesos

Pregunta 2. ¿Con la mejora de los procesos de microcrédito CACPE-P reduciría el factor tiempo?

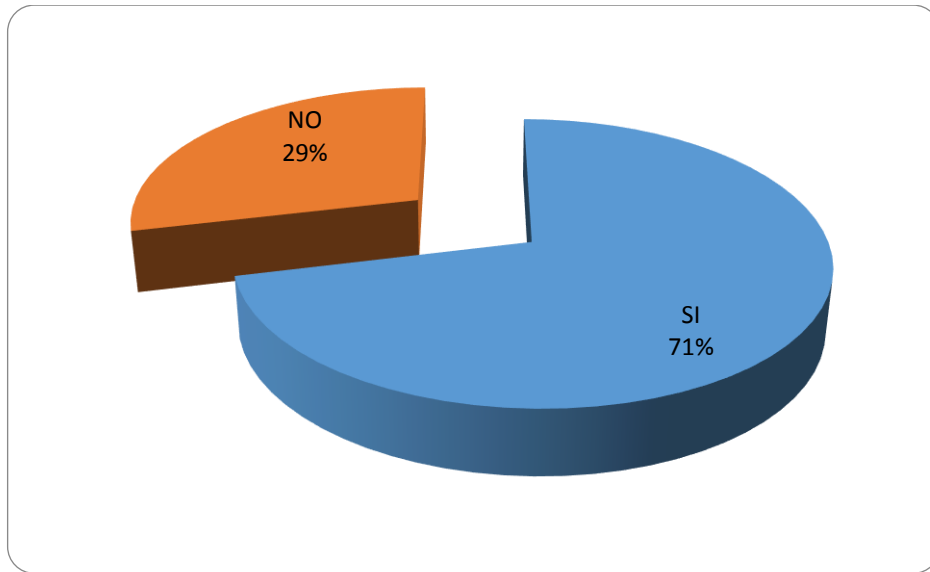


Gráfico 2. Factor tiempo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tamara Macas

Análisis

De acuerdo con los datos arrojados el 29% señalan que NO y el 71% de los encuestados manifiestan que CACPE-P al mejorar sus procesos de microcrédito reduce el factor tiempo en la entrega, lo que indica que es muy necesario y urgente mejorar el proceso de microcrédito minimizando las actividades que no aporten valor al proceso o utilizando alguna estrategia de mejora

Pregunta 3. ¿Considera que modificando las actividades del proceso de microcrédito se logrará satisfacer rápidamente al cliente?

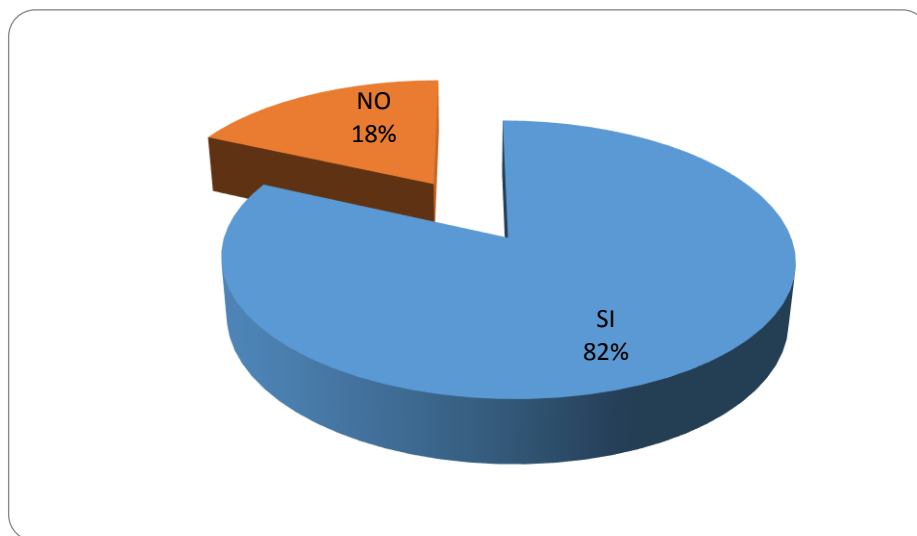


Gráfico 3. Modificación de procesos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tamara Macas

Análisis

Los socios y clientes manifestaron que la modificación de los procesos es muy importante para satisfacer las necesidades de los mismos este dato arrojó, No el 18% y SI 82%. Por lo que CACPE-P debe considerar un cambio paulatino en los procesos que actualmente maneja

Pregunta 4. Usted, ¿cómo calificaría el servicio de microcrédito?

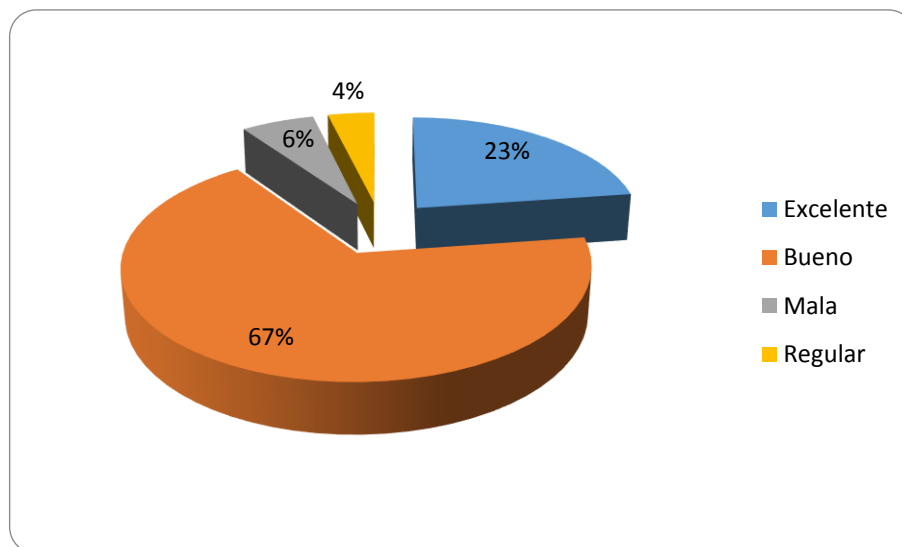


Gráfico 4. Servicio de microcrédito

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tamara Macas

Análisis

En esta pregunta la calificación del servicio de microcrédito siendo excelente 23%, bueno 67.48%, mala 6% y regular 4% quiere decir que como CACPE-P está brindando un buen servicio, pero con un cierto grado de inconformidad lo cual se debe tomar en cuenta para la propuesta.

Pregunta 5. ¿Cómo considera la visita al negocio y vivienda del cliente al momento de otorgar un microcrédito?

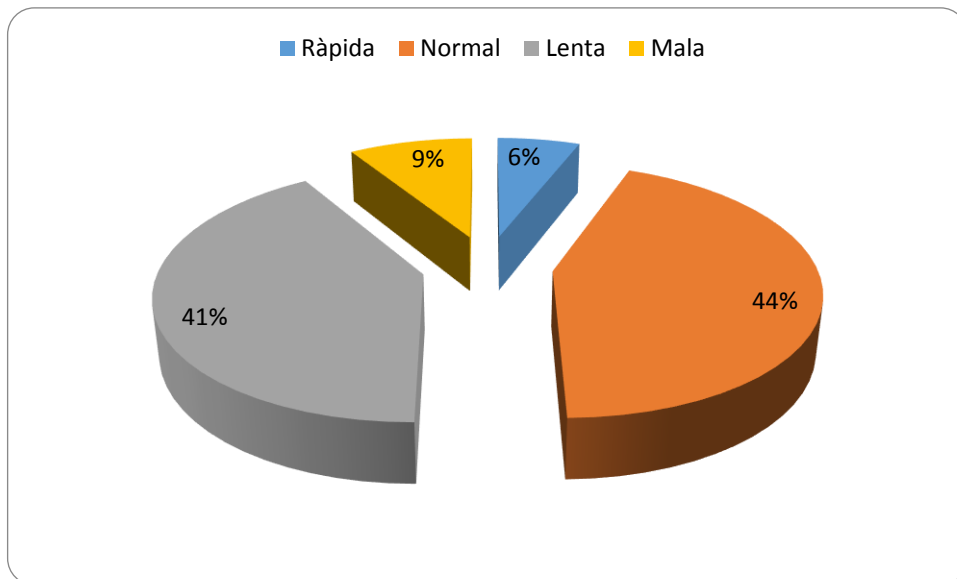


Gráfico 5. Visita al cliente

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tamara Macas

Análisis

El socio o cliente manifiesta que la visita es; rápida 6%, normal 44%, lenta 41% y mala el 9%.

Se recomienda que se la mantengan como estrategia de levantamiento de información al momento de validar los datos para la concesión del crédito.

Pregunta 6. ¿Cuál le parece el tiempo más óptimo para la aprobación del microcrédito?

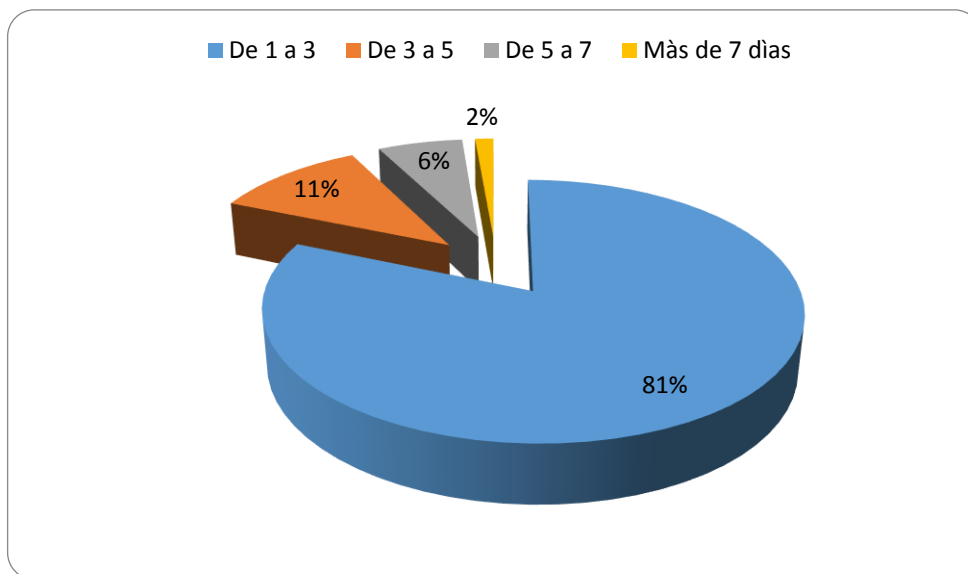


Gráfico 6. Tiempo de aprobación

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tamara Macas

Análisis

El tiempo de demora para la aprobación del microcrédito de CACPE-P esta entre 1 a 3 días con el 81.3%, de 3 a 5 días 11%, de 5 a 7 días 6% y más de 7 días 2%. Pocos días de respuesta es la mejor opción y con la que están de acuerdo los socios, más de eso ya estaría considerado como un mal servicio; actualmente CACPE-P está demorando entre tres y cuatro días debido a la duplicidad de actividades que existe.

Pregunta 7. ¿Para su punto de vista considera calificado técnicamente y personalmente al funcionario que brinda los microcréditos?

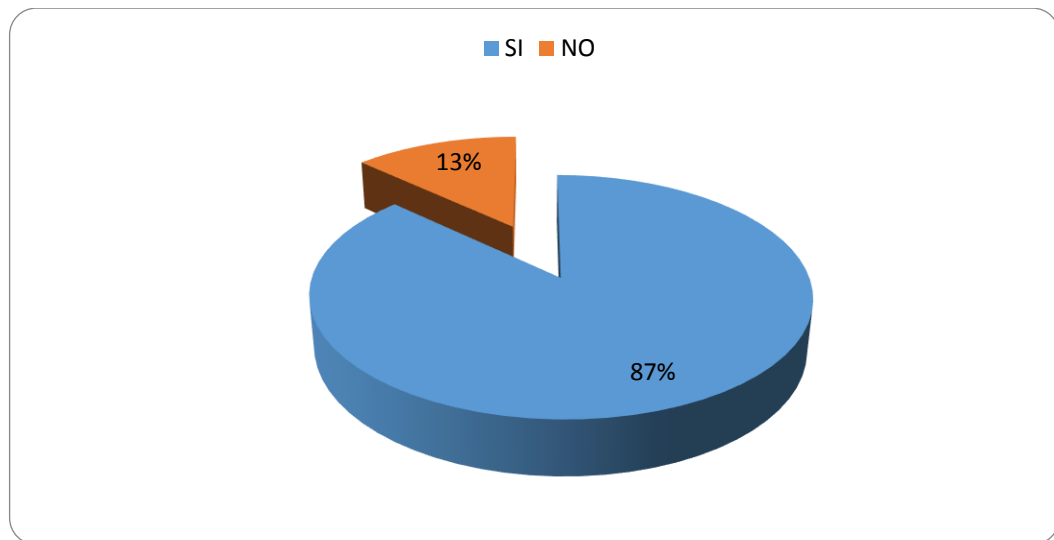


Gráfico 7. Personal calificado

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tamara Macas

Análisis

El socio o cliente, si considera calificado al ejecutivo de crédito en un 86.99% pero el 13% no lo considera. Resaltando que existe demasiada burocracia en las actividades que realizan para otorgar el microcrédito a los beneficiarios.

Pregunta 8. La problemática más relevante es la DEMORA, ¿cuáles cree que son los factores?

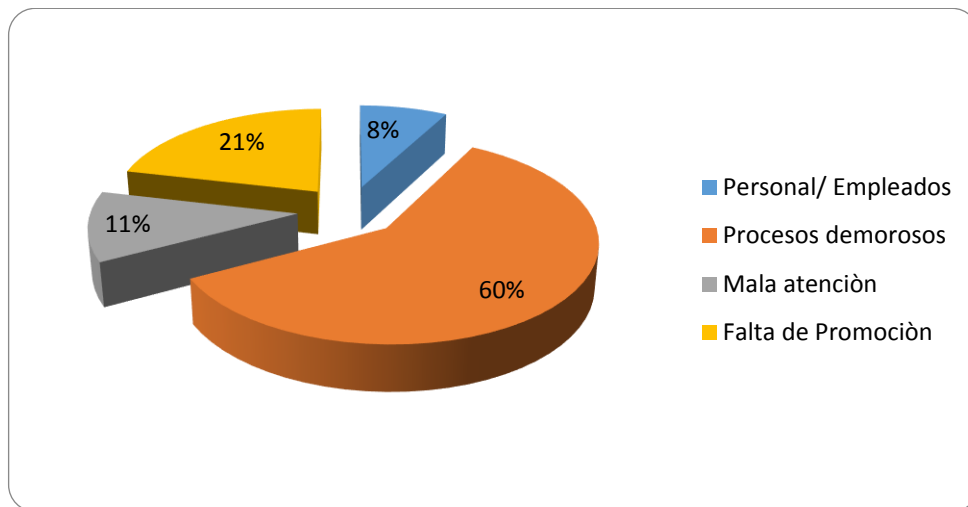


Gráfico 8. Demora

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tamara Macas

Análisis

La problemática más relevante es la demora, estos se subdividen entre personal/Empleados 8%, procesos demorosos 60%, mala atención 11% y la falta de promoción 21%. Estos datos sobresalen porque actualmente CACPE-P tiene 26 actividades en el proceso de microcrédito y el 21% de los encuestados mencionan la falta de promoción de créditos más no de la imagen de la empresa financiera, lo cual se debe a que el ejecutivo de créditos no puede ocupar su tiempo en promocionar o visitar al socio en el campo.

Pregunta 9. ¿Usted como cliente, se siente satisfecho en la atención que ofrece CACPE-P?

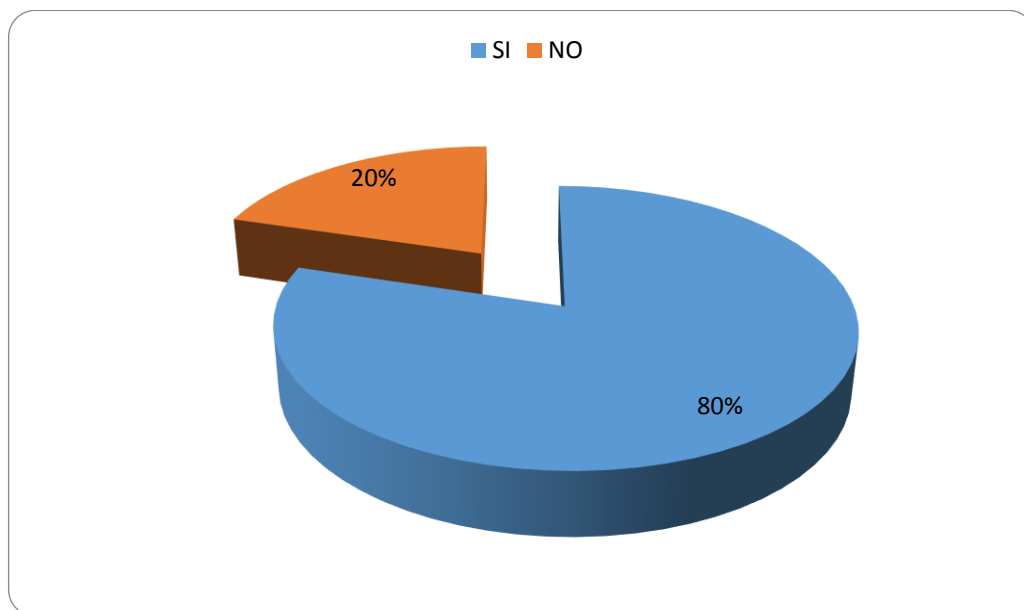


Gráfico 9. Satisfacción al cliente

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tamara Macas

Análisis

La satisfacción del cliente refleja si 80% y no el 20%. A su vez mencionan que CACPE-P es la entidad financiera que más ha colaborado con la comunidad de la ciudad de Tena, pero existe demasiada demora en la entrega de microcréditos, así como también con los requisitos que se deben presentar para ser beneficiado

3.4. Mejora del proceso

Para alcanzar los objetivos propuestos siempre es más fácil cuando se utilizan herramientas apropiadas. Es por eso que en esta investigación se propone los siguientes:

- ✓ Herramienta PEPSU
- ✓ Hoja de trabajo para el análisis del procesos (Ser y Debe Ser)
- ✓ Diagrama de Pareto
- ✓ Diagrama de causa y efecto
- ✓ El método 5W s+H
- ✓ La metodología PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)

CAPITULO IV
ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA

4.1. Origen y Constitución

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE-P) nace a la luz del Sistema Cooperativo gracias a la iniciativa de directivos y socios de la Cámara de la Pequeña Industria de Pastaza, que conciben la idea de crear su propia entidad financiera. Mediante Acuerdo Ministerial No.593 del 15 de abril de 1987, se aprueba el Estatuto de la Cooperativa como "Pequeños Industriales del Puyo". En fecha 28 de octubre de 1987, se procede a designar al Gerente de esta entidad crediticia. La situación económica y estructural de la cooperativa, en sus inicios, en realidad, era compleja; mucho más si se toma en cuenta que en el entorno financiero existían entidades financieras instaladas desde hace muchos años y con recursos económicos e infraestructura con los que resultaba más que imposible competir. Basta saber que existían 2 cooperativas y cinco bancos para una población económicamente activa, que no pasaba de 20.000. En 1987 la cooperativa contaba con apenas cincuenta socios y con activos totales por un monto de S/.182.475, distribuidos de la siguiente manera:

En Ahorros	Cuotas de ingreso	Certificados de Aportación	Otros
94.250	19.800	11.425	

Cuadro 2. Origen y constitución

Fuente: CACPE – Sede Tena

Elaborado por: Tamara Macas

La captación de ahorros y el otorgamiento de los créditos se orientaron y se siguen orientando al sector de la Microempresa y al sector informal; naturalmente que la tarea de sacar adelante a la cooperativa emprende paulatinamente. Se ha tenido que amalgamar en un solo objetivo:

capacidad, honestidad, responsabilidad y trabajo tesonero de empleados y directivos, que se han revestido de, una gran fe en las acciones implementadas, que respondieron a un plan promocional bien diseñado, que produjo resultados altamente satisfactorios, así el primer año de labores estos fueron los resultados.

	Año 1987	Año 1988	Crec. Porc.
Ahorros	S/. 94 250.00	S/. 36 312 639.34	38 528%
Certificados de Aportación	S/. 57 000.00	S/. 2 668 658.00	4 682%
Cuotas de Ingreso	S/. 19 800.00	S/. S/.1 079 800.00	5 454%
Capital Inicial	S/. 57 000.00	S/. 3 455 780.00	6 063%
Número de Socios	S/. 50.00	S/. 1 136.00	2 272%

Cuadro 3. Datos históricos de Ahorros

Fuente: Pastaza 2015

Elaborado por: Tamara Macas

Análisis

Nótese que el crecimiento de los ahorros en su inicio fue del treinta u ocho mil por ciento (38.528%) porcentaje que sin duda era más que extraordinario. Respecto a los créditos, éstos en 1988 fueron 945 y alcanzaron el monto de S/.101´730.328. La cooperativa que nació como de carácter cerrado se transformó en abierta según resolución # 580 emitida el 9 de mayo de 1989 cambiando su razón social de cooperativa de la pequeña industria "Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza. En todo el tiempo de vida, la cooperativa ha conseguido resultados positivos, consistentes y progresivos, que ha dado como resultado una la solidez económica que nos ha permitido ser líderes en el sistema financiero provincial en los que se incluyen, no solo cooperativas si no también bancos que son considerados los más grandes del país (Pastaza, 2015).

4.2 Descripción de la empresa

La CACPE-P es una institución privada que promueve el servicio a la sociedad; desde sus inicios ha propendido introducirse con un servicio de calidad ético y profesional para la satisfacción de sus asociados, para ello se ha buscado personal de calidad con conocimientos financieros e informáticos con la finalidad de propender al desarrollo socio- económico y material de quienes lo han necesitado.

Es necesario comprender que la Cooperativa con el transcurso del tiempo ha ido ampliando los beneficios a los usuarios a través de sus diferentes productos y servicios. La Cooperativa posee una infraestructura propia, adecuada y moderna para el desarrollo de sus actividades administrativas.

Durante los 20 años que presta sus servicios a la comunidad se ha procurado satisfacer las necesidades de sus cooperados contribuyendo de esta manera al progreso de los habitantes del pueblo en general (Pastaza, 2015)

4.2.1. Objetivos de la Cooperativa CACPE

- Fomentar en los socios mejores condiciones de trabajo y el aumento de la producción y la productividad, mediante la prestación de servicios financieros competitivos y oportunos;
- Fomentar el ahorro de los socios.
- Fomentar los principios cooperativos como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa;

- Promover su relación e integración con otras entidades nacionales o extranjeras, en procura del fortalecimiento de la institución y del sistema cooperativo;
- Procurar fuentes de financiamiento interno y externo, para el desarrollo institucional y de sus asociados;
- Promover la ampliación del número de socios de la cooperativa, tendiente a su consolidación y desarrollo;
- Fomentar a través de sus servicios, los principios de autoayuda, autogestión, y autocontrol como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.

4.2.2. Valores

- **Honestidad:** Expresado a través de la realización del trabajo diario que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.
- **Responsabilidad:** Expresada a través del trabajo en equipo (consejos, gerencia, operativos) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para sus clientes para brindar servicios eficientes, con calidad, que le permitan a los socios mejorar su futuro.
- **Lealtad:** Interna y externa, comprende el manejo cauto de la información, en el trabajo constante y respetuoso de todos los miembros de la Cooperativa y en el ejercicio responsable de cada una de sus funciones

4.2.3. Misión y Visión



Figuras 4. Misión

Fuente: Cacpe Pastaza

Elaborado por: Tamara Macas

Misión

Hacemos realidad los sueños de nuestros socios a través de servicios financieros oportunos y de calidad, sustentados en una adecuada tecnología, con sólidos valores institucionales que permita el desarrollo social y económico de nuestros socios y de la comunidad

Visión

En el año 2015 la CACPE-P fortalecerá su liderazgo y se mantendrá como la entidad financiera líder de la Región Amazónica y parte de la Sierra Central, a través de servicios financieros de calidad, fundamentados en prácticas honestas, transparentes y con altos niveles de responsabilidad social, buscando continuamente el desarrollo socioeconómico de los socios y de la comunidad (Pastaza, 2015)

4.3. Estructura organizativa

La estructura organizacional de la CACPE-P, es una estructura que se representa en una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo, convirtiéndose en una estructura de tipo vertical, también observamos que se ha optado por la departamentalización funcional, siendo este el medio a través del cual la Cooperativa pretende conseguir sus objetivos

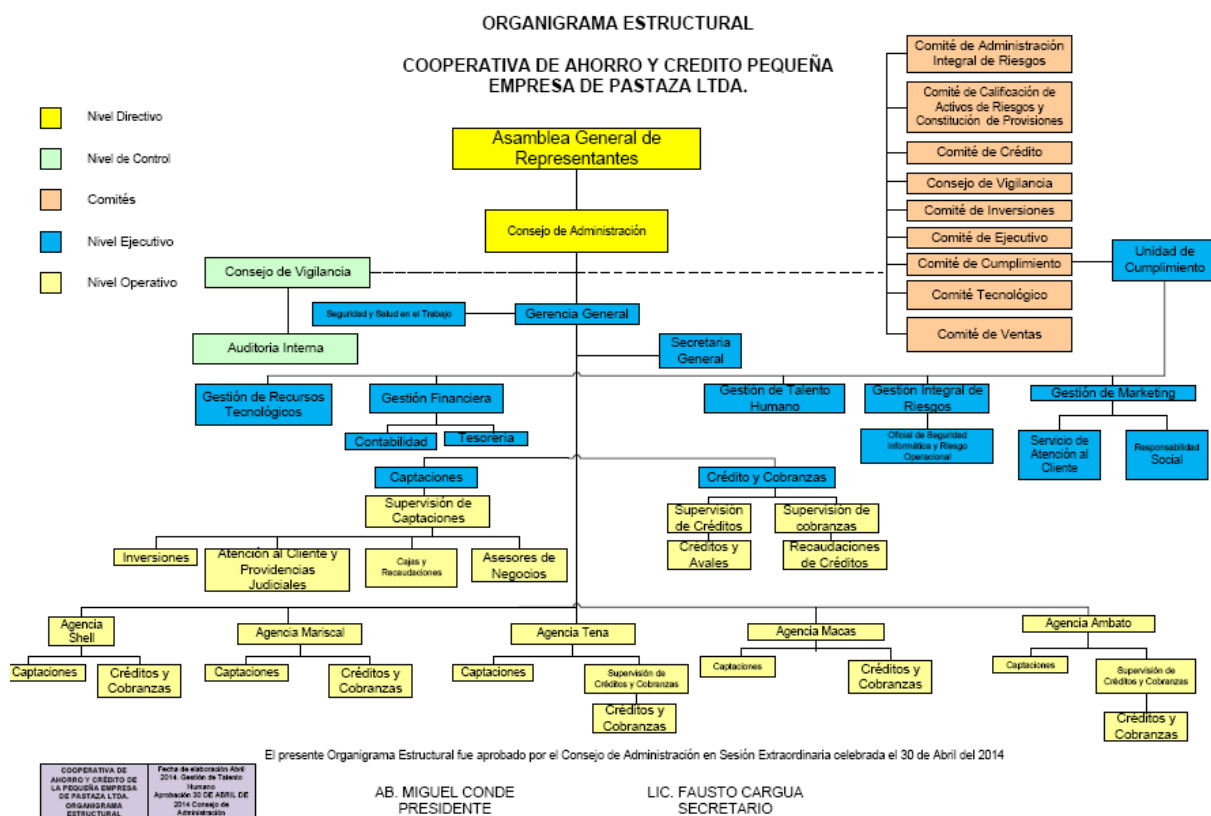


Figura 5. Organigrama estructural

Fuente: CACPE-P

Elaborado por: Ing Karina Espin

4.4. Función administrativa

La estructura organizativa y administrativa que presenta la CACPE-P, se viene consolidando en función de la dinámica de trabajo, crecimiento y objetivos trazados por la institución.

Asamblea General: Máxima autoridad interna de la Cooperativa, sus decisiones son obligatorias para todos los socios los socios y organismos de administración y control. Constituida por representantes elegidos en el número que corresponda con las normas legales. Los representantes duran dos años en funciones, pudiendo ser reelegidos indefinidamente. Tiene la atribución de conocer y resolver estados financieros, aprobar

informes, planes operativos, así como las políticas y reglamentos de la Cooperativa.

Consejo de Administración: Es el organismo directivo y está integrado por cinco vocales principales y suplentes, que duran dos años en funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez. Tiene atribuciones de normar las funciones operativas y administrativas, designar a miembros de los comités y comisiones. Nombrar y remover con causa justa al Gerente y jefes de agencias, administradores y otros empleados caucionados. Aprobar presupuestos, proponer reformas, políticas financieras, presentar balances, velar por la buena marcha de la Cooperativa

Gerencia General: Es el representante legal y el Administrador General de la Cooperativa, nombrado sin sujeción de plazo. Ejecuta las resoluciones de las Asambleas Generales y del Consejo de Administración.

4.5. Estructura y funciones del Área de Crédito

4.5.1. Estructura Funcional

A partir de la Estructura Organizacional definida por la Cooperativa se establece la siguiente estructura funcional para el área de Crédito.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL AREA DE DREDITO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA**

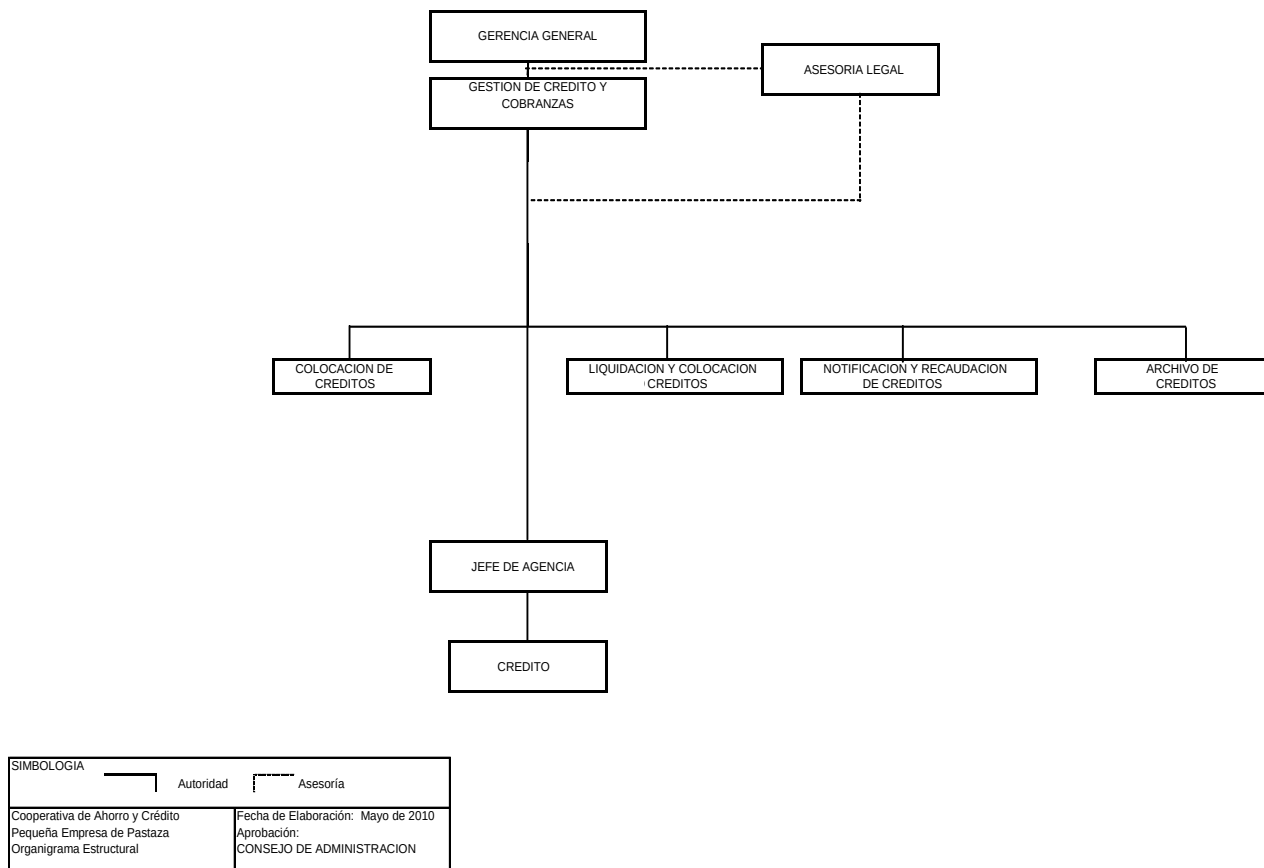


Figura 6. Organigrama Estructural del Área de Crédito CACPE Pastaza

Fuente: CACPE-P

Elaborado por: Consejo de Administración

4.5.2. Funciones generales del Área de Crédito

De acuerdo al tamaño de la organización se establece como Director General de Crédito al Gerente General de la Cooperativa, en la oficina Matriz un Jefe de Crédito y Cobranzas; y, en las Oficinas Operativas al jefe de agencia.

Las funciones de crédito y cobranza son dirigidas por el Jefe de Crédito y Cobranzas que reportará al Gerente General, siendo el objetivo del área el de maximizar la rentabilidad, calidad y recuperación de la cartera de crédito, mediante la administración eficiente y eficaz

de este servicio, en concordancia con los planes, normas, políticas, reglamento y procedimientos establecidos en la Cooperativa.

Sin perjuicio de las funciones específicas que puedan determinarse en el procedimiento de concesión de cada producto, las funciones generales y básicas del Área de Crédito y Cobranzas son:

4.5.3. Del Jefe de Crédito y Cobranzas

Son funciones generales del Jefe de Crédito y Cobranzas

- a. Planificar, organizar, ejecutar y controlar el otorgamiento de crédito a nivel nacional.
- b. Administrar el proceso crediticio según las normas, procedimiento y políticas establecidas.
- c. Preparar los informes de calificación de cartera y otros que se le requieran.
- d. Supervisar y coordinar con los Ejecutivos de Créditos la adecuada evaluación de crédito a fin de garantizar la calidad de la cartera.
- e. Planificar, organizar y controlar las acciones de la cartera en mora.
- f. Coordinar con la Asesoría Jurídica los pasos a seguir en cobros judiciales
- g. Participar en la planificación y presupuestación operativa de la Cooperativa
- h. Investiga y analiza las facilidades crediticias en el mercado, proporcionando reformas a las políticas vigentes.
- i. Crear productos de crédito para mantener y mejorar la competitividad institucional.
- j. Delegar la revisión de la carpeta de crédito del socio y la opción técnica del Ejecutivo, previo a elevar con su opción y recomendación al organismo de aprobación
- k. Disponer la inspección previa a la concesión del crédito si el caso lo amerita
- l. Disponer la realización de inspecciones o seguimiento posteriores al otorgamiento de crédito, en los casos que considere convenientes, para verificar cumplimiento de uso de los recursos y/o existencia e integridad de las garantías.

- m.** Preparar y analizar los reportes estadísticos sobre otorgamiento de crédito, morosidad, cartera en riesgo y demás complementarios que considere necesarios para la evaluación del proceso crediticio.
- n.** Preparar y analizar los reportes estadísticos sobre crecimiento y evolución del mercado crediticio en la zona de influencia de la Cooperativa.
- o.** Desarrollar e implementar estrategias, en coordinación con el equipo de Ejecutivos, para el control de la morosidad y en general para mejorar la calidad de la cartera.
- p.** Delegar la preparación de reportes sobre formularios.
- q.** Y demás funciones establecidas en el Manual de funciones y descripción de puestos

4.5.4 De los Jefes de Agencia

Son funciones generales del Jefe de Agencia

- a.** Planificar, organizar, ejecutar y controlar el otorgamiento del crédito en la Agencia.
- b.** Administrar el proceso crediticio según las normas, procedimientos y políticas establecidas en este reglamento.
- c.** Preparar los informes de calificación de cartera y otros que los requieran concernientes a la Agencia.
- d.** Supervisar y coordinar con los Ejecutivos de Créditos de la agencia la adecuada evaluación de crédito a fin de garantizar la calidad de la cartera.
- e.** Planificar, organizar y controlar las acciones de la cartera en mora
- f.** Coordinar con la Asesoría Jurídica los pasos a seguir en cobros judiciales
- g.** Participar en la planificación
- h.** Generar ideas de productos de crédito para mantener y mejorar la competitividad institucional.

- i. Investigar y analizar las tendencias en el mercado de acción de la Agencia, proporcionando posibles reformas a las políticas vigentes.
- j. Delegar la revisión de la carpeta de crédito del socio a los Ejecutivos de Créditos que están bajo su mando.
- k. Disponer la inspección previa a la concesión del crédito si el caso lo amerita dentro del radio de acción de la Agencia.
- l. Disponer la realización de inspecciones o seguimiento posteriores al otorgamiento de crédito, en los casos que considere convenientes, para verificar cumplimiento de uso de los recursos y/o existencia e integridad de las garantías.
- m. Preparar y analizar los reportes estadísticos sobre otorgamiento de crédito, morosidad, cartera en riesgo y demás complementarios que considere necesarios para la evaluación del proceso crediticio concerniente a la Agencia.
- n. Preparar y analizar los reportes estadísticos sobre crecimiento y evolución del mercado crediticio en la zona de influencia de la Cooperativa.
- ñ. Desarrollar e implementar estrategias, en coordinación con el equipo de Ejecutivos, para el control de la morosidad y en general para mejorar la calidad de la cartera concerniente a la Agencia.
- o. Y demás funciones establecidas en el Manual de funciones y descripción de puestos.

4.5.5 Funciones de los Ejecutivos de Crédito

Son funciones generales de los Ejecutivos de Créditos:

- a) Analizar y preparar el informe de crédito de todo tipo de financiamiento que otorgue.
- b) Brindar a los socios un servicio cortés y amable sin distinción de género social y en espera de una recompensa material.
- c) Recopilar las informaciones relacionadas con el cliente en la Cooperativa

- d)** Emitir su opinión sobre la interpretación de las informaciones obtenidas.
- e)** Revisar que los expedientes estén conforme a lo establecido en las informaciones obtenidas.
- f)** Llevar el control de la morosidad de su cartera.
- g)** Mantener información actualizada de los clientes con operaciones vigentes de crédito y actualizarlas al menos en cada nueva operación.
- h)** Mantener un sistema de monitoreo efectivo para detectar posibles problemas con el socio.
- i)** Informar a su superior inmediato sobre las situaciones presentadas a los clientes que puedan perjudicar la recuperación de los recursos prestados
- j)** Promocionar la colocación de recursos en los sectores y socios que desarrolla su actividad.
- k)** Hacer flujo de caja a los solicitantes para determinar la capacidad de pago, en el caso de Microcréditos.
- l)** Participar en el Comité de Crédito con voz, para defender los créditos presentados.
- m)** Revisar la documentación en archivos del sistema y en la central de riesgo para conocer el historial crediticio del socio.
- n)** Notificar a los socios y codeudor (es) solidario (s) de créditos con problemas de morosidad, como parte de sus gestiones de cobranzas y trámites extrajudiciales y judiciales.
- o)** Informar a los clientes de todos los servicios ofertados por la Cooperativa.
- p)** Ofertar los diferentes servicios que ofrece la Cooperativa a sus prestatarios, socios y público en general.
- q)** Participar en las campañas de promoción y mercado que realice la Cooperativa para atraer nuevos negocios.
- r)** Visitar a los clientes para confirmar la veracidad de las informaciones suministradas.
- s)** Atender a los clientes que presenten algún tipo de problema para cumplir con el acuerdo de pago establecido o que presentan discrepancias en el valor a pagar.

- t) Preparar la carpeta de crédito para someterla a los niveles de aprobación correspondientes,
- u) Preparar lista de los clientes morosos a visitar semanalmente e informar al superior inmediato sobre el resultado de las visitas realizadas.
- v) Y otras que contemple el Manual de funciones y descripción de puestos.
- w) Verificar que las carpetas de crédito entregadas para instrumentación de crédito contengan la información completa según el tipo de crédito a otorgar, según las condiciones de documentación y aprobación descritas en el presente reglamento.
- x) Instrumentar la liquidación de los créditos aprobados por las instancias respectivas, ingresando información dentro del sistema.
- y) Archivar los documentos generados en la instrumentación de los créditos en los respectivos expedientes de los socios solicitantes.
- z) Administrar el archivo de los expedientes de los créditos (Pastaza, 2015)

4.5.6. Conocimientos y destrezas requeridos para un Ejecutivo de Crédito

A continuación, se detallan los conocimientos y destrezas requeridos para que un oficial de crédito desarrolle su actividad con eficiencia:

Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas
1. Administración empresas	1. Aprendizaje activo (nivel alto)
2. Análisis de riesgo	2. Comprensión lectora (nivel medio)
3. Análisis económico (Oferta / Demanda)	3. Destreza matemática (nivel medio)
4. Análisis financiero	4. Evaluación de soluciones (nivel medio)
5. Capacitación de adultos	5. Firmeza (nivel alto)
6. Comercialización	6. Hablado (nivel medio)
7. Conducción de motos	7. Identificación de problemas (nivel medio)
8. Conocimiento específico de la región	8. Instrucción (nivel medio)
9. Contabilidad	9. Juicio y toma de decisiones (nivel medio)
10. Mercadeo	10. Manejo de recursos humano (nivel medio)
11. Microsoft Excel / Microsoft Word	11. Manejo del tiempo (nivel medio)
12. Políticas y procedimientos de microcrédito	12. Monitoreo y control (nivel alto)
13. Producción agropecuaria – pecuaria	13. Negociación (nivel medio)
14. Relaciones personales	14. Organización de la información (nivel medio)
15. Técnicas de manejo de grupos	15. Orientación al trabajo de campo (nivel alto)
	16. Orientación de servicio (nivel alto)
	17. Pensamiento crítico (nivel alto)
	18. Percepción social (nivel medio)
	19. Persuasión (nivel medio)
	20. Recopilación de información (nivel medio)
	21. Síntesis de la información (nivel medio)
	22. Trabajo en equipo (nivel alto)

Cuadro 4. Conocimientos y destrezas

Fuente: CACPE-P

Elaborado por: Tamara Macas

4.6. Sus productos

4.6.1. Productos de ahorros

Ahorros a la vista. - Son depósitos efectuados por socios y clientes de la CACPE PASTAZA y que se encuentran a su disposición en todo momento.

Objetivo del producto:

Fomentar la cultura del ahorro en las personas naturales o jurídicas.



Figura 7. Libreta de Ahorro a la vista

Fuente: CACPE-P

Elaborado por: Departamento de Marketing

Miniharros.- Producto orientado a fomentar y culturizar el ahorro en los niños hasta los 13 años, incentiva tus buenas calificaciones.

Objetivo del producto:

Fomentar la cultura del ahorro en los niños, tratando que parte del dinero que reciben, los ahorren de una manera en la que puedan disponer de él en cualquier momento para cualquier necesidad que ellos tengan.



Figura 8. Libreta de Miniahorro

Fuente: CACPE-P

Elaborado por: Departamento de Marketing

Ahorro futuro y reserva segura. - Es un ahorro programado para alcanzar u obtener la meta que se propone el socio (Cuota inicial vivienda, cuota inicial vehículo, adquirir un bien durable con alto costo, educación para sus hijos, jubilación, emergencia, vacaciones, gastos familiares, para lo cual deberá ahorrar una cuota fija mensual durante un periodo determinado de tiempo. Del monto a disponer al vencimiento y de la capacidad de ahorro dependerá el plazo, el cual se determinará al calcular la capacidad real del pago del socio para que no se suspenda el programa por incapacidad económica. El saldo de dinero que se ahorre más los intereses solo será disponible al vencimiento. Si requiere el dinero anticipadamente podrá solicitar un préstamo con garantía de la cuenta hasta el 80% del saldo de la misma.

Depósito a plazo fijo. - es un contrato firmado entre la Institución financiera y el Cliente.



Figura 9. Ahorro Seguro y Reserva Segura

Fuente: CACPE-P

Elaborado por: Departamento de Marketing

3.6.2. Productos de Crédito

Micro Crédito. - El Microcrédito está dirigido a comerciantes, artesanos, agricultores, pequeños industriales, ganadores y para cualquier otra actividad productiva. El socio tiene la opción de solicitar que el cobro se lo haga en el domicilio o negocio diariamente, semanalmente, quincenalmente o mensualmente

Vivienda. - Encaminado a solucionar problemas de vivienda como: mejoramiento de vivienda, terminación de vivienda, construcción o compra, a plazos a convenir y montos atractivos.

Consumo. - Financia la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor periódicas y cuya fuente de repago es el ingreso del deudo.

4.7. Sus Servicios

- Transferencias Interbancarias
- Cajeros Automáticos
- Acreditación de Sueldos
- Servicio de Cacpe Móvil
- Tarjeta de débito
- Asistencia Exequial y Solidaria (Pastaza, 2015)

CAPITULO V
PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA
MEJORAR LA COLOCACIÓN Y SERVICIO DE MICROCRÉDITO EN LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA PASTAZA (CACPE-P),
AGENCIA TENA

5.1. Presentación

El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales.

La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de pasos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión 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.

5.2 La identificación y secuencia de los procesos

Se utilizó la herramienta PEPSU con la que se define el inicio y el fin del proceso, al identificar los sub proceso, proveedores, salidas entradas y usuarios

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SUB PROCESOS	MICRO PROCESO	SALIDA	USUARIO
Socio	Solicitud de Micro crédito y requisitos	MICROCREDITO	1. OTORGAMIENTO	Promoción	Entrega de información del producto	Asesor de Microcrédito
				Recepción	Obtenemos la documentación del socio deudor y garante	
				Verificación	Se realiza la visita o inspección a la casa y negocio del socio	
				Evaluación	Realiza el analisis financiero	
Jefe de Agencia	Anexo de cartera vencida y reclasificada		2. RECUPERACION (se realiza llamadas telefónicas y visitas a los socios atrasados)		Notificación de Cobranza	Asesor de Microcrédito

Cuadro 5. Herramienta PEPSU

Fuente: Norma- NMX-CC-9000-IMNC-2000

Elaborado por: Tamara Macas

5.3. La descripción de los procesos

5.3.1 Hoja de trabajo para análisis de procesos

Se registran las actividades que componen el proceso de microcrédito, con la finalidad de identificar qué actividades retrasan la concesión de microcréditos, los traslados de personas o documentos, tiempos muertos o de espera, supervisiones y verificaciones, archivos y operaciones duplicadas.

No	ACTIVIDAD/ PROCESO	RESPONSABLE	○	➡	D	▭	▽	⊙	T/Minutos
1	Atención y entrega de información en oficina	OFICIAL DE CREDITO			●				300
2	Análisis centrales	OFICIAL DE CREDITO	●						20
3	Entrega de solicitud de deudor y garante	OFICIAL DE CREDITO	●						3
4	Recibe solicitud y requisitos de crédito	OFICIAL DE CREDITO	●						15
5	Inspección a la vivienda y negocio	OFICIAL DE CREDITO			●				40
6	Imprimir centrales de riesgo	OFICIAL DE CREDITO	●						5
7	Imprimir el respaldo del registro civil	OFICIAL DE CREDITO	●						5
	Análisis financiero	OFICIAL DE CREDITO	●						35
9	Interpretación de de indicadores financieros	OFICIAL DE CREDITO					●		10
10	Impresión de balances	OFICIAL DE CREDITO			●				5
11	Actualización de datos Mantenimiento Clientes	OFICIAL DE CREDITO			●				15
12	Ingreso de los mismos datos en Ratios	OFICIAL DE CREDITO			●				15
13	Impresión de Ratios	OFICIAL DE CREDITO	●						5
14	Impresión de central interno	OFICIAL DE CREDITO	●						5
15	Ingreso de solicitud de crédito	OFICIAL DE CREDITO			●				25
16	Análisis financiero del garante	OFICIAL DE CREDITO	●						20
17	Actualización de datos del garante	OFICIAL DE CREDITO			●				15
18	Se entrega carpeta de crédito a gerencia	OFICIAL DE CREDITO		●					1
19	Liquidación de Crédito	GERENTE	●						15
20	Impresión de Pagaré	OFICIAL DE CREDITO	●						2
21	Registro de firmas en los documentos	OFICIAL DE CREDITO					●		25
22	Archivo de carpeta de crédito	OFICIAL DE CREDITO					●		15
23	Seguimiento de los socios con calificación A	OFICIAL DE CREDITO	●						10
24	Seguimiento de la cartera de crédito vencida	OFICIAL DE CREDITO	●						10
25	Realizar informes de licitudes de Fondos	OFICIAL DE CREDITO			●				10
26	Realizar informe de Pagarés	OFICIAL DE CREDITO			●				30
TOTALES									656

Cuadro 6. Hoja de trabajo para el análisis del proceso actual

Elaborado por: Tamara Macas

5.4 Seguimiento y medición del proceso

Una vez elaborada la hoja de trabajo del proceso actual se procede a identificar las áreas de oportunidad de mejora aplicando la herramienta de 5 W's + H con la cual se identificará los factores y condiciones que provocan problemas en la secuencia del proceso.

Las preguntas que se realizan para identificar los principales problemas que se observan en el proceso son las siguientes:

¿Qué ocurre con el proceso?

- ✓ Existen actividades que retrasan el proceso

La siguiente pregunta permite conocer algunas causas del problema identificado en la investigación

¿Por qué?

- ✓ No existe la cantidad de personal adecuado en el departamento de créditos
- ✓ Se realizan métodos innecesarios y repetitivos
- ✓ La rotación de personal es muy seguida lo cual no permite tener estabilidad en el proceso

¿Dónde?

- ✓ En el proceso de microcrédito

¿Quién?

- ✓ Todos los que intervienen en el proceso, ejecutivos de crédito especialmente

¿Cómo?

- ✓ Las solicitudes de crédito tardan en ser analizadas y aprobadas
- ✓ No existe una persona que se encargue de la legalización, todo el proceso es elaborado por una misma persona

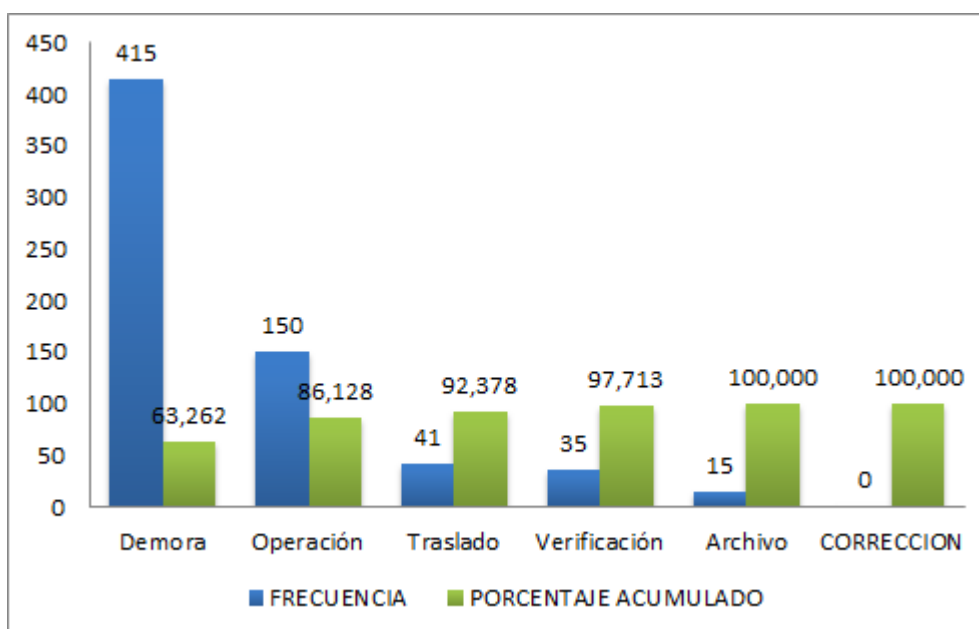
¿Cuándo?

- ✓ En cada etapa del proceso de microcrédito

5.4.1. Diagrama de Pareto

Con el producto de las herramientas antes mencionadas, se elabora el diagrama de Pareto, en donde se muestra gráficamente la relación del tiempo asignado a los diferentes tipos de actividades del proceso, además de priorizar las áreas de oportunidad de mejora:

CAUSAS	FREC UENCIA	FREC UENCIA ACUMULADA	% DE FREC UENCIA ACUMULADA
Demora	415	415	63,262
Operación	150	565	86,128
Traslado	41	606	92,378
Verificación	35	641	97,713
Archivo	15	656	100,000
CORRECCION	0	656	100,000
TOTAL	656		



Cuadro 7. Problemática actual

Fuente: Jefatura de Crédito

Elaborado por: Tamara Macas

Del análisis del cuadro anterior se puede observar que el tiempo del ciclo del proceso es muy elevado, ya que, para la concesión de un microcrédito, se ejecutan un total de 26 actividades que se realizan en un tiempo de 656 minutos (10 horas con 9 minutos)

El problema que presenta el mayor índice de frecuencia es la DEMORA el cual se deberá someter a un análisis para determinar su verdadero origen, para lo cual se utilizará el diagrama de causa-efecto

5.4.2. Diagrama de causa – efecto

En el diagrama de causa-efecto que se muestra a continuación, se determinan algunas de las situaciones que se presentan con mayor frecuencia y que provocan que el proceso se demore, ocasionando ineficiencia.

Espina de Pescado

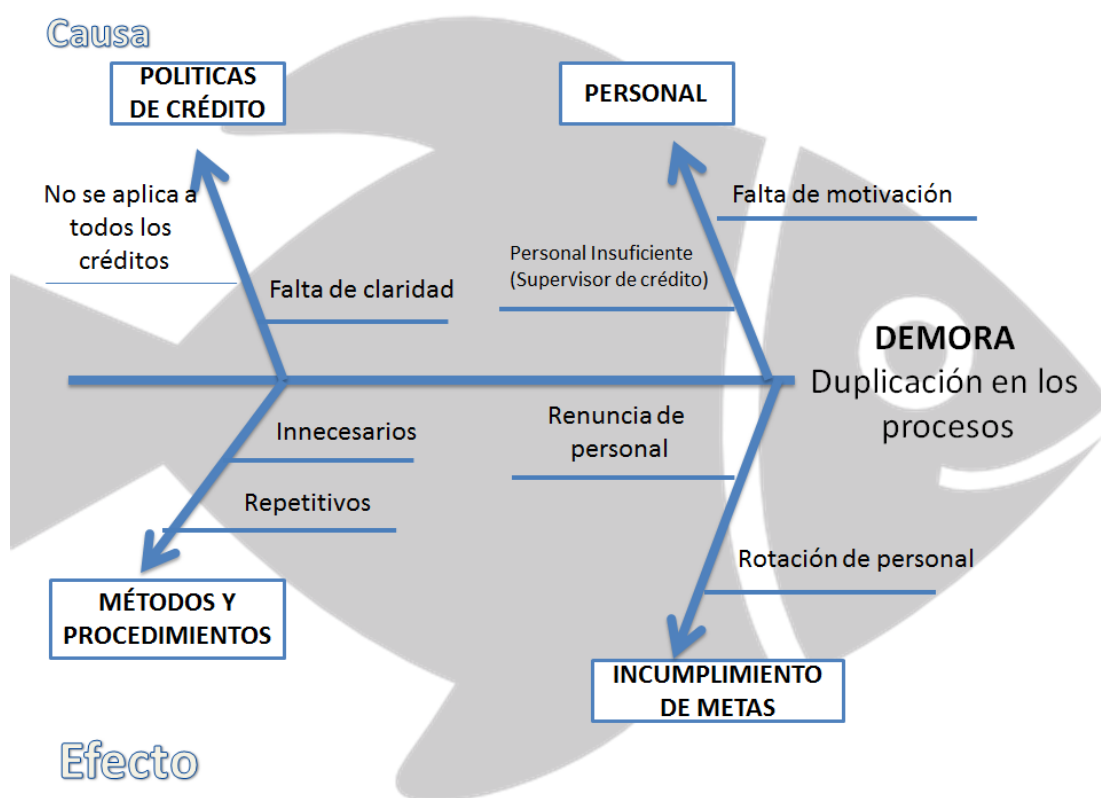


Figura 10. Identificación Problemática (causa y efecto)

Fuente: Jefatura de Crédito

Elaborado por: Tamara Macas

5.5. Mejora de los procesos

Aplicación de la metodología PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) para obtener una mejora continúa

5.5.1 Planificar: Establecer la nueva propuesta del proceso en estudio para conseguir resultados de acuerdo con las exigencias del cliente, del mercado y las políticas de la organización.

5.5.1.1 Propuesta de la nueva hoja debe ser

Luego del análisis de las actividades que se realizan en el proceso de microcrédito, resulta notorio que existen actividades que se repiten y demoran la concesión de un microcrédito por lo que ésta es la nueva hoja de trabajo donde se observa una reducción significativa en los tiempos del proceso.

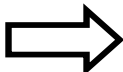
				OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACION	ARCHIVO	TIEMPO
N	PROCESOS	SUBPROCESOS Y ACTIVIDADES	RESPONSABLE						
1	OTORGAMIENTO	PROMOCION: PUERTA A PUERTA	OFICIAL DE CREDITO						60
2		RECEPCION: RECEPCION DE SOLICITUDES	OFICIAL DE CREDITO						20
3		VERIFICACION:LEVANTAMIENTO DE INFORMACION (INSPECCIONES DEUDOR GARANTE)	OFICIAL DE CREDITO						30
4		EVALUACION: REALIZACION E INTERPRETACION DEL ANALISIS FINANCIERO	OFICIAL DE CREDITO						30
5		INGRESO DE DATOS AL SISTEMA,	OFICIAL DE CREDITO						15
7	RECUPERACION	RECUPERACION:SEGUIMIENTO DE CARTERA VENCIDA	OFICIAL DE CREDITO						60
TOTALES									215

Cuadro 8. Nueva hoja de trabajo debe ser

Fuente: Jefatura de Crédito

Elaborado por: Tamara Macas

Como se puede observar, con la propuesta del nuevo flujo, se reduce el número de pasos a 6 lo que genera un ahorro en el tiempo del ciclo del proceso ya que se eliminaron 20 actividades.

PASO	SIMBOLO	ANTES		DES PUES	
		PASOS	MINUTOS	PASOS	MINUTOS
OPERACION		13	150 MIN.	3	65 MIN
TRASLADO		2	41 MIN.	2	120 MIN.
DEMORA		8	415 MIN.	0	0 MIN.
VERIFICACION		2	35 MIN.	1	30 MIN.
ARCHIVO		1	15 MIN.	0	0 MIN.
TOTAL		26	656 MIN	6	215 MIN.

Cuadro 9. Comparación del antes y después del proceso

Fuente: Jefatura de Crédito

Elaborado por: Tamara Macas

150 minutos X100=22.86% (antes)

656 minutos

65 minutos X100=30.23% (después)

215 minutos

La eficiencia del proceso se incrementa del 22.86% al 30.23% y con ello también el buen uso que se da a los recursos destinados para la concesión de créditos. Se eliminaron por completo las demoras; al facultar al personal que está directamente relacionado con la operación, se disminuyeron también las verificaciones de 35 minutos a 30 minutos con la reducción de riesgos que se realizaron en el proceso de microcrédito, el tiempo de traslados que antes ocupaba 41 minutos, ahora existen un incremento de 79 minutos ya que al reducir las demoras los ejecutivos de crédito tienen más tiempo para promocionar en el campo cómo es lo debido lo cual es importante porque con esto se crece la cartera al traer clientes nuevos a la cooperativa.

5.5.2 Hacer: Implementar la nueva propuesta del proceso, es decir la nueva hoja de trabajo con las actividades que fueron calificadas como óptimas

5.5.3 Verificar: Seguimiento y medición de los procesos

No se puede considerar que un sistema de gestión tiene un enfoque basado en procesos si aun disponiendo de un buen mapa de procesos y unos diagramas eficientes, el sistema no se preocupa por conocer sus resultados; el seguimiento y la medición constituyen por tanto la base para saber que se está obteniendo en que porcentaje se está cumpliendo con los resultados deseados y por donde se deben orientar mejoras continuas.

Es por ello que la propuesta de indicadores para su medición será la siguiente:

INDICADOR	FORMULA
Cumplimiento en Número	Número de créditos concedidos / Meta de microcrédito en número

Cumplimiento en Monto	Monto de créditos concedidos / Meta de microcrédito en monto
Montos desembolsados en microcrédito	Monto desembolsado 2016 - monto desembolsado 2015

Cuadro 10. Evaluación de proceso

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-P

Elaborado por: Tamara Macas

5.5.4 Actuar

Una vez que la implantación sea aprobada la manera de motivar y concientizar al personal será a través de una capacitación segmentada por agencias donde se dé a conocer los cambios realizados en el proceso y los beneficios de su operatividad, lo cual iniciará con una prueba piloto de 3 meses donde cada ejecutivo de crédito será monitoreado y evaluado en el cumplimiento de sus metas.

CONCLUSIONES

- Con la encuesta realizada (pregunta n.4) se conoce la percepción que el cliente externo tiene del servicio de microcrédito, esto lo evidenciamos al momento de realizar las encuestas lo cual indica que del 100% encuestado sólo el 23% opinan que el servicio es excelente, por lo que la cooperativa debe agilizar el mejoramiento del proceso de microcrédito
- En la pregunta Nro 1 de la encuesta realizada del 100%, el 19% opina que los procesos son iguales y el 66% califica al proceso de microcréditos como lento y al realizar la investigación y revisar minuciosamente el proceso actual de la CACPE-P agencia Tena (cuadro nro. 6) se constata que existen 26 actividades que se realizan en un tiempo de 656 minutos (10 horas con 9 minutos) para otorgar un microcrédito por lo tanto, es importante rediseñar sus actividades para otorgarle al departamento de microcrédito una gestión por procesos que sea eficiente y que brinde un servicio de calidad.
- Como se puede observar en el cuadro N. 5 con la propuesta del nuevo flujo, se reduce el número de pasos a 6 lo que genera un ahorro en el tiempo del ciclo del proceso ya que se eliminaron 20 actividades.
- La eficiencia del proceso se incrementa del 22.86% al 30.23% lo que concluye que su aplicación debe ser inmediata ya que los resultados son excelentes ya que si antes se otorgaba un crédito diario ahora con esta mejora se podrá otorgar en el mejor de los casos hasta 3 créditos diarios.
- En la nueva propuesta del proceso se eliminaron por completo las demoras, se disminuyeron las verificaciones de 35 minutos a 30 minutos con la reducción de riesgos que se realizaron en el proceso de microcrédito.
- Al reducir las demoras los ejecutivos de crédito tienen más tiempo para promocionar en el campo cómo es lo debido lo cual es importante ya que se puede traer clientes nuevos.

- Para la mejora continua que debe tener todo proceso se aplicó la metodología PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) donde se muestra los resultados a obtenerse con la nueva propuesta del proceso de microcréditos

RECOMENDACIONES:

- Medir constantemente los indicadores propuestos para tomar acciones correctivas a tiempo, ésta a actividad deberá estar a cargo de los supervisores de crédito quienes deberán realizar un informe mensual y pasarlo a la Jefa de Créditos para su respectivo análisis.
- Sugiero se aplique la nueva hoja de trabajo donde constan las actividades que realmente ayudan y contribuyen al proceso de microcrédito
- Destinar actividades como: actualización y confirmación de datos, revisión de pagarés al supervisor de créditos existente, lo cual será de mucha ayuda al proceso.
- Crear cultura organizacional de mejora continua para que el proceso sea cada vez más eficiente, eficaz y efectivo; esto se lo puede lograr realizando encuentros de ejecutivos de créditos donde se pueda intercambiar experiencias e ir retroalimentando el proceso

BIBLIOGRAFÍA:

Castilla, J. I. (2006). *La gestión por procesos en la administración local*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, Secretaría General Técnica.

Cervera, J. (2001). *La transición de las nueva iso 9000:200 y su implantación*. Madrid: Díaz de Santos S.A .

Guía para una gestión basada en procesos. (9 de Junio de 2012).

Federal, G. (2008). *En Herramienta para el Análisis y Mejora de Procesos*, 8- 12 – 15.

Introducción a la Gestión por Procesos. Loja, Ecuador: Universidad Particular de Loja.

López, R. (2011). *Sistemas de Calidad, Implantación de diferentes sistemas en la organización*, 39 – 40- 42 Bogotá: Editorial De la U.

Pastaza, C. (2012). *Manual de Gestión de Crédito y Cobranza*.

Pastaza, C. (2015). Recuperado de <http://www.cacpepas.fin.ec/>

Valadez, A. R. (2005). *ISO 9000:2000: Estrategia para implantar la norma de calidad para la mejora continua*: Editorial LIMUSA

Galgano, A. (1995). *Los 7 instrumentos de la Calidad Total*. España: Díaz de Santos.

Velasco, J. (2011). *Gestión por procesos*. MADRID -ESPAÑA: ESIC.

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

ANEXO I

ENCUESTA REALIZADA A

SOCIOS BENEFICIARIOS DE MICROCRÉDITOS

1 ¿Considera usted que los requisitos y tiempos de los procesos actuales de microcrédito son?

IGUALES

☐

LENTOS

☐

COMPLICADOS

☐

DIFÍCILES

☐

2 ¿Con la mejora de los procesos de microcrédito CACPE-P reduciría el factor tiempo?

☐

SI

NO

☐

3 ¿Considera que modificando las actividades del proceso de microcrédito satisficiera rápidamente al cliente?

SI

☐

NO

☐

4 Usted, ¿cómo calificaría el servicio de microcrédito?

EXCELENTE

☐☐

BUENO

MALA

REGULAR

☐☐

5 ¿Cómo considera la visita al negocio y vivienda del socio al momento de otorgar un microcrédito?

☐

RÁPIDA

NORMAL

LENTA

MALA

☐☐☐

6 ¿Cuál le parece el tiempo más óptimo para la aprobación del microcrédito?

DE 1 A 3

DE 3 A 5

DE 5 A 7

MÁS DE 7 DÍAS

☐☐☐

7 ¿Para su punto de vista considera calificado técnicamente y personalmente al funcionario que brinda los microcréditos?

SI

NO

☐☐

8 ¿La problemática más relevante es la DEMORA cuales cree que son los factores?

☐

PERSONAL/EMPLEADOS

PROCESOS DEMOROSOS

MALA ATENCIÓN

FALTA DE PROMOCIÓN

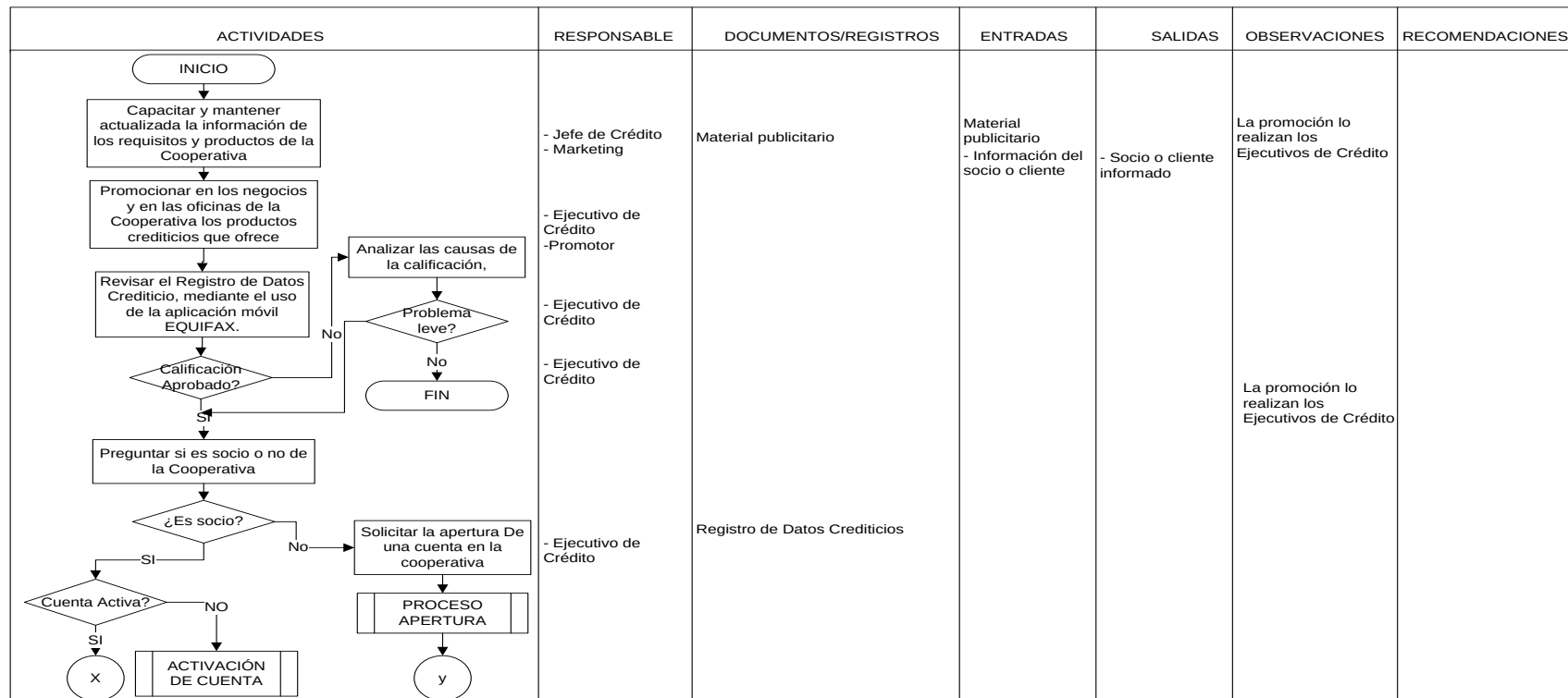
☐☐☐

9. ¿Usted, como cliente se siente satisfecho en la atención que ofrece CACPE-P?

SI
NO

ANEXO 2. Flujogramas del proceso de microcréditos

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)			
Proceso:	OTORGAMIENTO		
Subproceso:	Promoción e Información		
Número de Revisión:	3		Código: PO CRE 002 0001 0001
Fecha:	19/11/2010	Fecha de actualización:	21/09/2015
Objetivo: Promocionar e informar al socio o cliente sobre los requisitos de crédito			Páginas: 1/2
			Dueño del Proceso: Ejecutivo de Crédito
Alcance: Desde disponer del material promocional, hasta llegar con la información al socio o cliente.			



REVISADO POR: GERENTE GENERAL
APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)			
Proceso:	OTORGAMIENTO		
Subproceso:	Promoción e Información		
Número de Revisión:	3		Código: PO CRE 002 0001 0001
Fecha:	19/11/2010	Fecha de actualización:	21/09/2015
Objetivo: Promocionar e informar al socio o cliente sobre los requisitos de crédito		Páginas: 2/2	
		Dueño del Proceso: Ejecutivo de Crédito	
Alcance: Desde disponer del material promocional, hasta llegar con la información al socio o cliente.			

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<pre> graph TD X((X)) -- Si --> D1{Cliente de Créditos recurrentes con buen historial?} D1 -- No --> A1[Solicitar el certificado de no adeudar o de estar al día en los pagos] A1 --> A2[Informar sobre los requisitos y condiciones de créditos quirografarios e hipotecarios] Y((Y)) --> A2 D1 -- Si --> A2 A2 --> D2{Desea el crédito?} D2 -- No --> FIN([FIN]) D2 -- Si --> A3[Generar el anexo 1, para informar la carga financiera del crédito] A3 --> A4[Entregar la solicitud de crédito] A4 --> A5[RECEPCIÓN DE SOLICITUDES Y DOCUMENTOS] </pre>	- Ejecutivo de Crédito - Ejecutivo de Crédito - Ejecutivo de Crédito - Ejecutivo de Crédito	Certificado de no adeudar Requisitos de créditos Generar el anexo 1 Solicitud de Crédito		Solicitud de Crédito		

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)			
Proceso:	OTORGAMIENTO		
Subproceso:	Recepción de solicitudes y documentos		
Número de Revisión:	3		Código: PO CRE 002 0001 0002
Fecha:	19/11/2010	Fecha de actualización:	21/09/2015
Objetivo: Recepar la documentación que sustenta el crédito			Páginas: 1/1
Alcance: Desde recepar la documentación del socio, hasta planificar la inspección			Dueño del Proceso: Ejecutivo de crédito

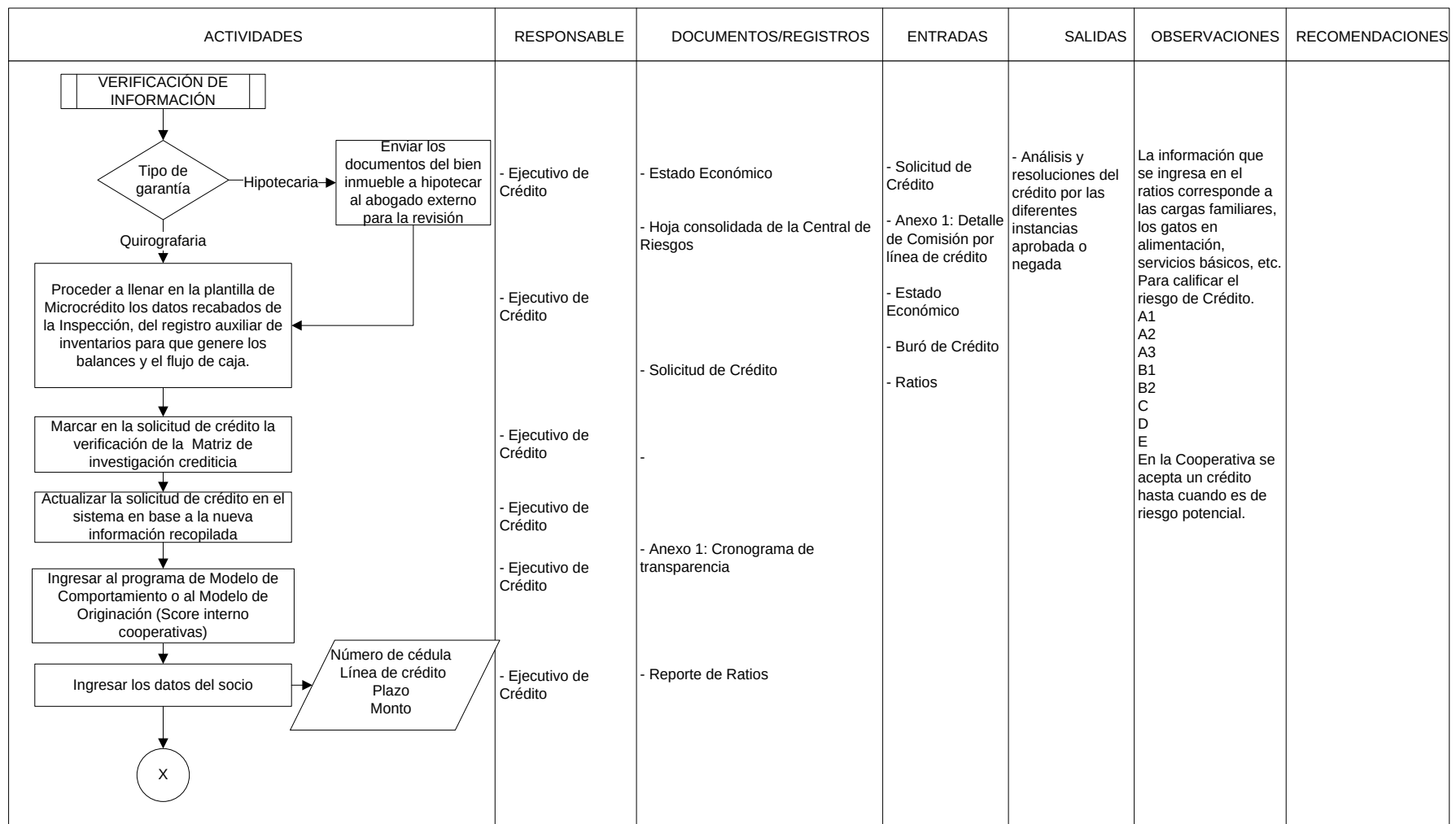
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
PROMOCIÓN E INFORMACIÓN Recepar la documentación requerida y la solicitud de crédito para la concesión del crédito, de acuerdo al tipo de garantía Información completa? No Informar al socio los documentos faltantes Si Llenar la bitácora de tiempos de Crédito Coordinar la inspección del crédito VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN	-Ejecutivo de Crédito -Ejecutivo de Crédito -Ejecutivo de Crédito -Ejecutivo de Crédito	Documentación requerida Bitácora	Documentación de respaldo del crédito	Coordinación de la inspección		

REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)			
Proceso:	OTORGAMIENTO		
Subproceso:	Verificación de Información		
Número de Revisión:	2		Código: PO CRE 002 0001 0003
Fecha:	15/10/2007	Fecha de actualización:	21/09/2015
			Páginas: 1/1
Objetivo:	Verificar las direcciones de domicilios y/o negocio del deudor y garante para constatar la información declarada en la solicitud de crédito y para realizar el levantamiento de la información del negocio		Dueño del Proceso: Oficial de crédito
Alcance:	Desde verificar direcciones, hasta evaluar previamente la capacidad de pago del socio.		

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<pre> graph TD A[RECEPCIÓN DE SOLICITUDES Y DOCUMENTOS] --> B[Llenar el libro de registro de salidas] B --> C[Verificar la dirección del domicilio y elaborar el croquis en la solicitud de crédito] C --> D[Verificar la dirección del negocio del socio y proceder a levantar el inventario de bienes del negocio, los ingresos y gastos en la plantilla de microcrédito] D --> E[Analizar el entorno, situación económica y familiar que rodea al socio] E --> F{Vista aceptable?} F -- No --> G[Informar al socio que analizando las existencias y características del negocio no se puede dar el crédito por el monto solicitado, y que se le puede dar menos valor si desea para probar su capacidad de pago] F -- Si --> H[Informar al socio que se procederá a evaluar y resolver su solicitud de crédito y oportunamente se le comunicará la decisión] G --> I{¿Acepta?} I -- No --> J([FIN]) I -- Si --> H H --> K[ANÁLISIS - EVALUACIÓN] </pre>	- Ejecutivo de Crédito - Ejecutivo de Crédito - Ejecutivo de Crédito - Ejecutivo de Crédito - Ejecutivo de Crédito - Ejecutivo de Crédito	- Solicitud de Crédito deudor y garante - Registro Auxiliar de Inventarios	- Programa de Inspección deudor y garantes - Solicitud de Crédito deudor y garante	- Registro Auxiliar de Inventarios - Solicitud de crédito con el croquis del domicilio del deudor y garante	- Cuando se realiza una inspección y se verifica que el socio puede cubrir un crédito pero no para el monto solicitado, se le informa que se le puede dar menos de los solicitados y si acepta se sigue el trámite caso contrario se le solicita que se acerque a la Cooperativa para que retire la documentación. En la visita se considera aceptable cuando existe afluencia de cliente - Inventarios que posee sustenta el crédito - Ubicación del negocio - Si al momento de realizar la visita al domicilio del garante se constata información no declarada en la solicitud se solicita que cambie de garante al socio - Bitácora de tiempos: Ingreso de datos generales de la solicitud de crédito (tasa, monto, plazo, ingresos gastos, pasivos y activos) con el fin de determinar el tiempo que se demora la entrega del crédito	

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)			
Proceso:	OTORGAMIENTO		
Subproceso:	Análisis - Evaluación		
Número de Revisión:	3		Código: PO CRE 002 0001 0004
Fecha:	09/07/2009	Fecha de actualización:	21/09/2015
Objetivo: Realizar una buena evaluación del crédito para no tener problemas en la recuperación y brindar asesoramiento en el negocio para que su situación económica sea rentable		Dueño del Proceso: Oficial de crédito e Instancia de Aprobación	
Alcance: Desde evaluar técnicamente el crédito, hasta aprobar el crédito.			



REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)			
Proceso:	OTORGAMIENTO		
Subproceso:	Análisis - Evaluación		
Número de Revisión:	3		Código: PO CRE 002 0001 0004
Fecha:	09/07/2009	Fecha de actualización:	21/09/2015
Objetivo:	Realizar una buena evaluación del crédito para no tener problemas en la recuperación y brindar asesoramiento en el negocio para que su situación económica sea rentable		Páginas: 2/2
Alcance:	Desde evaluar técnicamente el crédito, hasta aprobar el crédito.		Dueño del Proceso: Ejecutivo de Crédito

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
X Generar el Reporte Modelo de Comportamiento o al Modelo de Originación (Score interno cooperativas), determinando el criterio del Ejecutivo Ingresar al programa Ratios, la información requerida para realizar el análisis de las 5Cs de crédito e imprimir Generar automáticamente la Hoja de Análisis y Resolución del crédito por las diferentes instancias, de las 5 C's de crédito, determinando el criterio del Ejecutivo, e imprimir Tipo de garantía? Hipotecaria Quirografaria Ordenar la documentación Realizar el Mantenimiento Clientes Scanear todos lo documentos que sustentan el crédito. APROBACIÓN	- Ejecutivo de Crédito - Ejecutivo de Crédito - Ejecutivo de Crédito - Ejecutivo de Crédito - Ejecutivo de Crédito - Ejecutivo Operativo			- Análisis y resoluciones del crédito por las diferentes instancias aprobada o negada	El scaneo de documentos, se lo realiza con el fin de que la supervisora de riesgo de crédito, pueda validar la voluntad y capacidad de pago del Socio.	

REVISADO POR: GERENTE GENERAL

APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)

Proceso:	OTORGAMIENTO			
Subproceso:	Aprobación			
Número de Revisión:	3			Código: PO CRE 002 0001 0005
Fecha:	09/07/2009	Fecha de actualización:	21/09/2015	Páginas: 1/2
Objetivo:	Aprobar el crédito con estabilidad y garantía de la capacidad de pago			Dueño del Proceso: Instancia de Aprobación
Alcance: Desde aprobar el crédito, hasta instrumentar.				

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<pre> graph TD A[ANÁLISIS - EVALUACIÓN] --> B[Revisar que la documentación del expediente se encuentre conforme, completo y reúna los requisitos mínimos para un buen análisis crediticio y pueda ir a la instancia de aprobación] B --> C{Documentación completa?} C -- No --> D[Llenar la bitácora de seguimiento de files de crédito] D --> E[Entregar al Ejecutivo para que se arregle los inconvenientes] E --> B C -- Si --> F[Enviar el expediente de crédito a la instancia de aprobación] F --> G{Crédito de vinculados?} G -- Si --> H[Enviar el crédito al Consejo de Administración para la resolución] G -- No --> I{Créditos de empleados y cónyuges?} I -- Si --> J[Enviar al Comité de Crédito Ampliado para su resolución] I -- No --> K{Monto hasta 5000?} K -- Si --> L[Enviar Jefe de Crédito o Jefes de Agencia para su resolución] K -- No --> M((X)) H --> M J --> M L --> M </pre>	- Supervisor de Riesgo de Crédito - Supervisor de Riesgo de Crédito - Ejecutivo de Crédito - Comité de Crédito - Instancia de Aprobación: Gerente General o Jefe de Crédito - Jefe de Crédito - Instancia de Aprobación - Instancia de Aprobación	- Análisis y Resoluciones del Crédito por las diferentes Instancias			Niveles de Aprobación de Créditos Jefe de Crédito: hasta \$5000 dólares Gerente General: hasta \$10000 dólares Comité de Crédito: De \$10001 hasta el 1.5% del Patrimonio Técnico de la Cooperativa. Las resoluciones que tomen el Consejo de Administración y el Comité de Crédito Ampliado deben dejar sentado en un acta la decisión.	

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)

Proceso:	OTORGAMIENTO	
Subproceso:	Aprobación	
Número de Revisión:	3	Código: PO CRE 002 0001 0005
Fecha:	09/07/2009	Fecha de actualización: 21/09/2015
Objetivo:	Aprobar el crédito con estabilidad y garantía de la capacidad de pago	Páginas: 2/2
		Dueño del Proceso: Instancia de Aprobación
Alcance: Desde aprobar el crédito, hasta instrumentar.		

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<pre> graph TD X((X)) --> D1{Monto hasta 10000?} D1 -- Si --> A1[Enviar al Comité de Crédito Local para su resolución] D1 -- No --> D2{Monto hasta el 1.20% del patrimonio técnico} D2 -- Si --> A2[Enviar al Comité de Crédito Ampliado para su resolución] D2 -- No --> D3{Crédito Aprobado?} D3 -- No --> A3[Informar al socio los motivos de la negación] A3 --> FIN([FIN]) D3 -- Si --> A4[Informar al socio la aprobación del Crédito] A4 --> INSTRUMENTACION[INSTRUMENTACIÓN] </pre>	-Ejecutivo de Crédito -Ejecutivo de Crédito	- Análisis y Resoluciones del Crédito por las diferentes Instancias			La solicitud de crédito que se edita, se vincula con el número de solicitud de crédito generado al momento de ingresar la bitácora de tiempo	

REVISADO POR: GERENTE GENERAL

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)

Proceso: OTORGAMIENTO
Subproceso: Instrumentación

Número de Revisión: 3

Fecha: 09/07/2009

Fecha de actualización:

21/09/2015

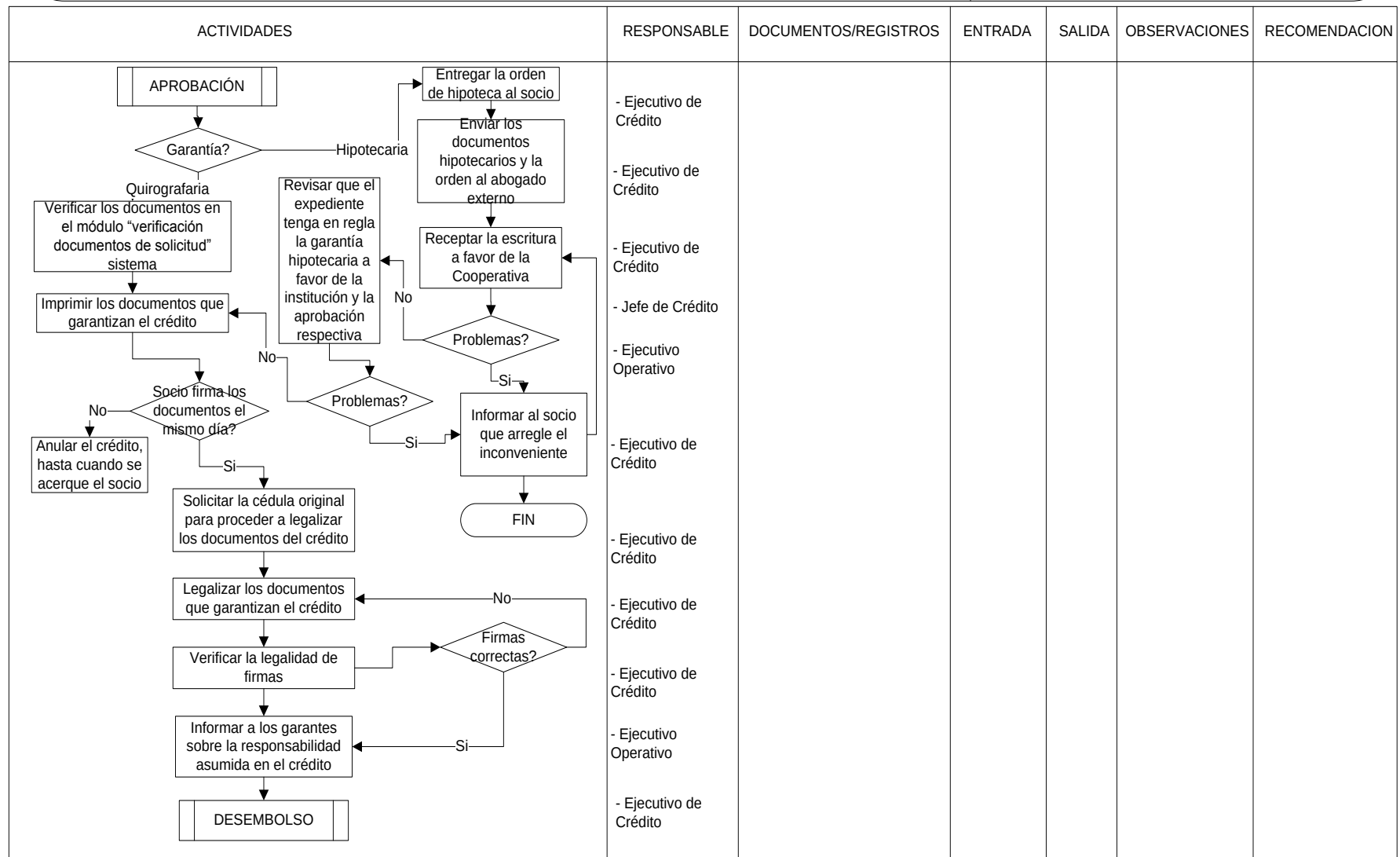
Código: PO CRE 002 0001 0006

Páginas: 1/1

Objetivo: Aprobar el crédito con estabilidad y garantía de la capacidad de pago

Dueño del Proceso: Instancia de Aprobación

Alcance: Desde aprobar el crédito, hasta instrumentar.



TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)

Proceso:	OTORGAMIENTO	
Subproceso:	Desembolso	
Número de Revisión:	3	Código: PO CRE 002 0001 0007
Fecha:	09/07/2009	Fecha de actualización: 21/09/2015
Objetivo:	Aprobar el crédito con estabilidad y garantía de la capacidad de pago	Páginas: 1/1
		Dueño del Proceso: Instancia de Aprobación
Alcance: Desde aprobar el crédito, hasta instrumentar.		

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<pre> graph TD A[INSTRUMENTACIÓN] --> B{Documentos legalizados?} B -- No --> A B -- Si --> C[Desbloquear los fondos acreditados por el crédito en la cuenta del socio] C --> D[Recomendar a los socios la puntualidad de los pagos] D --> E[Separar el pagaré y entregarlo al Jefe inmediato] E --> F[Elaborar un informe para el custodio] F --> G[Separar los contratos de mutuo y las licitudes de fondos] G --> H[Legalizar los contratos de mutuo] H --> I[Elaborar el informe de licitud de fondos] I --> J[ARCHIVO] </pre>	- Ejecutivo de Crédito - Ejecutivo de Crédito - Ejecutivo de Crédito - Jefe de Crédito - Asistente de Secretaría - Gerencia General - Asistente de Secretaría					

REVISADO POR: GERENTE GENERAL

APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)			
Proceso:	OTORGAMIENTO		
Subproceso:	Archivo		
Número de Revisión:	2		Código: PO CRE 002 0001 0008
Fecha:	15/10/2007	Fecha de actualización: 21/09/2015	Páginas: 1/1
Objetivo: Mantener en orden numérico las carpetas de los socios con la información de los créditos otorgados			Dueño del Proceso: Archivo
Alcance: Desde ordenar los documentos hasta archivarlos y custodiarlos.			

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/ REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<pre> graph TD A[DESEMBOLSO] --> B[Entregar la carpeta con la documentación de respaldo del crédito al custodio] B --> C[Separar la liquidación de crédito para ordenar en forma numérica] C --> D[/Archivar la liquidación/] D --> E[Ordenar la documentación de la carpeta según el registro de "documentos que sustentan el crédito"] E --> F[Verificar la legalización de los documentos] F --> G{En orden?} G -- No --> H[Devolver al Ejecutivo de Crédito para que solucione el inconveniente] H --> F G -- Si --> I[Proceder hacer firmar el registro de "documentos que sustenta el crédito" al Ejecutivo de Crédito] I --> J[Colocar en orden la carpeta según el número de socio en el archivo] J --> K([FIN]) </pre>	- Asistente de Secretaría - Archivo - Archivo - Archivo - Archivo - Archivo - Archivo	- Documentos del crédito legalizados - Documentos que sustentan el crédito	- Carpeta de documentos del crédito legalizados	- Carpeta revisada, organizada, archivada y custodiada	Si falta algún documento o firma se le entrega la carpeta del socio a la Oficial de crédito para que adjunte o realice la corrección de algún error. Dependiendo del tipo De falta de documentación o legalización se deberá llamar al socio Solicitud de crédito, anexo 2, orden de pago, liquidación de crédito, tabla de amortización, contrato de mutuo copia de pagaré, hipoteca (si es el caso, litud de fondos, documentos personales del deudor y garante según el caso	

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)	
Proceso: SEGUIMIENTO	
Subproceso:	
Número de Revisión: 1	Código: PO CRE 002 0001 0009
Fecha: 15/10/2007 Fecha de actualización: 21/09/2015	Páginas: 1/1
Objetivo: Verificar que el socio invirtió el crédito para lo que solicitó	Dueño del Proceso: Jefe de Crédito y Cobranzas
Alcance: Desde seleccionar una muestra hasta verificar la inversión del crédito.	

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/ REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Coordinar la verificación de los destinos de los créditos] A --> B[Enviar por mail la información a los responsable de la verificación] B --> C[Realizar la verificación del destino del crédito] C --> D[Realizar el seguimiento del cumplimiento de la verificación del destino de los créditos] D --> E[Entregar los informes de la verificación] E --> F[Revisar la información] F --> G{Todos cumplen la inversión?} G -- Si --> H[Ingresar la información en excel, y enviar a la Unidad de Riesgos] G -- No --> I[Informar que el crédito se da de plazo vencido] I --> J[Dar por cancelado el crédito y se solicita el reembolso inmediato del dinero] J --> H H --> K[Devolver a cada responsable de la verificación sus informes] K --> L[/Archivar/] L --> FIN([FIN]) </pre>	- Jefe de Crédito y Cobranzas - Jefe de Crédito y Cobranzas - Ejecutivo de Crédito - Supervisor de Crédito - Ejecutivo de Crédito - Jefe de Crédito y cobranzas - Jefe de Crédito y cobranza - Jefe de Crédito Y Cobranzas - Responsable de la verificación	- Verificación del Destino de los créditos	- Créditos concedidos	- Informe de verificación del destino del crédito	Esta actividad se realiza mensual se intercambian los socios a las oficiales de crédito para que realicen las inspecciones	

REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICRO EMPRESA (MICROCRÉDITOS)		
Proceso:	RECUPERACIÓN	
Subproceso:		
Número de Revisión: 1		Código: PO CRE 002 0001 0010
Fecha: 08/07/2013	Fecha de actualización: 21/09/2015	Páginas: 1/5
Objetivo: Realizar la gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida de la Cooperativa		Dueño del Proceso: Jefe de Gestión de Crédito y Cobranzas
Alcance: Desde gestionar la cobranza del crédito hasta recuperar la cartera o enviarla a recuperación vía judicial		

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/ REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Generar el anexo de cartera por vencer para recordar al socio la fecha en que debe acercarse a cancelar el crédito (vía sms)] A --> B{Cancela el socio?} B -- Si --> FIN1([FIN]) B -- No --> C[Generar el anexo de cartera por pagar de 1 a 5 días para enviar por mensaje al socio que se encuentra impaga la cuota del crédito con 1 día.] C --> D{¿Canceló el socio?} D -- Si --> E[Receptar el pago en ventanilla y cobrar el valor del envío del mensaje por gestión de cobranza] E --> FIN2([FIN]) D -- No --> F[Enviar los mensajes recordatorios de las cuota impaga hasta el 5to día] F --> G{¿Canceló?} G -- Si --> H[Receptar el pago en ventanilla y cobrar el valor del envío del mensaje por gestión de cobranza] H --> FIN3([FIN]) G -- No --> I[Generar el reporte de los créditos impagos de 6 días, para realizar llamadas telefónicas a los deudores y garantes, por el Asistente Operativa de Crédito] I --> FIN4([FIN]) FIN4 --> X((X)) </pre>	- Ejecutivo Operativo - Ejecutivo Operativo - Cajero - Ejecutivo Operativo - Cajero - Asistente Operativo de Crédito	Anexo de Cartera por vencer Anexo de cartera por pagar de 1 a 5 días Recibo de pago Recibo de pago Reporte de los créditos impagos de 6 días	Anexo de Cartera por vencer		La generación del archivo de cartera por vencer se lo hace 1 día antes de la fecha de vencimiento de la cuota del crédito Este seguimiento se debe realizar por el supervisor de crédito conjuntamente con el Oficial de Crédito	

REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICRO EMPRESA (MICROCRÉDITOS)

Proceso:	RECUPERACIÓN	
Subproceso:		
Número de Revisión:	1	Código: PO CRE 002 0001 0010
Fecha:	07/08/2013	Páginas: 2/5
	Fecha de actualización: 21/09/2015	
Objetivo:	Realizar la gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida de la Cooperativa	Dueño del Proceso: Jefe de Gestión de Crédito y Cobranzas
Alcance: Desde gestionar la cobranza del crédito hasta recuperar la cartera o enviarla a recuperación vía judicial		

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/ REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<pre> graph TD X((X)) --> D1{Cancela el socio?} D1 -- Si --> A1[Receptar el pago en ventanilla y cobrar el valor del envío de los mensajes y de la llamada telefónica por gestión de cobranza] A1 --> F1([FIN]) D1 -- No --> A2[Generar el reporte de 7 o más días de vencido, que no se a podido recuperar por los procesos anteriores.] A2 --> A3[Elaborar la Notificación N° 1, que es entregada por el Ejecutivo de Crédito al Deudor y Garante en su domicilio o trabajo.] A3 --> D2{¿Canceló el socio hasta el día 14?} D2 -- Si --> A4[Receptar el pago en ventanilla y cobrar el valor del envío de los mensajes, de la llamada telefónica y de la notificación, por gestión de cobranza] A4 --> F2([FIN]) D2 -- No --> A5[Elaborar la Notificación N° 2, que es entregada por el Ejecutivo de Crédito al Deudor y Garante en su domicilio o trabajo.] A5 --> D3{¿Canceló el socio hasta el 29 día?} D3 -- Si --> A6[Receptar el pago en ventanilla y cobrar el valor del envío de los mensajes, de la llamada telefónica, de la notificación, y de la visita personalizada por gestión de cobranza] A6 --> F3([FIN]) D3 -- No --> Y((Y)) </pre>	- Cajero - Ejecutivo de Crédito - Ejecutivo de Crédito - Cajero - Ejecutivo de Crédito - Cajero	Comprobante de pago Reporte de 7 o más días de vencido Notificación N° 1 Comprobante de pago Notificación N° 2 Comprobante de pago		-Recuperación del crédito -Recuperación del crédito	La notificación detalla en Numero de Socio, Nombres y Apellidos, el valor impago, el número de dividendos adeudados y el plazo para su pago. Realizar visitas de cobranzas Las notificaciones, se las realiza hasta 3 veces, la primera notificación al 7mo día de la cuota impaga, la segunda notificación es al 15avo día de la cuota impaga, la tercera notificación al 30 avo día; y, la cuarta notificación a los 60 días.	

REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICRO EMPRESA (MICROCRÉDITOS)			
Proceso: RECUPERACIÓN			
Subproceso:			
Número de Revisión: 1		Código: PO CRE 002 0001 0010	
Fecha: 07/08/2013		Fecha de actualización: 21/09/2015	
		Páginas: 3/5	
Objetivo: Realizar la gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida de la Cooperativa		Dueño del Proceso: Jefe de Gestión de Crédito y Cobranzas	
Alcance: Desde gestionar la cobranza del crédito hasta recuperar la cartera o enviarla a recuperación vía judicial			

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/ REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<pre> graph TD Y((Y)) --> A[Elaborar la Notificación N° 3, que es entregada por el Ejecutivo de Crédito al Deudor y Garante en su domicilio o trabajo.] A --> B{¿Canceló el socio hasta el 59 día?} B -- Si --> C[Receptar el pago en ventanilla y cobrar el valor del envío de los mensajes, de la llamada telefónica, de la notificación, por gestión de cobranza] C --> D([FIN]) B -- No --> E[El 60avo día de vencido Elaborar la Notificación N° 4, que es la extra judicial entregada por el Ejecutivo de Crédito al Deudor y Garante en su domicilio o trabajo.] E --> F{¿Canceló el socio?} F -- Si --> G[Receptar el pago en ventanilla y cobrar el valor del envío de los mensajes, de la llamada telefónica, de la notificación, por gestión de cobranza] G --> H([FIN]) F -- No --> Z((Z)) </pre>	- Ejecutivo de Crédito - Cajero - Ejecutivo de Crédito - Cajero	Notificación N° 3 Comprobante de pago Notificación N° 4 Comprobante de pago	- Anexos de las visitas que se realiza a cada Socio, por parte del Ejecutivo de Crédito - Anexos de las visitas que se realiza a cada Socio, por parte del Ejecutivo de Crédito	-Recuperación del crédito -Recuperación del crédito		

REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICRO EMPRESA (MICROCRÉDITOS)

Proceso: RECUPERACIÓN	
Subproceso:	
Número de Revisión: 1	Código: PO CRE 002 0001 0010
Fecha: 07/08/2013	Páginas: 4/5
Objetivo: Realizar la gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida de la Cooperativa	Dueño del Proceso: Jefe de Gestión de Crédito y Cobranzas
Alcance: Desde gestionar la cobranza del crédito hasta recuperar la cartera o enviarla a recuperación vía judicial	

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/ REGISTRO	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<pre> graph TD Z((Z)) -- NO --> A[Generar el reporte de créditos impagos desde 90 días en adelante, y enviar al área de Cobranza con su expediente] A --> B[Revisar los créditos recibidos y realizar la última gestión extrajudicial] B --> C{¿Canceló el socio?} C -- Si --> D[Receptar el pago en ventanilla y cobrar el valor del envío de los mensajes, de la llamada telefónica de la notificación, y de la visita personalizada por gestión de cobranza extrajudicial] C -- No --> E[Enviar el expediente del socio con cuotas impago mayores a 90 días, al Comité de Crédito para que resuelva la recuperación por tramite judicial] D -- SI --> F([FIN]) E --> G{¿Aprobó el Comité de Crédito los expedientes para tramite judicial?} G -- No --> H[Realizar un Oficio con el Abogado de Acta compromiso de pago de los Socios con una fecha establecida, donde firmen deudores, codeudores y cónyuges respectivos, y se adjunte copias de la Cédula] G -- Si --> Z H --> Z </pre>	- Ejecutivo de Crédito - Área de Cobranza - Cajero - Área de Cobranza - Comité de Crédito - Área de Cobranza, con la ayuda del Abogado	- Reporte de créditos impagos desde 90 días en adelante - Notificación Extrajudicial - Anexos de las visitas que se realiza a cada Socio, por parte del Área de Cobranzas - Comprobante de pago - Expediente de crédito - Anexo de las visitas realizadas por el Ejecutivo de Crédito, y Área de Cobranzas - Listado de Créditos que se enviara a tramite judicial.		- Envío de expedientes -Recuperación del crédito		Mantener un anexos de las visitas que se realiza a cada Socio, por parte del Área de Cobranzas - El listado de Créditos que se enviara a tramite judicial, lo realizara el Secretario del Comité de Crédito el cual será enviado por correo al Área de Cobranzas

REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICRO EMPRESA (MICROCRÉDITOS)		
Subproceso: RECUPERACIÓN		
Microproceso:		
Número de Revisión: 1		Código: PO CRE 002 0001 0010
Fecha: 07/08/2013	Fecha de actualización: 21/09/2015	Páginas: 5/5
Objetivo: Realizar la gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida de la Cooperativa		Dueño del Proceso: Jefe de Gestión de Crédito y Cobranzas
Alcance: Desde gestionar la cobranza del crédito hasta recuperar la cartera o enviarla a recuperación vía judicial		

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/ REGISTRO	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
○ Z Si Sacar copias del expediente del crédito, de las Cédulas de las personas que firman el pagaré, escrituras del terreno, copias de la matrículas de vehículos si lo tiene. Realizar un oficio para sacar los pagares originales de Tesorería Enviar un oficio al Municipio al Dpto. Avalúo y Catastros para solicitar, si el socio cuentan con bienes para proceder a poner la prohibición de enajenar Obtener toda la información y las copias del expediente, pagaré originales y enviar a Abogado para el inicio del trámite judicial FIN	- Área de Cobranzas - Área de Cobranzas - Área de Cobranzas - Área de Cobranzas	- Copias de la Cédulas, copias de las escrituras de terreno, y vehículos - Copias del Expediente de crédito -Oficio de Secretaría - Oficio de entrega de pagares originales, para el envío a tramite judicial	- Pagaré Original - Certificado de Avalúo y catastros	-Envío del crédito a recuperación vía judicial - Copias de la Cédulas, copias de las escrituras de terreno, y vehículos - Copias del Expediente de crédito		

REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

