



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por procesos para el departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda.”

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Anrango Cevallos, Aracely Gabriela

DIRECTOR: Tapia Carreño, Karla Gabriela, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2015



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>

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Karla Gabriela Tapia Carreño

DOCENTE DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: **Diseño de un modelo de gestión por procesos para el departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda.”**, realizado por Anrango Cevallos Aracely Gabriela, ha sido presentado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, octubre del 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Anrango Cevallos Aracely Gabriela declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: "Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.", de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Karla Gabriela Tapia Carreño directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

f)

.....

Anrango Cevallos Aracely Gabriela

Cédula: 1002862082

DEDICATORIA

A Dios, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mi esposo y a mis hijos, que son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más preciados ideales de superación, ellos son mi fuente de estímulo e inspiración.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profundo y sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, a sus docentes, quienes supieron brindar sus conocimientos con auténtico sentido de responsabilidad.

Agradezco a mi directora Mgs. Karla Tapia Carreño, quien con su valioso tiempo aportó con sus conocimientos y sugerencias para culminar con éxito la investigación.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Antonio Ltda.", por permitirme realizar el presente trabajo de tesis y brindarme su apoyo, especialmente a la Ing. Norma Vásquez Gerente General de la Institución.

A todas y cada una de las personas que de alguna manera incentivaron y aportaron para la feliz culminación de esta tesis.

INDICE DE CONTENIDOS

TRABAJO DE TITULACIÓN	i
CERTIFICACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. METODOLOGÍA.....	8
1.1. Análisis situacional	9
1.1.1. Diagrama de Ishikawa	9
1.2. Identificación y secuencia de los procesos	10
1.3. Descripción de los procesos	12
1.4. Seguimiento y medición de los procesos	14
1.5. Propuesta de mejora de los procesos.....	16
1.5.1. Los 4 pasos del Ciclo aplicados al análisis y mejora de procesos.....	17
1.5.2. Requisitos de la mejora continua:	18
2. MARCO TEÓRICO	20
2.1. Gestión por Procesos	21
2.1.1. La organización como entidad horizontal.....	21
2.1.2. ISO 9000-2000 (Organización Internacional para la Estandarización).	22
2.1.3. La gestión basada en procesos para la consecución de objetivos.....	23
2.1.4. Jerarquía de procesos.	23
2.2. Clasificación de los procesos:.....	24
2.3. Principios de la gestión por procesos:.....	25
2.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.....	26
2.4.1. Intervienen: quién (responsables), qué (actividades).....	26
2.5. Metodología para la mejora de procesos	27
2.6. Seguimiento y medición de los procesos	27
2.6.1. Indicadores de gestión.....	27
2.7. Mejoramiento continuo	29
2.7.1. La mejora continua en la norma ISO 9001: 2000.....	30

2.9.	Definición de productos y servicios.....	31
2.9.1.	Servicio.....	31
2.10.	Conceptos importantes utilizados en el Departamento de Crédito y Cobranzas .	31
2.10.1.	Sector Cooperativo.	31
2.10.2.	Cooperativas de ahorro y crédito.	32
3.	LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ANTONIO LTDA.”	36
3.1.	La institución y el sector al que pertenece.	37
3.1.1.	Antecedentes.....	37
3.1.2.	Institución y sector al que pertenece.....	37
3.1.3.	Misión, Visión, Principios y Valores.	38
3.2.	Marco Legal.....	39
3.2.1.	Personería Jurídica de la Cooperativa.....	39
3.3.	Organización	39
3.4.	Alineamientos de la Cooperativa con: la Constitución, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Programa Nacional del Buen Vivir, Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos, Ley Orgánica derogatoria a la Ley de Burós de Información Crediticia.	42
3.4.1.	Constitución de la República	42
3.4.2.	Ley Orgánica de economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.....	46
3.4.3.	Plan Nacional del Buen Vivir.....	47
3.4.4.	Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos (18/03/2010).	48
3.4.5.	Ley Orgánica Derogatoria a la Ley de Burós de Información Crediticia. (22 de noviembre 2012).....	50
3.5.	Sus productos y servicios.....	50
3.5.1.	Captaciones.....	50
3.5.2.	Créditos.....	51
3.5.3.	Servicios.....	52
3.6.	Sus socios	52
3.7.	Beneficios.....	53
3.7.1.	Seguro desgravamen.	53
3.7.2.	Fondo de Vida y Accidentes Personales.....	53
4.	MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ANTONIO Ltda”	55
4.1.	Análisis situacional Diagrama de Ishikawa - Diagrama de causa - efecto	56
4.1.1.	Diagrama de Ishikawa - Diagrama de causa - efecto.....	56
4.1.2.	En el Departamento Administrativo Financiero:	58

4.1.3. En Recursos Humanos:.....	58
4.1.4. En el Departamento de Sistemas o Tecnológico:	58
4.1.5. En ventas:	58
4.1.6. En servicios:	58
4.2. Fortalezas, Oportunidades, Amenazas – FODA	59
4.3. Análisis comparativo del crecimiento de la institución, especialmente en la Cartera de Crédito.	61
4.4. Identificación y secuencia de los procesos.	61
4.4.1. Clasificación de los procesos.....	64
4.5. Descripción de los procesos	65
4.5.1. Diagrama de procesos.....	65
4.6. Ficha de procesos	105
4.6.1. Seguimiento y medición de los procesos	139
4.6.2. Mejora de los procesos.....	144
Conclusiones	151
Recomendaciones	152
Bibliografía.....	153
Anexos:.....	154

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Problema	9
Figura 2. Causas del problema	10
Figura 3: Lista de procesos.....	11
Figura 4: Clasificación de los procesos.....	12
Figura 5: Diagrama de procesos.....	13
Figura 6: Ficha de procesos.....	14
Figura 7: Ficha de Indicadores del proceso	15
Figura 8: Ciclo PDCA- Mejora de los procesos	16
Figura 9: Requisitos generales de la gestión por procesos.	18
Figura 10: Ejemplo de un proceso	22
Figura 11. El sistema de gestión como herramienta para alcanzar objetivos.	22
Figura 12: Clasificación de los procesos.....	24
Figura 13: Metodología basada en la norma ISO 9001:2008..	27
Figura 14: Ciclo PDCA.....	29
Figura 15. Segmentación.....	38
Figura 16: Organigrama Estructural COAC “SAN ANTONIO LTDA.”	41
Figura 17: Organigrama Estructural Departamento de Crédito y Cobranzas.....	42
Figura 18. Diagrama causa - efecto	57
Figura 19: Matriz FODA, Área de Crédito y Cobranzas.....	60
Figura 20: Lista de macroprocesos colocaciones.....	62
Figura 21: Lista de macroprocesos de gestión extrajudicial	63
Figura 22: Clasificación de los procesos.....	65
Figura 23: Diagrama de procesos.....	66
Figura 24: Metas de Colocación.....	67
Figura 25: Promoción de productos de crédito.....	68
Figura 26: Promoción de productos de crédito.....	69
Figura 27: Precalificación.....	70
Figura 28: Información de productos de crédito	71
Figura 29: Promoción de productos de crédito.....	72
Figura 30: Promoción de productos de crédito.....	73
Figura 31. Información de productos de crédito, información de condiciones y requisitos....	74
Figura 32. Información de productos de crédito, información de condiciones y requisitos de FOGETPS	75
Figura 33. Análisis de información, recepción de documentos.....	76
Figura 34. Análisis de información y elaboración de informe.....	79

Figura 35. Análisis de la información, ingresar datos al sistemas.....	80
Figura 36. Aprobación revisión, análisis y decisión del nivel de aprobación.	82
Figura 37. Instrumentación del crédito, constitución de garantías hipotecarias	84
Figura 38. Instrumentación del crédito, constitución de garantías del FOGEPS.....	86
Figura 39. Desembolso Legalización y entrega del crédito.	89
Figura 40. Archivo y custodia de documentos.....	90
Figura 41. Recuperación de cartera, gestión extra judicial revisar acuerdos.....	94
Figura 42. Recuperación de cartera, gestión extra judicial tipo de notificación.....	95
Figura 43. Enviar listado de notificaciones.	96
Figura 44. Enviar mensajes predeterminados a los socios identificados.	97
Figura 45. Clasificar las notificaciones.	98
Figura 46. Elaborar y presentar un informe de gestión realizada.	99
Figura 47. Recuperación de cartera en trámite judicial.	104
Figura 48. Determinación de seguimiento de metas.	106
Figura 49. Determinación de sectores.	107
Figura 50. Promoción de productos de ingreso.....	108
Figura 51. Precalificación del sujeto de crédito.	109
Figura 52. Información de condiciones y requisitos con garantías personales.	110
Figura 53. Información de condiciones y requisitos con garantías hipotecarias.	111
Figura 54. Información de condiciones y requisitos de crédito para socios que tienen bienes.	112
Figura 55. Información de condiciones y requisitos del crédito con garantías líquidas.	113
Figura 56. Información de condiciones y requisitos de crédito con garantía del FOGEPS.	114
Figura 57. Recepción de documentos.....	115
Figura 58. Revisión de documentos y elaboración de informe.	117
Figura 59. Inspección.....	118
Figura 60. Ingresar datos al sistema.	119
Figura 61. Revisión, análisis y decisión de aprobación.	121
Figura 62. Constitución de garantías hipotecarias.	123
Figura 63. Constitución de garantías de FOGEPS.	125
Figura 64. Legalización y entrega del crédito.....	127
Figura 65. Archivo y custodia de documentos.....	128
Figura 66. Establecer las metas de recuperación de cartera.....	129
Figura 67. Clasificar el reporte por cartera activa.	130
Figura 68. Revisar compromisos o acuerdos de pago.	131
Figura 69. Definir qué tipo de notificación se va utilizar para cada socio.....	132
Figura 70. Enviar listado de notificaciones al cobrador y al asesor jurídico.	133

Figura 71. Enviar los mensajes predeterminados a los socios identificados.	134
Figura 72. Clasificar las notificaciones por zonas y definir las rutas	135
Figura 73. Elaborar y presentar un informe de gestión realizada.	136
Figura 74. Gestionar en todas las instancias la recuperación de cartera en trámite judicial.	139
Figura 75. Indicadores de proceso.....	141
Figura 76. Ficha de indicadores de proceso colocaciones y recuperaciones.	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lista de indicadores de procesos	14
Tabla 2. Objetivos estratégicos	60
Tabla 3. Crecimiento de las principales cuentas contables de la Cooperativa	61
Tabla 4. Costo de la propuesta	148
Tabla 5. Provisiones.....	149
Tabla 6. Costo - Beneficios	149

RESUMEN

El presente trabajo de grado consistió en proponer un modelo de gestión por procesos cuyo objetivo fue ofrecer una herramienta que permita conocer cómo se deben realizar los procesos en el Departamento de Crédito y Cobranzas, con el propósito de mejorar la situación actual del mismo y queda a disposición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda.”. El trabajo realizado se presenta descrito en cinco capítulos: en el primero se realiza una fase de levantamiento de información en donde se identifican los problemas, además se planteó los objetivos a cumplir. En el capítulo dos se revisó la metodología que se va a seguir realizando reuniones con quienes conforman el Departamento de Crédito y Cobranzas, dando como resultado la descripción del mismo, cómo funciona, cuáles son sus objetivos, proveedores, procesos, procedimientos, recursos, clientes y documentación utilizada. En el tercero se desarrolla el marco teórico en el cual se extrajo las definiciones y aportes para el desarrollo y sustento de la metodología aplicada en la investigación. En el cuarto se presenta los aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda.” Y en el quinto, a partir de la información levantada se procedió a desarrollar la lista de procesos, clasificación de procesos, mapa de procesos, diagramas de flujo, indicadores y una propuesta de mejora para generar eficiencia y efectividad bajo políticas de calidad, teniendo como eje principal la satisfacción de los socios y socias y por ende la productividad y rentabilidad para la Cooperativa.

PALABRAS CLAVE: Gestión por procesos, Indicadores de gestión, Calidad, Departamento de Crédito y Cobranzas.

ABSTRACT

This degree work was to propose a process management model whose objective was to provide a tool to know how to make the processes in the Department of Credit and Collections, in order to improve the current situation the same and lies provision of the credit union "San Antonio Ltda.". The work described is presented in five chapters: the first phase of information gathering where problems are identified is performed also raised the targets to be met. In chapter two the methodology will continue to hold meetings with those who make up the Department of Credit and Collections, resulting in the description of it, how it works, what its objectives, suppliers, processes, procedures, resources, customers are revised and documentation used. In the third the theoretical framework in which the definitions and contributions to the development and sustenance of the methodology used in the research was extracted it develops. In the fourth general aspects of the credit union "San Antonio Ltda." And in the belt occurs, from the raised information we proceeded to develop the list of processes, classification of processes, process map, diagrams flow indicators and a proposal to improve efficiency and effectiveness to generate low-quality policies, with the main axis satisfaction of the Members' and therefore productivity and profitability for the Cooperative.

KEYWORDS: Process Management, Management indicators, quality, Credit and Collections Department.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar un sistema de gestión basado en procesos, con la finalidad de lograr que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda.”, sea más competitiva a través de la oferta de productos de crédito de calidad, que satisfagan las necesidades de los socios y socias, así como también promover una efectiva recuperación de la cartera de crédito.

Un modelo de gestión por procesos consiste en gestionar las actividades en términos de procesos, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, realizando un adecuado seguimiento y medición, y posteriormente desarrollando las correspondientes acciones de mejora en base a información relevante. Dichos procesos deben aportar mayor valor para nuestros socios, y es fundamental que se encuentren alineados con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización.

El desarrollo de la investigación se realizó basado en la norma ISO 9001 que tiene como finalidad dar a conocer los requisitos para la implementación de un sistema basado en procesos.

La investigación se desarrolló en el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda.”, cuya actividad principal es la concesión de créditos y la recuperación de cartera.

Al momento la institución no cuenta con un sistema de gestión por procesos, por tanto el presente trabajo será un aporte valioso para implementar en la Cooperativa y será una guía para que cada uno de los empleados pueda desarrollar su trabajo con mayor eficiencia, lo cual será reflejado en los resultados que obtenga la Institución.

Planteamiento del problema

La administración y estructura en la Cooperativa San Antonio está dada por departamentos, uno de ellos es el Área de Crédito y Cobranzas, esta organización no ha permitido que la institución desarrolle e invierta en activos intangibles como son:

Desarrollo organizacional, trabajo en equipo, excelente liderazgo, tratando siempre de alcanzar el mejoramiento continuo.

La incipiente organización actual ha conseguido que:

1. Los empleados laboren individualmente, en grupo y no en equipo.
2. Existen jefes y no líderes.

Esta falta de organización ha conllevado a inconvenientes como el aumento de la morosidad de los créditos, excesos de liquidez por temporadas, falta de personal, incumplimiento de metas presupuestadas, duplicidad de funciones, poca promoción de los productos y servicios.

La Institución actualmente no cuenta con un plan de **capacitación** anual que permita a todos los empleados y trabajadores aumentar sus competencias, destrezas, habilidades y conocimientos para brindar a los socios una atención ágil, oportuna, eficiente, con calidad y calidez; esto ha permitido que el personal conozca únicamente el trabajo asignado y existe desconocimiento del trabajo de otras áreas, lo cual no permite ofrecer una atención eficiente a los socios, la poca capacitación y el escaso tiempo de inducción al personal incorporado ocasiona errores en la concesión de crédito.

La tecnología informática en la actualidad avanza a pasos agigantados, por lo que la plataforma informática que cuenta actualmente la institución está atrasada y es conveniente su innovación, ya que se realizan varias actividades manualmente como el análisis de la información económica del socio concerniente a: balances e indicadores financieros, croquis; lo cual es fundamental para una atención oportuna en el otorgamiento de créditos; no existe capacitación y adiestramiento en cuanto al sistema informático, lo que ocasiona que se pase por alto información importante y se cometan errores.

Como consecuencia de lo anteriormente citado, se produce inconformidad en los socios por el retraso en la entrega oportuna de créditos, el tiempo que se dispone es escaso para realizar el seguimiento de operaciones de crédito concedidas, que permita la recuperación efectiva, situación que ha originado una lenta rotación de los flujos de efectivo, provocados por la disminución de la recuperación de los créditos, afectando también a la rentabilidad de la institución.

Justificación e importancia de la propuesta

El Ecuador a través de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario publicada en el Registro oficial en mayo del 2011, ha impulsado principalmente el desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, lo cual ha generado una fuerte competencia, ya que las instituciones cada vez ofrecen nuevos e innovados servicios, para satisfacer las necesidades y exigencias de sus asociados.

La situación actual, conduce a las instituciones financieras a ser más eficientes y competitivas. Un alto nivel de competitividad suele ir asociado a un alto nivel de madurez en el uso de herramientas y modelos de gestión.

En las instituciones financieras en particular en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda.”, el principal activo productivo está representado por la cartera de crédito, por ende implica también un alto nivel de riesgo, de ahí la importancia de implementar un modelo de gestión por procesos, lo cual nos permitirá realizar una gestión eficiente, tanto de colocación como de recuperación, para ofrecer a los socios servicios oportunos y de calidad.

La aplicación de la gestión por procesos para el área de crédito y cobranzas es trascendental para mejorar la percepción de los asociados ya que tiene un gran impacto en reducciones de tiempo y ahorro de costos administrativos, y además puede ser fácilmente cuantificable. Involucra la participación de los funcionarios ligados al proceso, para el cumplimiento de los objetivos planteados.

La gestión por procesos utilizada en la cooperativa, facilitará el seguimiento, evaluación y prevención de los posibles errores y la mejora continua de los procesos, es fundamental para la mejora de la organización, para la modernización, transformación y la búsqueda de la excelencia en la administración al servicio de socios y clientes que son la razón de ser de la Cooperativa, aumentará la productividad, y se reducirá el riesgo.

Es indispensable que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., cambie su gestión administrativa tradicional vertical a una administración horizontal basada en procesos que no solamente le permitirá solucionar problemas si no también convertirse en una institución financiera líder y alcanzar nuevas metas en base a la medición de avances por indicadores de gestión.

Un trabajo en equipo con talento humano altamente capacitado dirigido por un líder y una plataforma informática acorde a los avances de la tecnología permitirán una sinergia basada en la gestión por procesos que facilitará la minimización de esfuerzos innecesarios que en términos económicos se refiere a tiempo y recursos financieros, permitirá atraer nuevos socios y a los actuales brindarles un mejor servicio con calidad y eficiencia, para cumplir con la misión, visión y objetivos del plan estratégico.

En este contexto la implementación de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda.”, es fundamental para maximizar la eficiencia y desarrollar ventajas competitivas en beneficio de los socios, que permitan a su vez el éxito y crecimiento de la institución.

Objetivos

Objetivo General.

Implementar un modelo de gestión por procesos para el Área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional actual del departamento de Crédito y Cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., con el propósito de establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos, para identificar las principales operaciones o pasos que componen cada procedimiento y la manera de realizarlo.
- Identificar el marco legal y su normativa, basado en la Constitución vigente, leyes, reglamentos, normas, procedimientos que rigen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., así como también sus socios, productos y servicios.
- Elaborar una propuesta para mejorar la calidad de los productos y servicios de crédito que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión que permitan medir y controlar los resultados.

Alcances

Los alcances que tiene la tesis están basados en un formato y estructura facilitado por la Universidad Técnica Particular de Loja para la elaboración del trabajo de grado.

Hipótesis

- El modelo de un plan de gestión basado en procesos permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda.”, mejorar la calidad de los productos y servicios de crédito.
- La gestión por procesos le permitirá a cada uno de los funcionarios del departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda.”, conocer las actividades que deben realizar para cumplir en forma óptima con cada uno de los procesos.

1. METODOLOGÍA

1.1. Análisis situacional

El primer paso que se propone, antes de iniciar específicamente las etapas de la implantación de la Gestión por Procesos, es el establecer un análisis de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda.”; para ello se efectuará un estudio sobre el Diagrama de Ishikawa:

1.1.1. Diagrama de Ishikawa

Es una herramienta que fomenta el pensamiento creativo de los componentes de la organización y el trabajo en equipo.

Para analizar el problema mediante la técnica del diagrama causa-efecto se realizarán los siguientes pasos:

- a) Se determina el problema a analizar.
- b) Determinar el grupo de personas que deben intervenir en el análisis: serán personas relacionadas con el problema directa o indirectamente, de forma que todas ellas puedan aportar ideas.
- c) Convocar al grupo, informándoles el problema concreto que se va a analizar (para que vayan pensando en el mismo)
- d) El grupo va dando sus opiniones, de forma ordenada, sobre las posibles causas que cada uno identifica para dicho problema (en esta etapa, se aplicará la misma metodología de la tormenta de ideas)
- e) El facilitador o coordinador del grupo anota una a una en la pizarra.
- f) Una vez agotadas las opiniones, el facilitador o coordinador del grupo dibuja el diagrama base en una pizarra amplia para poder escribir en ella todas las causas posibles.
- g) En el triángulo de la “cabeza del pez” se escribe el problema considerado.



Figura 1. Problema

Fuente. Ishikawa

Elaborado por: Aracely Anrango

- h) A continuación, se identifican los factores o grupos de causas en que éstas pueden clasificarse.

- i) A cada uno de estos factores se les asigna una flecha que enlaza en la “espina” principal del pez.

El diagrama quedaría así:

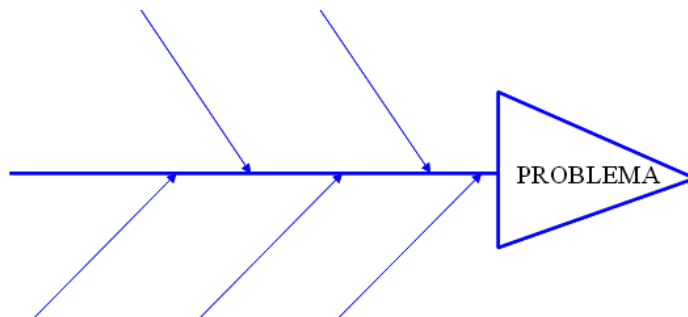


Figura 2. Causas del problema
Fuente. Ishikawa
Elaborado por: Aracely Anrango

- j) A continuación, el facilitador, con la colaboración de los integrantes del grupo, asigna a cada una de las causas identificadas los títulos o conjuntos de causas definidos.
- k) Finalmente, se determina cuál es el orden de importancia de las causas identificadas.

También se analizarán los siguientes aspectos: FODA, misión, visión, principios, valores, objetivos, lineamientos estratégicos y análisis comparativo del crecimiento de la institución, especialmente en la Cartera de Crédito.

1.2. Identificación y secuencia de los procesos

Para llevar a cabo la identificación de los procesos, es imprescindible mencionar que el trabajo se desarrollará con la finalidad de implementar una adecuada gestión por procesos para los productos de crédito y la recuperación efectiva de cartera, con el objetivo principal que es entregar a los socios, créditos ágiles, oportunos, sin complicaciones, para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas, ya que ellos constituyen la razón de ser de la Cooperativa.

Para efectuar créditos y gestiones de cobranza diariamente se está realizando varios procesos, lo importante ahora es documentarlos.

Para llevar a cabo la identificación de procesos, se realizarán reuniones con presidencia, gerencia general, unidad de riesgos, comité integral de riesgos, jefe de crédito y cobranzas,

jefes de agencia, oficiales de crédito, notificadores y asistentes operativos. Se nombrará un secretario/a quien anotará todos los procesos capaces de identificar, este ejercicio se lo realizará mediante la técnica de la “lluvia de ideas”; con independencia de su importancia, tamaño o jerarquía, no importa que aparezcan desordenados en un inicio.

Cada funcionario, describirá los procesos, subprocesos y actividades, que realiza, en el cargo que tiene, para luego ser revisados. A continuación se estructurará el listado o inventario de todos los procesos identificados en dos categorías procesos y subprocesos a fin de determinar el proceso principal y los subprocesos que dependan de él.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“SAN ANTONIO LTDA”
Juntos hacia el progreso

LISTA DE PROCESOS

MACROPROCESO:

CÓDIGO	PROCESOS Y SUBRPROCESOS
A	
A1	
B	
B1	
C	
C1	
D	
D1	
E	
E1	
F	
F1	
Elaborado por:	Revisado por:
Aprobado por:	

Figura 3: Lista de procesos
 Fuente. Aracely Anrango
 Elaborado por: Aracely Anrango

Una vez se ha identificado los procesos, es importante determinar el orden en el que deben ir, es decir la secuencia desde el inicio hasta el final para obtener el producto deseado cumpliendo con los objetivos planteados por la institución.

Luego que se tiene identificados los procesos y establecida la secuencia de los mismos procederemos a clasificar los procesos en Estratégicos, Operativos y de Apoyo.


 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ANTONIO LTDA” <i>Juntos hacia el progreso</i>								
CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS								
REQUISITOS DEL SOCIO	CÓDIGO	PROCESOS ESTRATÉGICOS	CÓDIGO	PROCESOS OPERATIVOS	CÓDIGO	PROCESOS DE SOPORTE O APOYO	ESPECTATIVAS DEL SOCIO	
Elaborado por:				Revisado por				
Aprobado por:								

Figura 4: Clasificación de los procesos
 Fuente. Aracely Anrango
 Elaborado por: Aracely Anrango

1.3. Descripción de los procesos

Una vez identificados, jerarquizados y clasificados los procesos, es conveniente representarlos gráficamente, de forma que se pueda tener una imagen global de las interrelaciones existentes entre las entradas y salidas de los grupos de procesos. El Mapa de Procesos es la imagen mediante la cual se expresa la estructura de gestión, por lo que

es un ejercicio en el que primará la claridad y la expresión de una firme identidad institucional.

El diagrama facilita la interpretación de las actividades en su conjunto.

Intervienen: quién (responsables), qué (actividades).

Para la descripción de los procesos utilizaremos el siguiente diagrama de procesos:

Diagrama de Procesos (Ejemplo)

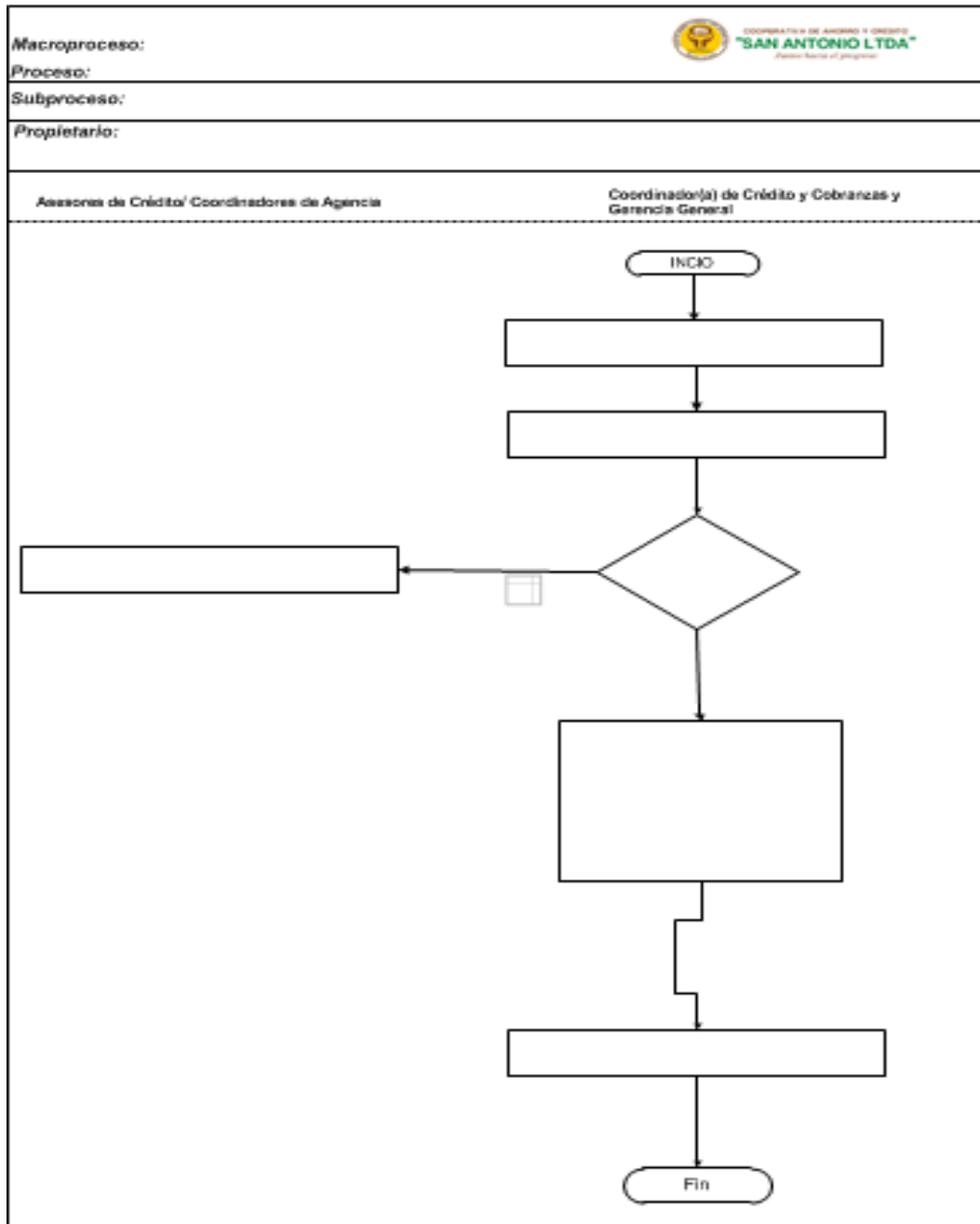


Figura 5: Diagrama de procesos
Fuente. Aracely Anrango
Elaborado por: Aracely Anrango


		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		Subproceso:	
Objetivo			
Propietario			
Entrada(s)		Recursos	Proveedor(es)
Salida(s)			Cliente(s)
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 6: Ficha de procesos
Fuente. Aracely Anrango
Elaborado por: Aracely Anrango

1.4. Seguimiento y medición de los procesos

Al implantar un modelo de gestión por procesos, es esencial contemplar el seguimiento y la medida de los procesos, con la finalidad de saber los resultados que se obtienen y si estos resultados cumplen los objetivos previstos.

Para llevar a cabo el seguimiento de los procesos se utilizarán el siguiente formato para realizar un listado de todos los indicadores a utilizar.

Tabla 1. Lista de indicadores de procesos

PROCESOS:			
INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FRECUENCIA DE CÁLCULO	FORMA DE CÁLCULO

Fuente. Aracely Anrango
 Elaborado por: Aracely Anrango

Los indicadores se documentarán en una ficha de indicadores, mediante la cual se formalizará cada uno de ellos y se debe aplicar una fórmula para determinar el resultado de cada indicador.


FICHA DE INDICADORES DEL PROCESO			
		Macroproceso:	
		Proceso:	
		Subproceso:	
Indicador		Fecha	
Forma de Cálculo			
Fuente de información			
Resultado planificado			
Resultado Alcanzado			
Frecuencia de cálculo			
Seguimiento y Presentación			
COMENTARIOS/OBSERVACIONES			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

Figura 7: Ficha de Indicadores del proceso
 Fuente. Aracely Anrango
 Elaborado por: Aracely Anrango

1.5. Propuesta de mejora de los procesos.

La excelencia en las organizaciones exitosas se consigue mediante un proceso de mejora continua.

Mejorar las capacidades, destrezas y habilidades del personal, la eficiencia en todos los procesos, las relaciones con los socios, con los integrantes de la organización y con la sociedad en general, son todos aspectos fundamentales que contribuyen a una mejora de la calidad del producto o servicio, lo cual se verá reflejado en la satisfacción de los socios y socias.

Existen dos clases de Mejora de la Calidad:

- Mediante un avance tecnológico, o
- Mediante la mejora de los procesos productivos.

Para mejorar los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda.”, utilizaremos el Ciclo PDCA que son el acrónimo de las palabras inglesas (Plan, Do, Check, Act,) equivalentes en español a Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar.– Mejora Continua o Ciclo Deming. Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la mediana y pequeña empresa*. San Vicente, Alicante: Editorial Club Universitario.



Figura 8: Ciclo PDCA- Mejora de los procesos
Fuente: Mora, J.R. (2003). Guía Metodológica para la gestión clínica por procesos. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
Elaborado por: Aracely Anrango

El Ciclo PDCA permite una mejora de todos los niveles, especialmente de la alta dirección, y permite desarrollar políticas, establecer objetivos y procesos, para tomar las acciones necesarias.

1.5.1. Los 4 pasos del Ciclo aplicados al análisis y mejora de procesos.

Paso 1. Planificar (Plan).

Primero se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo que cambios pueden mejorarlo y en qué forma se llevará a cabo. Para lograrlo es conveniente trabajar en un subciclo de 5 pasos sucesivos que son:

- 1. Definir el objetivo.**
- 2. Recopilar los datos.**
- 3. Elaborar el diagnóstico.**
- 4. Elaborar pronósticos.**
- 5. Planificar los cambios.**

Paso 2. Hacer (Do).

Luego se realizará el cambio y/o las pruebas programadas según la decisión que se haya tomado y la planificación que se ha realizado. Se lo debe efectuar primero en pequeña escala para poder establecer ajustes, y luego llevarlos a las situaciones reales de trabajo con una mayor confianza en el resultado final.

Paso3. Chequear (Check)

A continuación se debe observar y medir los efectos producidos por el cambio realizado al proceso, comparando las metas proyectadas con los resultados obtenidos chequeando si se ha alcanzado el objetivo del previsto.

Paso 4. Actuar (Action)

Por último se debe estudiar los resultados analizando el beneficio que nos deja el trabajo en nuestro "saber hacer" (know-how). Al finalizar se debe aplicar un último paso cuando la institución lo estime conveniente.

Paso 5. Consiste en repetir el ciclo PDCA para subir otro peldaño en la búsqueda del óptimo ideal.

1.5.2. Requisitos de la mejora continua:

La **mejora continua** requiere lo siguiente:

- Apoyo en la gestión.
- Retroalimentación (Feedback) y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad.
- Poder de decisión para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso.
- Que sea sostenible en el tiempo
- Proceso original bien definido y documentado.
- Participación de los responsables del proceso.
- Transparencia en la gestión.
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido.

En resumen, tal como plantea la norma ISO 9001:2000, en sus requisitos generales, los pasos que se deberían seguir para implantar un sistema de gestión que cumpla con el modelo definido por el enfoque basado en procesos, serían los siguientes:

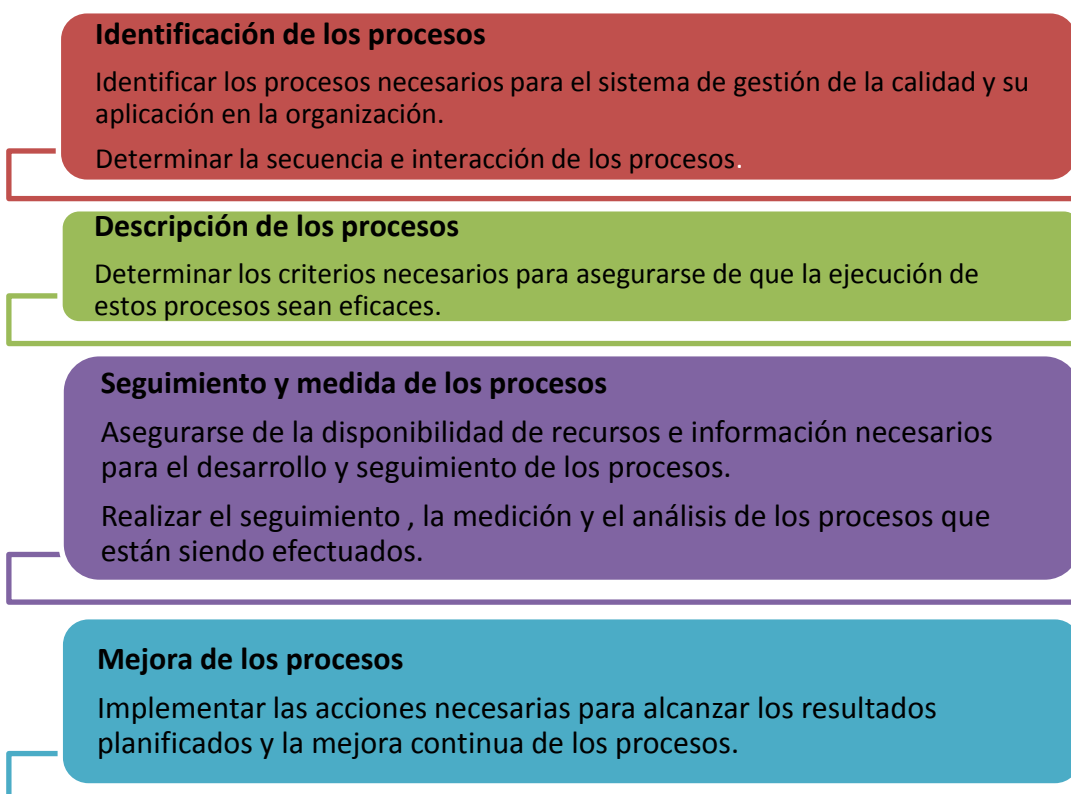


Figura 9: Requisitos generales de la gestión por procesos.
Fuente: (Norma ISO 9001:2000).
Elaborado por: Aracely Anrango

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión por Procesos

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados. Enfatiza cómo los resultados que se desean obtener, se pueden alcanzar de manera eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de las entradas en salidas, y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

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

Un sistema de gestión por tanto ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, que le permiten una gestión orientada hacia la obtención de “buenos resultados” que desea o que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos. Beltrán, J. Carmona M, A. Carrasco, R. Rivas M, A. Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla, España: Editorial Instituto Andaluz de Tecnología.

2.1.1. La organización como entidad horizontal.

Las empresas serán capaces de responder eficazmente a las necesidades del cliente y capitalizar las competencias de los empleados reconstruyendo la naturaleza jerárquica de las organizaciones verticales y redistribuyendo el poder para establecer estructuras organizacionales horizontales o planas. Ostroff, F, (1999). *La Organización Horizontal*. Editorial, Oxford University Press Colección.

Las características clave de las organizaciones horizontales es la dirección por procesos, no por tareas. Reduciendo la jerarquía disminuimos al máximo el número de áreas de actividad en las que se dividen los procesos clave. Gestionar equipos, no personas. Los equipos suelen conseguir mejores resultados que los individuos, porque cuentan con un conjunto más amplio de habilidades, de capacidades y de puntos de vista.

2.1.2. ISO 9000-2000 (Organización Internacional para la Estandarización).

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

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y 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.

Las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización.

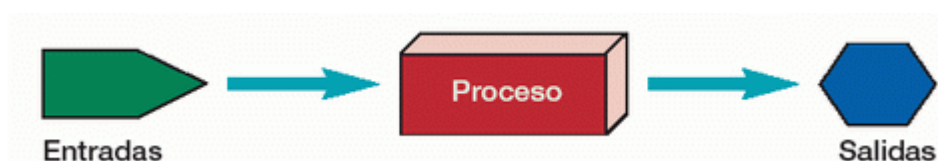


Figura 10: Ejemplo de un proceso
Fuente: Normas ISO 9000-2000
Elaborado por: Aracely Anrango

3.1.3 Enfoque basado en procesos

Este principio sostiene que " un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso". (Beltrán et al., 2009).

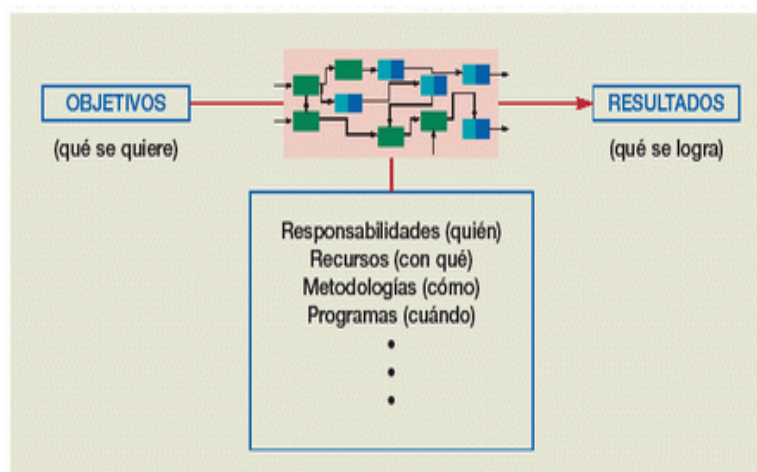


Figura 11. El sistema de gestión como herramienta para alcanzar objetivos.
Fuente: (Beltrán et al., 2009)
Elaborado por: Aracely Anrango

2.1.3. La gestión basada en procesos para la consecución de objetivos.

“La gestión basada en procesos no es un fin, sino un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Por ello, los procesos deben formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales en la organización orientados a la consecución de sus objetivos, los cuales podrán estar vinculados a uno o varios grupos de interés en la organización.” (Beltrán et al., 2009 p.52).

La eficiencia de los procesos revela que tan eficiente es la empresa u organización.

La gestión de procesos se utiliza para:

- Mejorar continuamente las actividades desarrolladas.
- Reducir la variabilidad innecesaria.
- Eliminar ineficiencias asociadas a la repetitividad de actividades.
- Optimizar la utilización de los recursos.

La gestión por procesos conlleva a:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Una designación de responsables de procesos, deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado.

2.1.4. Jerarquía de procesos.

Macro proceso: conjunto de procesos interrelacionados que pretenden conseguir un objetivo común. Estos procesos representan las actividades cotidianas de la organización y sirven de apoyo al logro de la estrategia corporativa. Petrelli, N. (2013). *La creación del mapa de procesos para la gestión*. Recuperado de <http://www.isotools.org/tag/gestion-por-procesos/>.

Proceso: A continuación se presentan algunas definiciones de procesos:

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (ISO 9000:2005, p. 7). Proceso es un conjunto de

actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. (Carrasco, 2011, p.11).

Subproceso: Son partes bien definidas en un proceso y posibilitan diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso. Niebles, E., Oñoro, E., & Oñoro, R. (2006). *Procesos desarrollados por Gerentes Sociales de ONG'S exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en Cartagena*. (tesis de grado) Fundación Universitaria Luis Amigo, Cartagena de Indias, Colombia.

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso. (ISO 9000:2005, p. 13). Según las resoluciones de la Junta Bancaria (JB, 2005) procedimiento es “el método que especifica los pasos a seguir para cumplir un propósito determinado.”

Actividad: Según las resoluciones de la Junta Bancaria (JB, 2005) actividad “es el conjunto de tareas.”

Tarea: Según las resoluciones de la Junta Bancaria (JB, 2005) tarea es “el conjunto de pasos o procedimientos que conducen a un resultado final visible y medible.”

2.2. Clasificación de los procesos:

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Operativos o Clave, de Apoyo o Soporte.

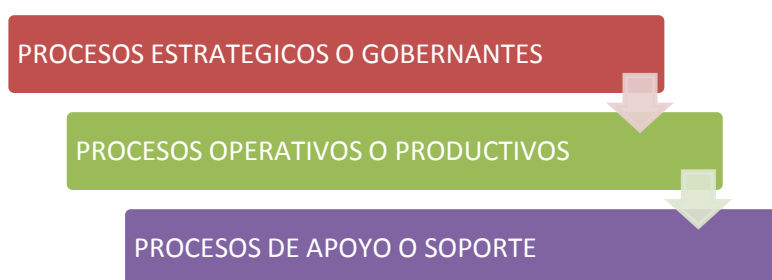


Figura 12: Clasificación de los procesos
Fuente: Zarategui, J. (1999) La gestión por procesos su papel e importancia. *Economía Industrial*, 330 (VI), 85
Elaborado por: Aracely Anrango

Según las resoluciones de la Junta Bancaria (JB, 2005) los procesos se clasifican en:

1. Procesos gobernantes o estratégicos, productivos,
2. Procesos productivos, fundamentales u operativos
3. Procesos habilitantes, de soporte o apoyo

“Procesos gobernantes o estratégicos.- Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros.

Procesos productivos, fundamentales u operativos.- Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes;

Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.- Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos”.

2.3. Principios de la gestión por procesos:

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, y así se recoge tanto en la familia ISO 9000 -2000 como en el modelo EFQM, que tienen los siguientes principios.

1. Organización enfocada a clientes. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

3. Compromiso ante todo el personal. El personal, con independencia del nivel de organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque por procesos. Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

5. Enfoque del sistema hacia la gestión. Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficacia de una organización.

6. La mejora continua. La mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.

7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones. Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

2.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.

“El nivel de detalle de los mapas de procesos dependerá del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades”. (Beltrán et al., 2009, p.35).

Diagrama de proceso: La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama ya que facilita la interpretación de las actividades en su conjunto.

2.4.1. Intervienen: quién (responsables), qué (actividades).

Los diagramas de proceso, ayudan a comprender la secuencia e interrelación de las actividades y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados. “Para la representación de este tipo de diagramas, la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común y facilitan la interpretación de los mismos.” (Alcalde, 2009, p.98).

Ficha de proceso: “Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades en el diagrama, así como para la gestión del proceso.” (Beltrán et al., 2009, p.44).

La información a incluir dentro de una ficha de proceso puede ser diversa, depende de la organización la información a utilizar.

2.5. Metodología para la mejora de procesos

Pasos para el enfoque	Requisitos del apartado 4.1. de la norma ISO 9001:2008
1. Identificación y secuencia de los procesos	a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización. b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
2. Descripción de los procesos	c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
3. Seguimiento y medición de los procesos	d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos. e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
4. Mejora de los procesos	f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Figura 13: Metodología basada en la norma ISO 9001:2008..

Fuente: NORMA ISO 9001:2008

Elaborado por: Aracely Anrango

2.6. Seguimiento y medición de los procesos

Un enfoque basado en procesos se preocupa por conocer los resultados obtenidos, para ello el seguimiento y la medición son fundamentales para conocer lo que se está obteniendo y en donde se debe aplicar mejoras.

2.6.1. Indicadores de gestión.

Los indicadores son un conjunto de datos que facilitan la medición de procesos o actividades. “Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.” Universidad de Granada. (2007). *Guía para la definición e implantación de un sistema de indicadores*. (Versión 1.0). Recuperado de <https://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>.

Para evaluar el resultado de un objetivo se requiere diseñar indicadores relativos a aspectos de eficacia, eficiencia y calidad.

2.6.1.1. Indicadores de eficacia.

Se considera como eficacia el nivel de consecución de los objetivos establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia alguna a la utilización de los recursos necesarios para la consecución de los citados objetivos. En este caso los indicadores más

frecuentemente utilizados son los de producto que proporciona información sobre los bienes producidos y servicios prestados.

2.6.1.2. Indicadores de eficiencia.

Se entiende por eficiencia la óptima utilización de los recursos disponibles en la consecución de un logro. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. En el caso de los indicadores de eficiencia se debe dejar claro que la eficiencia es inherente a la organización. Para el cálculo de la eficiencia es necesario realizar una comparación a través de niveles referenciales o estándares comparativos: históricos, teóricos o presupuestarios.

2.6.1.3. Indicadores de efectividad.

La efectividad es la relación entre los recursos utilizados y el impacto obtenido. La mayor efectividad se alcanza al hacer un uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzando los impactos esperados. Este concepto integra la eficacia y la eficiencia.

Por tanto, los Indicadores de efectividad miden la satisfacción de las necesidades del proceso.” (Instituto Técnico Metropolitano. 2010 P. s/n). *Manual de Indicadores de gestión* (Versión No. 03). Recuperado de www.itm.edu.co/.

2.6.1.3.1. Requisitos y características de los indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión involucrar a todos los actores del proceso para asegurar el compromiso de su cumplimiento.

Los indicadores deben ser: mensurables, confiables, periódicos, públicos, oportunos, claros, sensibles y transparente y verificable.

2.6.1.3.2. Beneficios de los indicadores.

- Ayudan en la definición de objetivos y metas.
- Posibilita efectuar ajustes para eliminar tareas innecesarias o repetitivas, trámites excesivos, etc.

- Mejora el compromiso con los resultados por parte de los directivos y los funcionarios y promueve el trabajo en equipo.
- Ayuda al desarrollo de sistemas de compensación individuales y grupales,
- Facilita la toma de decisiones

2.6.1.3.3. Formalización de los indicadores.

Los indicadores se pueden formalizar utilizando fichas, en las cuales se resume todos los aspectos que conlleva la descripción de un indicador.

2.7. Mejoramiento continuo

La mejora continua implica un aprendizaje continuo de la organización. Se debe analizar:

1. Cuáles procesos no obtienen los resultados planeados.
2. Dónde existen oportunidades de mejora.

Si un proceso no consigue los objetivos planteados, se deberá implantar los correctivos necesarios. La mejora de un proceso significa ampliar la eficacia y/o eficiencia del mismo. Para llevar a cabo la mejora buscada, se puede seguir el ciclo de mejora continua Deming, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), como se ilustra en la siguiente figura.

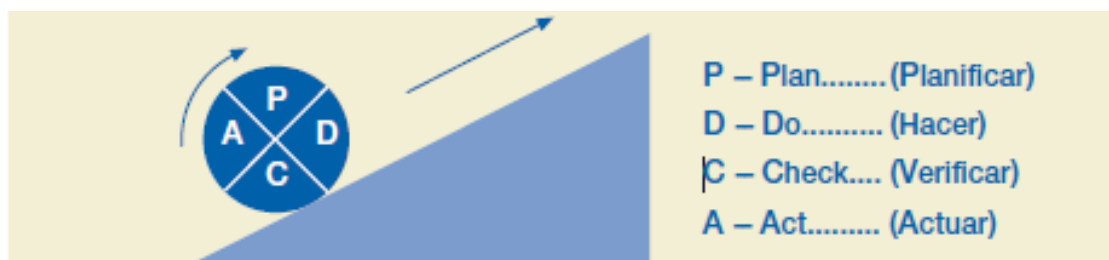


Figura 14: Ciclo PDCA
Fuente: (Beltrán et al., 2009 p.).
Elaborado por: Aracely Anrango

P = Plan = Planificar:

La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez en las siguientes sub etapas:

- Identificación y análisis de la situación

- Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos)
- Identificación, selección y programación de las acciones.

D = Do = Hacer: En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

C = Check = Verificar: En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas.

A = Act = Actuar. En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso de (actualización).” (Beltrán et al., 2009 p.71, 72).

2.7.1. La mejora continua en la norma ISO 9001: 2000.

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Según la familia ISO 9000 del 2000, el objetivo de la mejora continua en los sistemas de gestión es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes.

Para la mejora de los procesos, el sistema de gestión de la calidad debe permitir el establecimiento de objetivos y la identificación de oportunidades de mejora a través del uso de los hallazgos y las conclusiones de la auditoría, el análisis de datos, la revisión del sistema por la dirección u otros medios, lo que generalmente conduce al establecimiento de acciones correctivas o preventivas. Las acciones correctivas y preventivas conllevan a lo siguiente:

2.8. Diagrama de Ishikawa

El Diagrama de causa - efecto es una herramienta que ayuda a identificar las causas de los problemas encontrados. De acuerdo a este diagrama los problemas se resuelven más propiciamente al identificar y corregir las causas del problema de raíz.

El diagrama causa efecto, se lo utiliza además para analizar las causas que pueden producir un resultado esperado, es decir qué factores serán las adecuadas, para conseguir un objetivo determinado.

2.9. Definición de productos y servicios

Kotler y Armstrong (2007) definen:

Definimos producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos no solo son bienes tangibles. En una definición más amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos.

2.9.1. Servicio.

Los servicios son una forma de producto que consisten en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo. Algunos ejemplos son los servicios bancarios, los hoteles, las aerolíneas, el comercio detallista, la elaboración de declaraciones de impuestos, y el mantenimiento y la reparación para el hogar.

2.10. Conceptos importantes utilizados en el Departamento de Crédito y Cobranzas

Los siguientes conceptos se basan en la normativa interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Antonio Ltda."

2.10.1. Sector Cooperativo.

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

2.10.2. Cooperativas de ahorro y crédito.

Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley.

2.10.2.1. Socios.

La calidad de socio nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración y la suscripción de los certificados de aportación.

2.10.2.2. Estructura interna.

Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia.

2.10.2.2.1. Consejo de administración.

Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta. Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

2.10.2.2.2. Presidente.

El presidente del Consejo de Administración lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General, será designado por el Consejo de Administración de entre sus miembros, ejercerá sus funciones dentro del periodo señalado en el estatuto social y podrá ser reelegido por una sola vez mientras mantenga la calidad de vocal de dicho consejo, quien tendrá voto dirimente cuando el Consejo de Administración tenga número par.

2.10.2.2.3. Consejo de Vigilancia.

Es el órgano de control interno de las actividades económicas, que sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por

un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta. Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

2.10.2.2.4. Base de Sindicados del CONSEP.

Esta base recoge información a nivel nacional sobre las personas implicadas en delitos de narcotráfico. La finalidad de esta medida será prevenir que las entidades financieras realicen negocios con personas que puedan estar involucradas en dichos delitos.

2.10.2.2.5. Base de OFAC.

La Oficina para el Control de Activos Extranjeros (OFAC, por sus siglas en inglés) es parte del Ministerio de Finanzas de los Estados Unidos. Es la responsable de administrar y ejecutar sanciones de comercio y sanciones económicas. El listado de países OFAC está compilado con base a la seguridad nacional y los objetivos de la política exterior.

2.10.2.2.6. Persona políticamente expuesta.

Es la persona que desempeña o ha desempeñado funciones públicas destacadas en el país o en el exterior, que por su perfil pueda exponer en mayor grado a la entidad al riesgo de lavado de activos y financiamiento de delitos.

2.10.2.2.7. Buró de información crediticia.

Son las sociedades anónimas cuyo objeto social exclusivo es la prestación de servicios de referencias crediticias del titular de la información crediticia.

2.10.2.2.8. Información de riesgos crediticios.

Es aquella relacionada con obligaciones o antecedentes financieros, comerciales, contractuales, de seguros privado y de seguridad social, de una persona natural o jurídica, pública o privada, que sirva para identificarla adecuadamente y determinar sus niveles de endeudamiento y en general de riesgos crediticios.

2.10.2.2.9. Titular de la Información Crediticia.

Es la persona, natural o jurídica, a la que se refiere la información crediticia.

2.10.2.2.10. Usuario de Información Crediticia.

Es toda persona, natural o jurídica, legalmente autorizada por el titular de la información crediticia, que recibe de la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos la prestación del servicio de referencias crediticias.

2.10.2.2.11. Información del Registro Crediticio.

Es el historial crediticio y de cumplimiento de obligaciones: financieras, comerciales, contractuales, de seguros privados y de seguridad social, de una persona natural o jurídica, pública o privada, que sirve para identificarla adecuadamente y determinar sus niveles de endeudamiento.

2.10.2.2.12. Crédito.

El **crédito** es una operación financiera donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona llamada (deudor), en la cual este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido, según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

2.10.2.2.13. Crédito de Consumo.

Son aquellos créditos destinados a personas naturales cuya fuente de ingresos proviene de sueldos, (*se justifica mediante roles de pago o certificados de ingreso*, adjuntando el mecanizado del IESS) rentas promedio tales como contratos de arriendo, recibos, pensiones jubilares y otros, debidamente comprobados. En el caso de migrantes se puede justificar con las nóminas de pago con estabilidad laboral de al menos tres años.

2.10.2.2.14. Crédito de Vivienda.

Son aquellos créditos concedidos a personas naturales cuya fuente de ingresos proviene de sueldos, rentas promedio, tales como contratos de arriendo, pensiones jubilares y están

respaldados con garantía hipotecaria propia, servirán para la adquisición, construcción, remodelación y mejoras de vivienda propia, la inversión será debidamente justificada.

2.10.2.2.15. Microcrédito.

Son aquellos créditos financiados a personas naturales y jurídicas cuya fuente de ingresos constituye el producto de las ventas o ingresos generados por la actividad productiva y/o de comercialización que realicen.”

3. LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ANTONIO LTDA.”

3.1. La institución y el sector al que pertenece.

3.1.1. Antecedentes

La creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Antonio Ltda.", la primera en el norte del país se da gracias a la decisión de trabajo, con amor a lo social y comunitario de un gran hombre que quiso construir en su tierra un estilo de desarrollo con una base en la comunidad que permita mejorar su forma de vida, a base de trabajo social organizado.

Luego de realizar estudios superiores fuera de nuestro País, el Reverendo Padre Jacinto Clímaco Saráuz Carrillo, invito a sus paisanos para analizar la realidad social de San Antonio y sus necesidades de ayudarse mutuamente entre todos, en estas reuniones nace la gran idea de la creación de una caja de ahorro y crédito, la misma que fue madurando con capacidad voluntad y trabajo con gran satisfacción en San Antonio de Ibarra.

Desde el año 2007, la Cooperativa registra un notable crecimiento. La evolución registrada se puede observar en el siguiente cuadro y gráfica. En este período también se han creado dos oficinas, en la ciudad de Atuntaqui y en la ciudad de Ibarra, lo que apoyado al crecimiento de la Cooperativa.

COAC "SAN ANTONIO LTDA"			
ANÁLISIS DE TENDENCIAS			
V/.USD			
AÑOS	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO
dic-07	1.158.285	829.475	328.811
dic-08	1.635.951	1.181.475	454.475
dic-09	2.426.045	1.905.018	521.027
dic-10	3.757.777	3.091.479	666.298
dic-11	8.500.714	7.387.436	1.113.278
dic-12	11.346.623	9.859.944	1.486.679
dic-13	15.978.425	14.080.972	1.897.453
dic-14	18.629.143	16.176.736	2.452.407

Figura 20: Análisis de Tendencias

Fuente: (PLAN ESTRATEGICO COAC "SAN ANTONIO LTDA")

Elaborado por: Aracely Anrango

3.1.2. Institución y sector al que pertenece.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. ,es una Cooperativa de Ahorro y Crédito abierta y pertenece al segmento tres, de acuerdo a la Ley, teniendo una cobertura de oficinas en la Provincia de Imbabura, en los cantones de Ibarra y Antonio Ante, en total

cuenta con tres oficinas. Cumple los requisitos establecidos por la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario que clasifica las cooperativas de acuerdo al siguiente artículo:

3.1.2.1. Segmentación.

En referencia a la Resolución No. 038-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera del 13 de febrero del 2015, las entidades del sector financiero popular y solidario, se ubicarán en los siguientes segmentos:

SEGMENTO	ACTIVOS
1	Mayor a 80,000,000 millones de dólares
2	Mayor a 20,000,000 hasta 80,000,000 millones de dólares
3	Mayor a 5,000,000 hasta 20,000,000 millones de dólares
4	Mayor a 1,000,000 hasta 5,000,000 millones de dólares
5	Hasta 1,000,000 de dólares
	Caja de ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Figura 15. Segmentación

Fuente: Resolución No. 038-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera

Elaborado por: Aracely Anrango

3.1.3. Misión, Visión, Principios y Valores.

3.1.3.1. Misión.

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito con responsabilidad social, que apoya al desarrollo de los socios, especialmente microempresarios, mediante productos y servicios financieros oportunos a través de un equipo humano comprometido, capacitado e innovador, con tecnología adecuada y alianzas con entidades afines.

3.1.3.2. Visión

Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito de reconocido prestigio en el sector financiero popular y solidario, de la sierra norte del país, por su transparente y eficiente desempeño financiero y social.

3.1.3.3. Principios

- Sujeción a los principios cooperativos

- Adhesión libre y voluntaria
- Control democrático de los socios
- Participación económica de los socios
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad.

3.1.3.4. Valores

- Eficiencia
- Honradez
- Transparencia
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Comunicación y cortesía

3.2. Marco Legal

3.2.1. Personería Jurídica de la Cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., fue creada mediante Acuerdo Ministerial 1596, Orden Registro 613 dada el 25 de abril del 1960, por la Dirección Nacional de Cooperativas. El Estatuto que actualmente rige a la Cooperativa fue aprobado por la Asamblea General de Representantes el 20 de mayo del 2013, y remitido a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para su revisión y aceptación.

3.3. Organización

De acuerdo al estatuto vigente, la Cooperativa de Ahorro y "Crédito "San Antonio Ltda.", está organizada de la siguiente manera:

Estructura interna: El gobierno, dirección, administración y control Interno de la Cooperativa, se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios o de Representantes;
2. Consejo de Administración;
3. Consejo de Vigilancia;
4. Gerencia; y,

5. Comisiones Especiales.

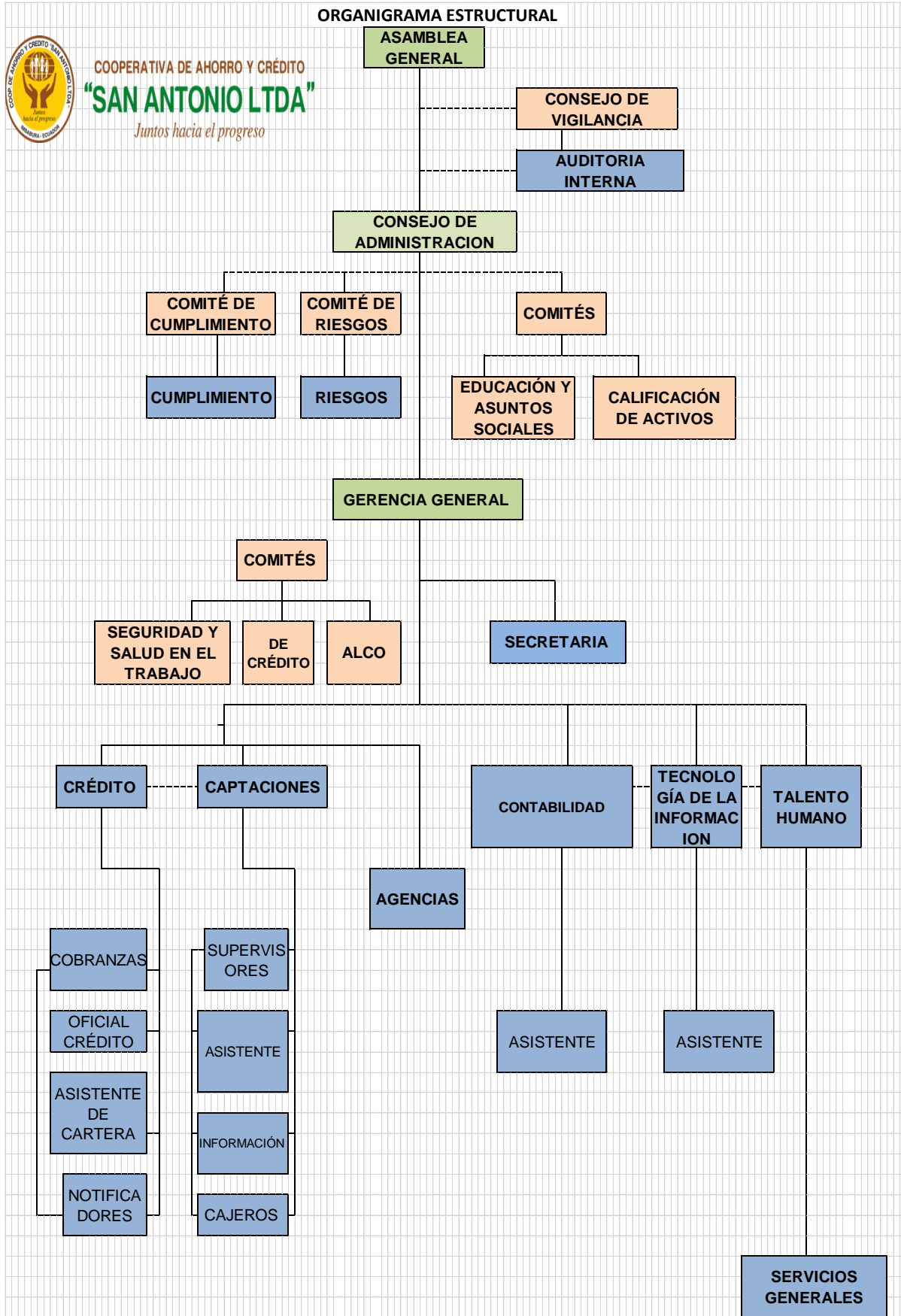


Figura 16: Organigrama Estructural COAC "SAN ANTONIO LTDA."
 Fuente: COAC "SAN ANTONIO LTDA."
 Elaborado por: Aracely Anrango

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda.”, cuenta también con una estructura ejecutiva, dentro de la cual se encuentra el Departamento de Crédito y Cobranzas el cual se encuentra organizado de la siguiente manera:

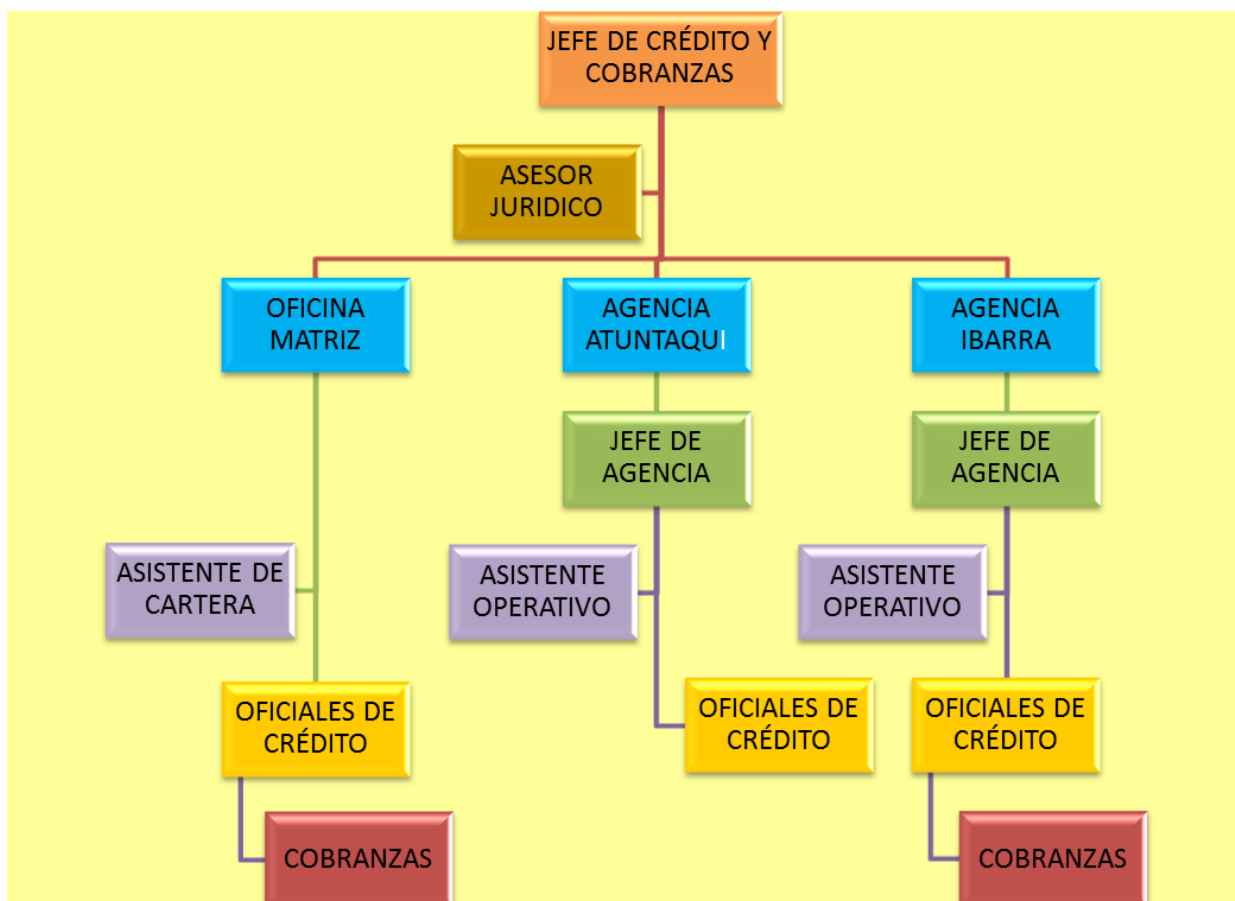


Figura 17: Organigrama Estructural Departamento de Crédito y Cobranzas.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

3.4. Alineamientos de la Cooperativa con: la Constitución, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Programa Nacional del Buen Vivir, Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos, Ley Orgánica derogatoria a la Ley de Burós de Información Crediticia.

3.4.1. Constitución de la República

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda.” está alineada a la Constitución de la República del Ecuador, aprobada por la Asamblea Nacional de Montecristi en el 2008 de acuerdo a los siguientes artículos:

Art. 11.- El ejercicio de los derechos se regirá por los siguientes principios:

2. Todas las personas son iguales y gozaran de los mismos derechos, deberes y oportunidades.

Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación.

El Estado adoptará medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad real en favor de los titulares de derechos que se encuentren en situación de desigualdad.

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas:

4. Derecho a la igualdad formal, igualdad material y no discriminación.

13. El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria

15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

16. El derecho a la libertad de contratación.

19. El derecho a la protección de datos de carácter personal, que incluye el acceso y la decisión sobre información y datos de este carácter, así como su correspondiente protección. La recolección, archivo, procesamiento, distribución o difusión de estos datos o información requerirán la autorización del titular o el mandato de la ley.

25 El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

Art. 83.- Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley:

7. Promover el bien común y anteponer el interés general al interés particular, conforme al buen vivir.

15. Cooperar con el Estado y la comunidad en la seguridad social, y pagar los tributos establecidos por la ley.

Organización colectiva

Art. 96.- Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos. Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y

sus formas de expresión; deberán garantizar la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes y la rendición de cuentas.

Sistema económico y política económica

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica Pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Política monetaria, cambiaria, crediticia y financiera.

Art. 302.- Las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera tendrán como objetivos:

1. Promover niveles y relaciones entre las tasas de interés pasivo y activo que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución.

Art. 303.- La formulación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva y se instrumentará a través del Banco Central. La ley regulará la circulación de la moneda con poder liberatorio en el territorio ecuatoriano.

La ejecución de la política crediticia y financiera también se ejercerá a través de la banca pública.

Sistema financiero

Art. 308.- Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura.

La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria, ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y

administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia.

Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art.310.- El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de los micros, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Art. 312.- Las entidades o grupos financieros no podrán poseer participaciones permanentes, totales o parciales, en empresas ajenas a la actividad financiera.

Se prohíbe la participación en el control del capital, la inversión o el patrimonio de los medios de comunicación social, a entidades o grupos financieros, sus representantes legales, miembros de su directorio y accionistas.

Cada entidad integrante del sistema financiero nacional tendrá una defensora o defensor del cliente, que será independiente de la institución y designado de acuerdo con la ley.

Formas de organización de la producción y su gestión.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

3.4.2. Ley Orgánica de economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Art. 3.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto:

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay.

Art. 4 Principios.- Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

Art. 8. Formas de Organización.- Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

Art. 9 Personalidad Jurídica.- Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la Ley.

Las organizaciones en el ejercicio de sus derechos y obligaciones actuarán a su nombre y no a nombre de sus socios.

De las organizaciones del sector cooperativo.

Art. 21 Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta

Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Art. 22. Objeto.- El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.

Art. 23.- Grupos: Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

Art. 29.- Socios.- Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la Ley y en el estatuto social de la organización.

Art. 73. Unidades Económicas Populares.- Son Unidades Económicas Populares: las que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad.

Art. 79.- Tasas de interés.- Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador.

Artículo 146.- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.- El control de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario estará a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

3.4.3. Plan Nacional del Buen Vivir.

El Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017 comprende 12 objetivos, de los cuales los siguientes están alineados a la Cooperativa:

Objetivo 8: “Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible”.

Las economías populares y solidarias, base social y económica, son el mayor empleador del país y cuentan con millones de socios. La economía popular y solidaria que empleó en 2009 el 64% de los ocupados a nivel nacional (MIES, 2011), constituye un ejemplo palpable de que un sistema económico que privilegie al ser humano sobre el capital es posible.

La consolidación del sistema económico social y solidario, de forma sostenible, implica colocar al ser humano por encima del capital, lo que significa priorizar el desarrollo de capacidades y complementariedades humanas.

Políticas:

8.9 Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario.

8.10 Articular la relación entre el Estado y el sector privado.

Objetivo 10: “Impulsar la transformación de la matriz productiva.

Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen. Se debe impulsar la gestión de recursos financieros y no financieros, profundizar la inversión pública como generadora de condiciones para la competitividad sistémica, impulsar la contratación pública y promover la inversión privada. Esto promoverá la sustitución de importaciones, desagregación y transferencia tecnológica, conocimiento endógeno, y priorizará la producción nacional diversificada, con visión de largo plazo en el contexto internacional.

Políticas:

10.5 Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva.

10.8 Articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva.

3.4.4. Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos (18/03/2010).

La Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos se crea como una dependencia adscrita al Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información.

Art. 1.- Finalidad y Objeto.- La presente ley crea y regula el sistema de registro de datos públicos y su acceso, en entidades públicas o privadas que administren dichas bases o registros.

El objeto de la ley es: garantizar la seguridad jurídica, organizar, regular, sistematizar e interconectar la información, así como: la eficacia y eficiencia de su manejo, su publicidad, transparencia, acceso e implementación de nuevas tecnologías.

Art. 2.- Ámbito de aplicación.- La presente Ley rige para las instituciones del sector público y privado que actualmente o en el futuro administren bases o registros de datos

públicos, sobre las personas naturales o jurídicas, sus bienes o patrimonio y para las usuarias o usuarios de los registros públicos.

Art. 3.- Obligatoriedad.- En la ley relativa a cada uno de los registros o en las disposiciones legales de cada materia, se determinará: los hechos, actos, contratos o instrumentos que deban ser inscritos y/o registrados; así como la obligación de las registradoras o registradores a la certificación y publicidad de los datos, con las limitaciones señaladas en la Constitución y la ley.

Los datos públicos registrales deben ser: completos, accesibles, en formatos libres, sin licencia alrededor de los mismos, no discriminatorios, veraces, verificables y pertinentes, en relación al ámbito y fines de su inscripción.

La información que el Estado entregue puede ser específica o general, versar sobre una parte o sobre la totalidad del registro y será suministrada por escrito o por medios electrónicos.

Art. 4.- Responsabilidad de la información.- Las instituciones del sector público y privado y las personas naturales que actualmente o en el futuro administren bases o registros de datos públicos, son responsables de la integridad, protección y control de los registros y bases de datos a su cargo. Dichas instituciones responderán por la veracidad, autenticidad, custodia y debida conservación de los registros. La responsabilidad sobre la veracidad y autenticidad de los datos registrados, es exclusiva de la o el declarante cuando esta o este proveen toda la información.

Las personas afectadas por información falsa o imprecisa, difundida o certificada por registradoras o registradores, tendrán derecho a las indemnizaciones correspondientes, previo el ejercicio de la respectiva acción legal.

Art. 6.- Accesibilidad y confidencialidad.- Son confidenciales los datos de carácter personal, tales como: ideología, afiliación política o sindical, etnia, estado de salud, orientación sexual, religión, condición migratoria y los demás atinentes a la intimidad personal y en especial aquella información cuyo uso público atente contra los derechos humanos consagrados en la Constitución e instrumentos internacionales.

El acceso a estos datos sólo será posible con autorización expresa del titular de la información, por mandato de la ley o por orden judicial.

Art. 29.- Conformación.- El Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos estará conformado por los registros: civil, de la propiedad, mercantil, societario, datos de conectividad electrónica, vehicular, de naves y aeronaves, patentes, de propiedad intelectual y todos los registros de datos de las instituciones públicas y privadas que mantuvieren y administren por disposición legal información registral de carácter público.

Será presidido por la Directora o Director Nacional de Registro de Datos Públicos, con las facultades que se determinan en la presente Ley y su respectivo reglamento.

3.4.5. Ley Orgánica Derogatoria a la Ley de Burós de Información Crediticia. (22 de noviembre 2012).

La normativa busca regular la organización y funcionamiento de la información crediticia de personas naturales y jurídicas, mediante la creación del Registro de Datos Crediticios, que tiene como finalidad prestar el servicio de referencias, basado en el análisis de historial de cumplimiento de obligaciones de carácter crediticio de las personas.

La Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos es la única institución que puede recopilar la información crediticia de: registro crediticio de la Superintendencia de Bancos y Seguros; Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y de la Superintendencia de Compañías.

Del registro crediticio.

1. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria establecerá las políticas y la forma en que las instituciones del sistema popular y solidario deben entregar la información al Registro Crediticio del Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos.
2. Las instituciones que conforman el sistema financiero popular y solidario, en función de la segmentación establecida por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, están obligadas a suministrar al Registro Crediticio del Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos, la información para mantenerlo actualizado.
3. Los datos e información crediticia entregada a la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos por las instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario podrán ser auditados en cualquier momento por esta entidad de control.

3.5. Sus productos y servicios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda.”, actualmente cuenta con los siguientes productos y servicios:

3.5.1. Captaciones.

3.5.1.1. Ahorros a la Vista.

Es un depósito ordinario a la vista (producto pasivo), en la que los fondos depositados por el cuenta habiente tienen disponibilidad inmediata y generan cierta rentabilidad o interés durante un periodo determinado.

3.5.1.2. Ahorro Infantil.

Modalidad de ahorro dirigida a los menores de catorce (14) años, la cuenta se apertura a nombre del menor con un representante legal, quien realizará las transacciones de depósitos o retiros, es una cuenta que ofrece disponibilidad inmediata del dinero, el medio de manejo es mediante una Libreta. Esta cuenta también genera cierta rentabilidad o interés durante un periodo determinado.

3.5.1.3. Ahorro Programado.

Es un servicio que le permite al asociado acumular un determinado monto de ahorro mediante abonos mensuales para cumplir una meta o un sueño, y por lo cual se le incentiva con el pago de una tasa de interés muy competitiva.

3.5.1.4. Depósitos a Plazo Fijo.

El plazo fijo es una alternativa de inversión, que permite obtener un mayor rendimiento.

3.5.2. Créditos.

3.5.2.1. Consumo.

Son aquellos créditos destinados a personas naturales cuya fuente de ingresos proviene de sueldos, (se justifica mediante roles de pago o certificados de ingreso, adjuntando el mecanizado del IESS) rentas promedio tales como contratos de arriendo, recibos, pensiones jubilares y otros, debidamente comprobados.

3.5.2.2. Vivienda con recursos propios

Son aquellos créditos concedidos a personas naturales cuya fuente de ingresos proviene de sueldos, rentas promedio, tales como contratos de arriendo, pensiones jubilares y están respaldados con garantía hipotecaria propia, servirán para la adquisición, construcción, remodelación y mejoras de vivienda propia, la inversión será debidamente justificada.

3.5.2.3. Microcrédito.

Son aquellos créditos financiados a personas naturales y jurídicas cuya fuente de ingresos constituye el producto de las ventas o ingresos generados por la actividad productiva y/o de comercialización que realicen.

Es todo crédito, concedido a microempresarios que tengan niveles de ventas inferiores a \$100,000.00 anuales. Por los montos el microcrédito se clasifica de la siguiente manera:

- Micro crédito minorista, hasta USD 1,000.
- Microcrédito acumulación simples, de USD 1,001 hasta USD 10,000.
- Micro crédito de acumulación ampliada, más de USD 10,000.

3.5.2.4. Crédito Adicional Especial.

Estos créditos podrán concederse a socios que mantienen crédito vigente en la institución, hasta por el valor de capital cancelado.

3.5.2.5. Créditos con garantías líquidas.

La Cooperativa otorgará créditos a los socios que garanticen la obligación contraída con los ahorros o depósitos a plazo fijo que mantengan en la institución, los mismos que serán bloqueados, según el monto de crédito concedido.

3.5.3. Servicios.

- Pago de Servicios básicos (EMAPA, EMELNORTE)
- Pago del bono de desarrollo humano
- Pago de remesas WESTERN UNION
- Sistema de pagos Interbancarios SPI
- Pago de Impuesto predial - Municipio de Ibarra
- Recargas electrónicas a todas las operadoras
- Servipagos-PAGO AGIL

3.6. Sus socios

El número de socios experimenta un aumento de 2.316 registrados en el 2007 a 7.652 a diciembre del 2014.

3.7. Beneficios

Todos los socios de la Cooperativa pueden acceder a los siguientes beneficios:

3.7.1. Seguro desgravamen.

La Cooperativa contratará una póliza solidaria de seguro de desgravamen cuyo costo será asumido por el beneficiario del crédito, se descontará en el desembolso.

3.7.2. Fondo de Vida y Accidentes Personales.

Todos los socios de la Cooperativa, inclusive los que mantienen créditos deberán aportar USD. 1.00 mensual, para tener derecho a la cobertura del Fondo de Vida y Accidentes, según las condiciones establecidas por la Empresa Aseguradora.

**4. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “SAN ANTONIO Ltda”**

4.1. Análisis situacional Diagrama de Ishikawa - Diagrama de causa - efecto

4.1.1. Diagrama de Ishikawa - Diagrama de causa - efecto

A continuación, se expresa gráficamente la problemática de la Cooperativa “San Antonio Ltda”, para lo cual se tomará como herramienta al Diagrama causa-efecto o Diagrama de Ishikawa, con el fin recoger en un solo cuadro todas las causas del problema.

Como se puede observar en el diagrama de causa – efecto, la principal problemática que tiene la institución es el manejo de sus áreas o departamentos de una forma vertical, esto hace que la organización detenga su desarrollo y crecimiento como empresa, no se dispone de una administración por procesos.

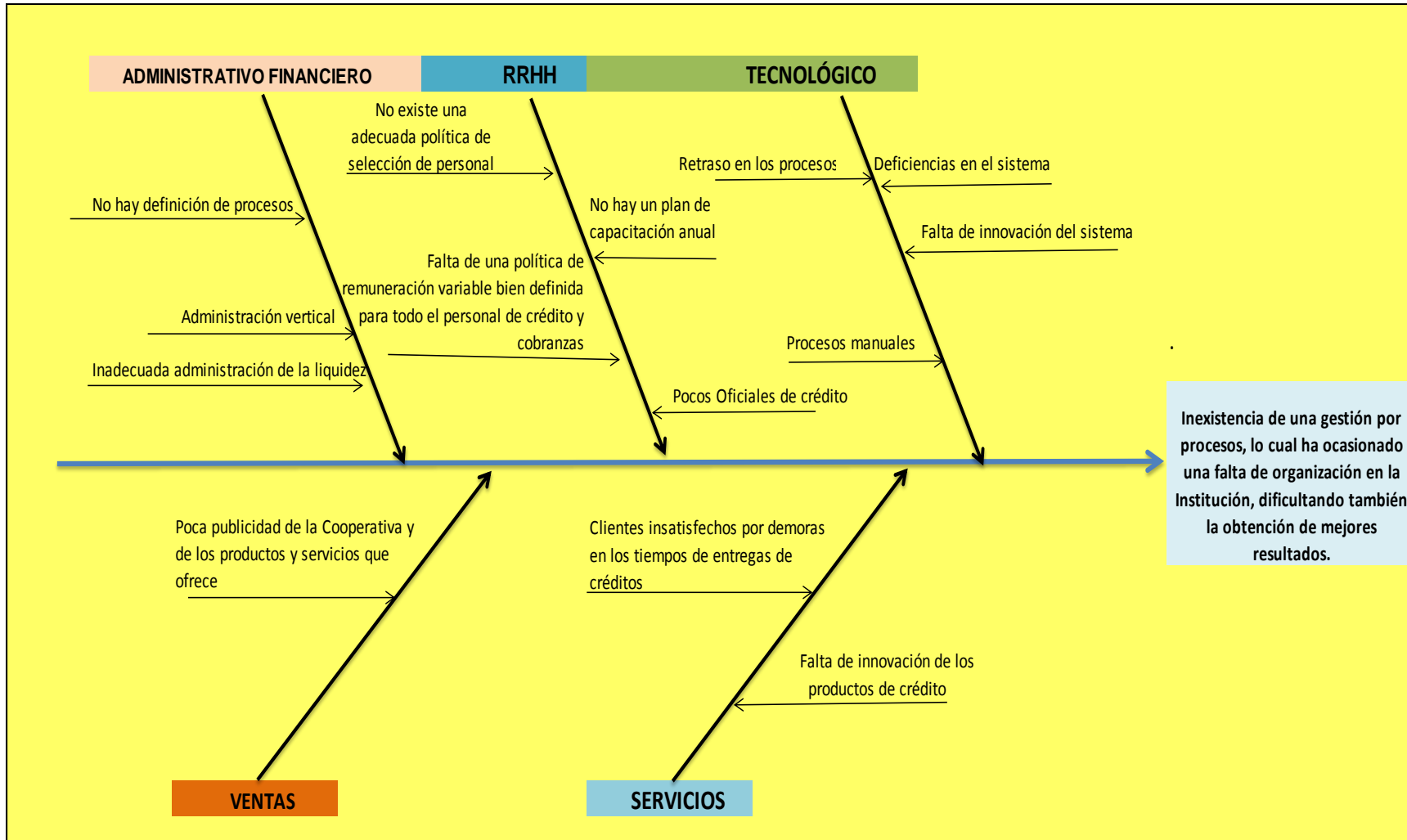


Figura 18. Diagrama causa - efecto
 Fuente: Aracely Anrango
 Elaborado por: Aracely Anrango

4.1.2. En el Departamento Administrativo Financiero:

1. La administración de la Cooperativa se realiza de forma tradicional, por departamentos con jefes, no existe una administración por procesos.
2. El departamento financiero no realiza una adecuada administración de la liquidez, lo cual provoca dificultades en las entregas de créditos.

4.1.3. En Recursos Humanos:

1. No existe una política adecuada para la selección de personal.
2. No se cuenta con una política de incentivos bien definida que permita que el trabajador se sienta motivado para colaborar con la institución.
3. Así mismo, la falta de capacitación al personal tiene como consecuencia la falencias en atención al socio/cliente y producción del servicio; tanto como la inexistente inducción.
4. Se cuenta con pocos oficiales de crédito, quienes administran una cartera de crédito individual muy alta, lo cual dificulta el seguimiento de las operaciones de crédito y como resultado se obtiene un indicador de morosidad elevado.
5. Al contar con poco personal de crédito se dan casos en que se realizan duplicidad de funciones y pueden provocar riesgos muy altos a la institución.

4.1.4. En el Departamento de Sistemas o Tecnológico:

1. La institución cuenta con un sistema que necesita ser innovado en el corto plazo, ya que hay varias deficiencias, provoca retraso y errores en los procesos.
2. Hay algunos procesos que en Crédito y Cobranzas se los realiza manualmente, lo cual conlleva más tiempo y errores humanos.

4.1.5. En ventas:

1. La Cooperativa no dispone de una política para administrar la comercialización de los productos y servicios que oferta, lo cual dificulta llegar a más sectores y comunidades de una forma rápida y oportuna.

4.1.6. En servicios:

1. Existen demoras en los tiempos de entrega de créditos que conlleva a obtener clientes insatisfechos.
2. Los productos de crédito no son innovados constantemente y no se cuenta con una identificación especial para cada producto de crédito, ya que al tener poco personal, el tiempo es un limitante fundamental para desarrollar e innovar productos y servicios.

En fin, todas estas causas derivan en un grave problema; que es el insipiente crecimiento de la institución por falta de procesos definidos que permitan atacar los orígenes de las citadas causas.

4.2. Fortalezas, Oportunidades, Amenazas – FODA

Las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más relevantes con respecto a la cartera de crédito son las siguientes:



Figura 19: Matriz FODA, Área de Crédito y Cobranzas
Fuente: Aracely Anrango
Elaborado por: Aracely Anrango

Objetivos

Para cada una de las perspectivas se ha definido un Objetivo Estratégico, los mismos que se resumen a continuación.

Tabla 2. Objetivos estratégicos

PERSPECTIVA	No.	OBJETIVO ESTRATEGICO
FINANCIERA	OE1	Alcanzar una rentabilidad del patrimonio mínimo del 12% en cada uno de los años
SOCIOS	OE2	Mejorar el nivel de posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, en la Sierra Norte del país.
PROCESOS	OE3	Cumplir con las disposiciones de la Ley y Reglamento de la Economía Popular y Solidaria y mejorar continuamente los procesos internos
SOCIAL	OE4	Fomentar programas de vinculación con la colectividad y apoyo al bienestar de los socios, en las ciudades en las cuales la Cooperativa tiene oficinas,
APRENDIZAJE	OE5	Optimizar el desarrollo del talento humano y la utilización de tecnología, que contribuya al cumplimiento de los demás objetivos institucionales

Fuente: Plan Estratégico COAC "SAN ANTONIO LTDA".
Elaborado por: Aracely Anrango

4.3. Análisis comparativo del crecimiento de la institución, especialmente en la Cartera de Crédito.

A continuación se presenta un análisis del crecimiento que ha tenido la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Antonio Ltda.", desde el año 2007 hasta el año 2014, reflejado en las principales cuentas del balance.

Tabla 3. Crecimiento de las principales cuentas contables de la Cooperativa

COAC "SAN ANTONIO LTDA"							
CRECIMIENTO DE LOS ACTIVOS V/.USD				CRECIMIENTO DE LOS PASIVOS V/.USD			
AÑOS	ACTIVOS	Variación Absoluta	Variación Relativa	AÑOS	PASIVOS	Variación Absoluta	Variación Relativa
dic-07	1.158.285			dic-07	829.475		
dic-08	1.635.951	477.665	41%	dic-08	1.181.475	352.001	42%
dic-09	2.426.045	790.094	48%	dic-09	1.905.018	723.543	61%
dic-10	3.757.777	1.331.732	55%	dic-10	3.091.479	1.186.461	62%
dic-11	8.500.714	4.742.937	126%	dic-11	7.387.436	4.295.957	139%
dic-12	11.346.623	2.845.908	33%	dic-12	9.859.944	2.472.508	33%
dic-13	15.978.425	4.631.802	41%	dic-13	14.080.972	4.221.028	43%
dic-14	18.629.143	2.650.718	17%	dic-14	16.176.736	2.095.764	15%

Fuente: Balances COAC "SAN ANTONIO LTDA"
Elaborado por: Aracely Anrango

4.4. Identificación y secuencia de los procesos.

Para llevar a cabo la identificación y secuencia de los procesos, se procedió a realizar lo siguientes acciones:

- ❖ El primer viernes de cada mes se reúne todo el personal de crédito y cobranzas de matriz y agencias, en ocasiones también asiste Gerencia, Presidencia y Responsable de Riesgos para tratar temas relacionados con la gestión de colocación y recuperación de cartera, y aprovechando que en estas reuniones están todos se solicitó que cada funcionario describa todas las actividades que realizan en su cargo.
- ❖ Se revisó cada una de las actividades que realizan todos los compañeros.
- ❖ Se realizó una lista de todas las actividades
- ❖ Se procedió a ordenar todas las actividades enlistadas.
- ❖ Se determinó cuales son procesos y subprocesos.

Del trabajo realizado se obtuvo la siguiente información.


 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ANTONIO LTDA” <i>Juntos hacia el progreso</i>	
LISTA DE PROCESOS	
MACROPROCESO: COLOCACIONES	
CÓDIGO	PROCESOS Y SUBPROCESOS
A	Determinación y seguimiento de metas de colocación
A1	Establecer las metas de colocación y dar seguimiento a su cumplimiento
B	Promoción de productos de crédito
B1	Determinación de sectores
B2	Visitas para promocionar los productos de crédito
C	Precalificación
C1	Precalificación del sujeto de crédito
D	Información de productos de crédito
D1	Información de condiciones y requisitos del crédito con garantías personales
D2	Información de condiciones y requisitos del crédito con garantías hipotecarias
D3	Información de condiciones y requisitos del crédito para socios que tienen bienes inmuebles propios.
D4	Aportación, Ahorros)
D5	Información de condiciones y requisitos del crédito con garantía del FOGEPS
E	Análisis de Información
E1	Recepción de documentación
E2	Revisión de documentación y elaboración de informe
E2.1	Inspección
E3	Ingresar datos al sistema
F	Aprobación
F1	Revisión, análisis y decisión del nivel de aprobación
G	Instrumentación del crédito
G1	Constitución de garantías hipotecarias
G2	Constitución de garantías del FOGEPS
H	Desembolso
H1	Legalización y entrega del crédito
I	Archivo
I1	Archivo y custodio de documentos
Elaborado por:	
Revisado por:	
Aprobado por:	

Figura 20: Lista de macroprocesos colocaciones
 Fuente: Aracely Anrango
 Elaborado por: Aracely Anrango



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“SAN ANTONIO LTDA”
Juntos hacia el progreso

LISTA DE PROCESOS

MACROPROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA - GESTIÓN EXTRAJUDICIAL

CÓDIGO	PROCESOS Y SUBPROCESOS
J	Determinación y seguimiento de metas de recuperación
J1	Establecer las metas de recuperación de cartera
K	Generar el reporte de socios en mora (con atrasos en el pago de dividendos)
K1	Clasificar el reporte por cartera activa, reclasificada, vencida
K2	Revisar compromisos o acuerdos de pago
L	Identificar el tipo de notificación a enviar
L1	Definir que tipo notificación se va a utilizar para cada socio
L2	Enviar el listado de notificaciones al Cobrador y al Asesor Jurídico
M	Utilizar el sistema de mensajes
M1	Enviar los mensajes predeterminados a los socios identificados
N	Elaborar y entregar las notificaciones
N1	Clasificar las notificaciones por zonas y definir las rutas a utilizar para entregar las notificaciones
O	Informe de gestión de recuperación de cartera
O1	Elaborar y presentar un informe de la gestión realizada
Elaborado por:	
Revisado por:	
Aprobado por:	

Figura 21: Lista de macroprocesos de gestión extrajudicial

Fuente: Aracely Anrango

Elaborado por: Aracely Anrango



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“SAN ANTONIO LTDA”
Juntos hacia el progreso

LISTA DE PROCESOS

MACROPROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA - GESTIÓN JUDICIAL

CÓDIGO	PROCESOS Y SUBPROCESOS
P	Recuperación de cartera en trámite judicial.
P1	Gestionar en todas las instancias la recuperación de cartera en trámite judicial
Elaborado por:	Revisado por:
Aprobado por:	

Cuadro 1: Lista de macoprocesos gestión judicial

Fuente: Aracely Anrango

Elaborado por: Aracely Anrango

4.4.1. Clasificación de los procesos.

Una vez determinados los procesos y subprocesos, se procedió a diferenciarlos y clasificarlos en: Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo, los cuales van encaminados a satisfacer las necesidades de nuestros socios. Para obtener los siguientes resultados, el trabajo obtenido es el siguiente.



CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

REQUISITOS DEL SOCIO	CÓDIGO	PROCESOS ESTRATÉGICOS	CÓDIGO	PROCESOS OPERATIVOS	CÓDIGO	PROCESOS DE SOPORTE O APOYO	ESPECTATIVAS DEL SOCIO
	A	Determinación y seguimiento de metas de colocación	B	Promoción de productos de crédito	I	Archivo	
F	Aprobación	C	Precalificación	O	Informe de gestión de recuperación de cartera		
J	Determinación y seguimiento de metas de recuperación	D	Información de productos de crédito				
		E	Análisis de Información				
		G	Instrumentación del crédito				
		H	Desembolso				
		K	Generar el reporte de socios en mora (con atrasos en el pago de dividendos)				
		L	Identificar el tipo de notificación a enviar				
		M	Utilizar el sistema de mensajes				
		N	Elaborar y entregar las notificaciones				
		P	Recuperación de cartera en trámite judicial				
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:			

Figura 22: Clasificación de los procesos

Fuente: Aracely Anrango

Elaborado por: Aracely Anrango

4.5. Descripción de los procesos

4.5.1. Diagrama de procesos.

Para la realización de los diagramas de procesos se utilizó la siguiente simbología:

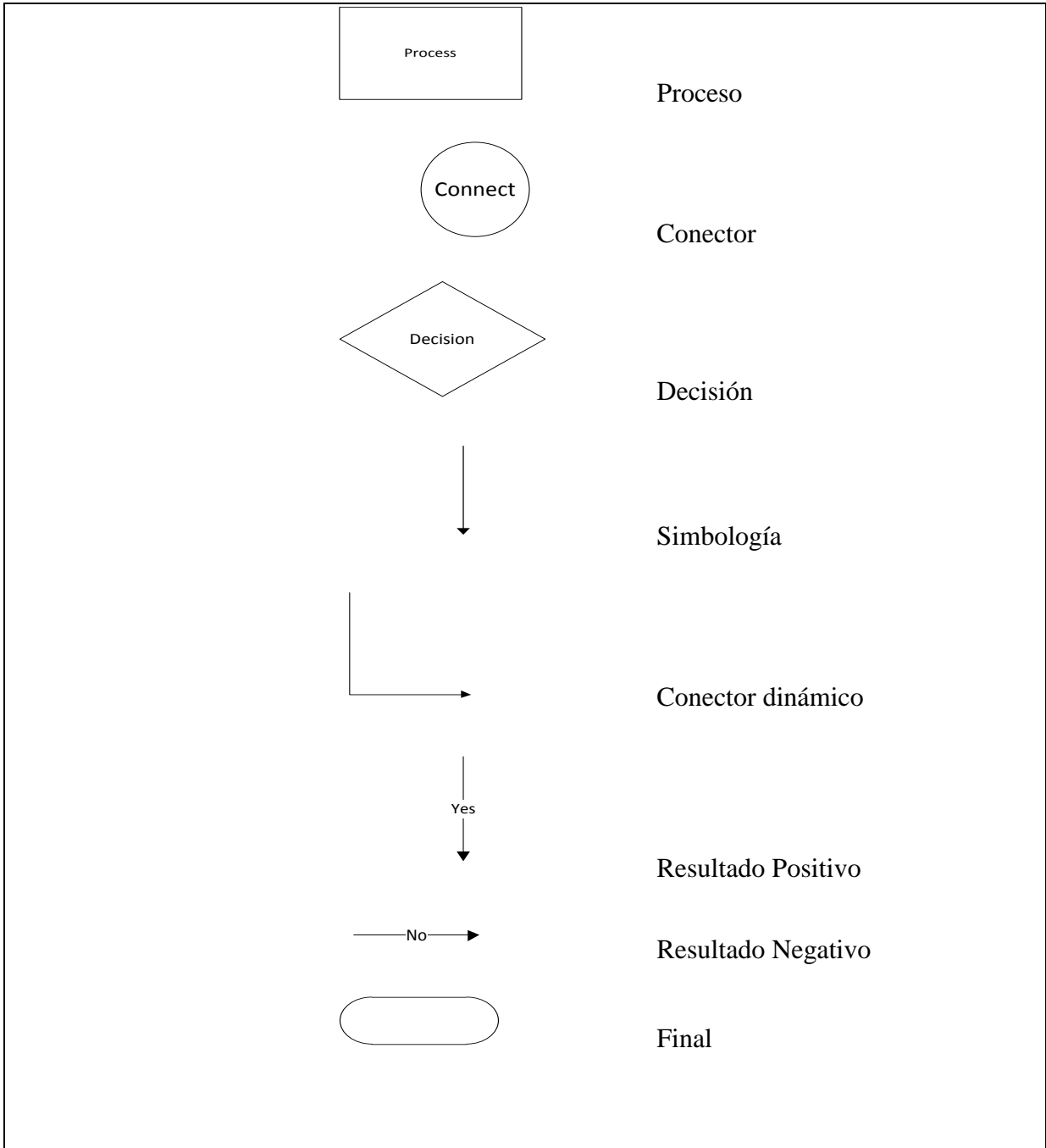


Figura 23: Diagrama de procesos
Fuente: Aracely Anrango
Elaborado por: Aracely Anrango

Los procesos que actualmente se realizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda.”, se realizan de la siguiente manera:

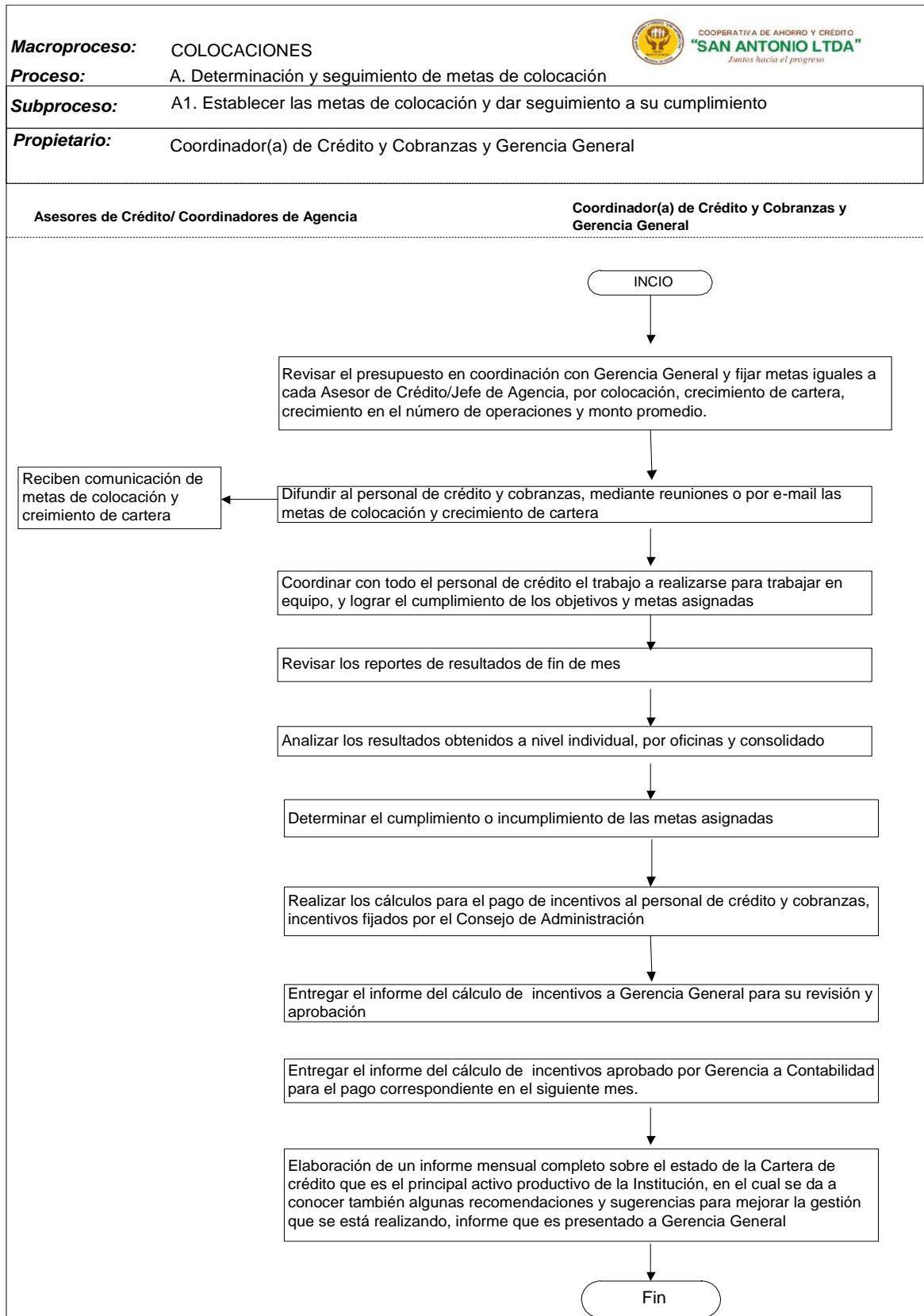


Figura 24: Metas de Colocación.
 Fuente: Aracely Anrango
 Elaborado por: Aracely Anrango

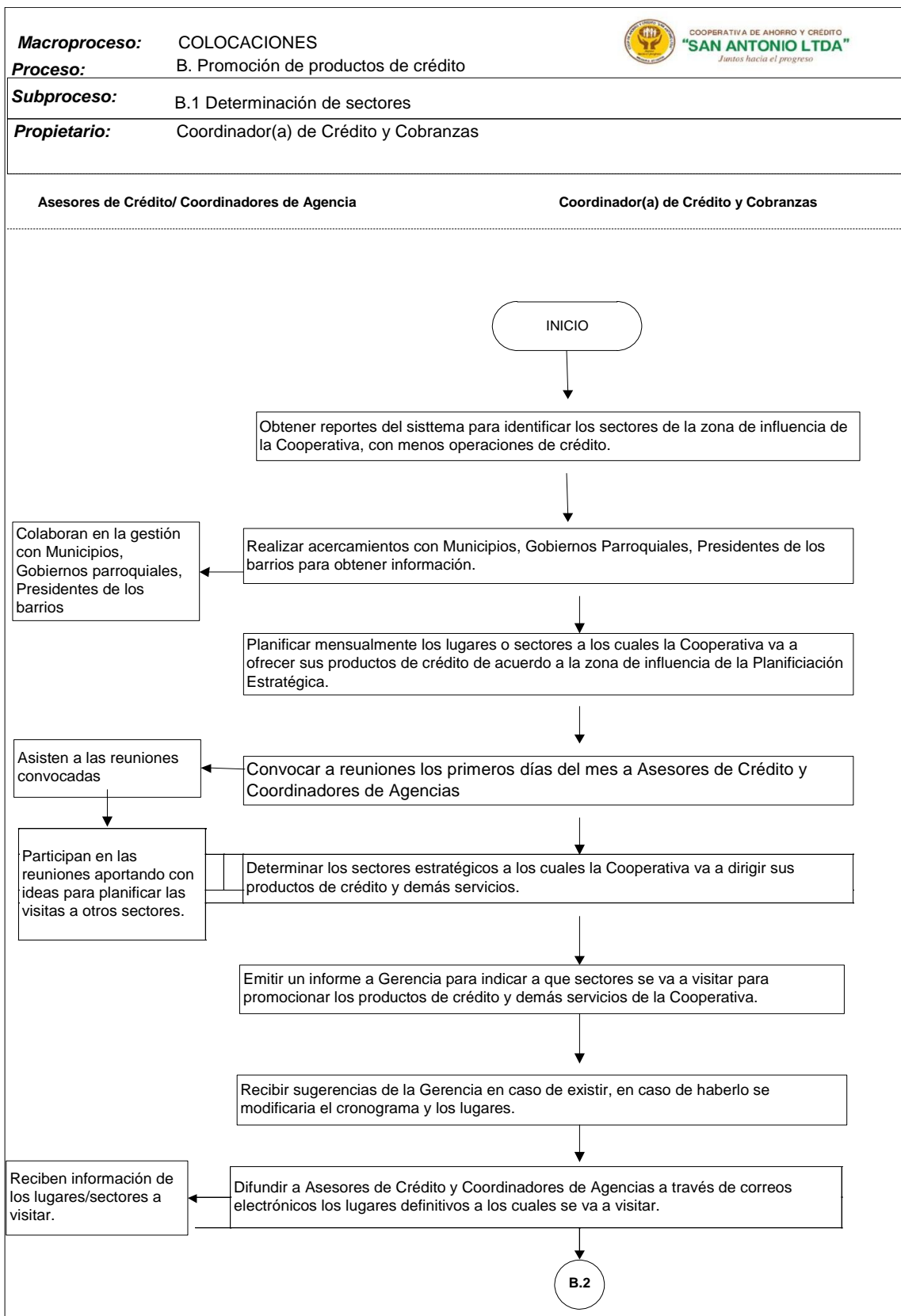


Figura 25: Promoción de productos de crédito.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

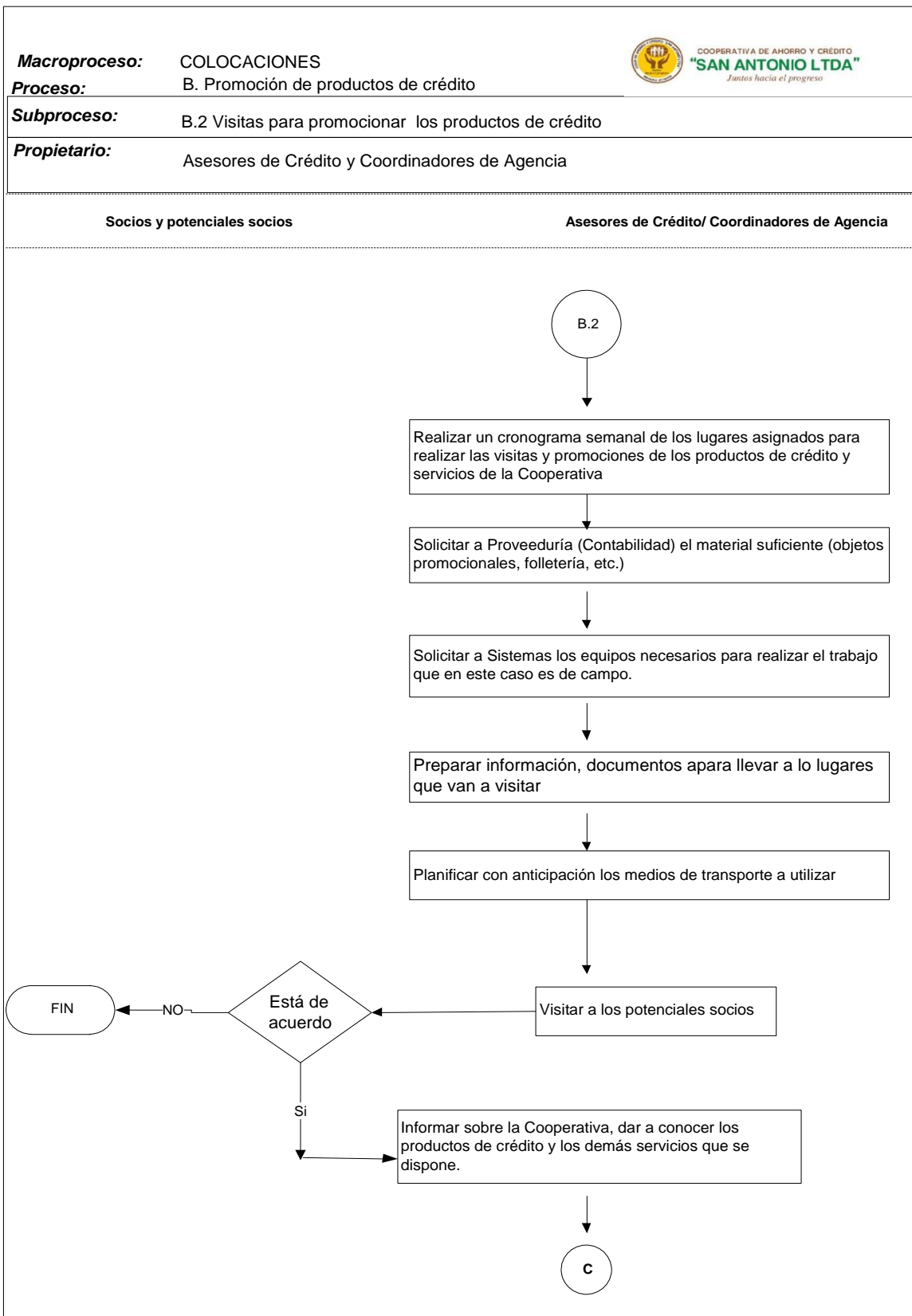


Figura 26: Promoción de productos de crédito.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

Macroproceso: COLOCACIONES



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"SAN ANTONIO LTDA"
Juntos hacia el progreso

Proceso: C. Precalificación

Subproceso: C.1 Precalificación del sujeto de crédito

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

Socios y potenciales socios

Asesores de Crédito/ Coordinadores de Agencia

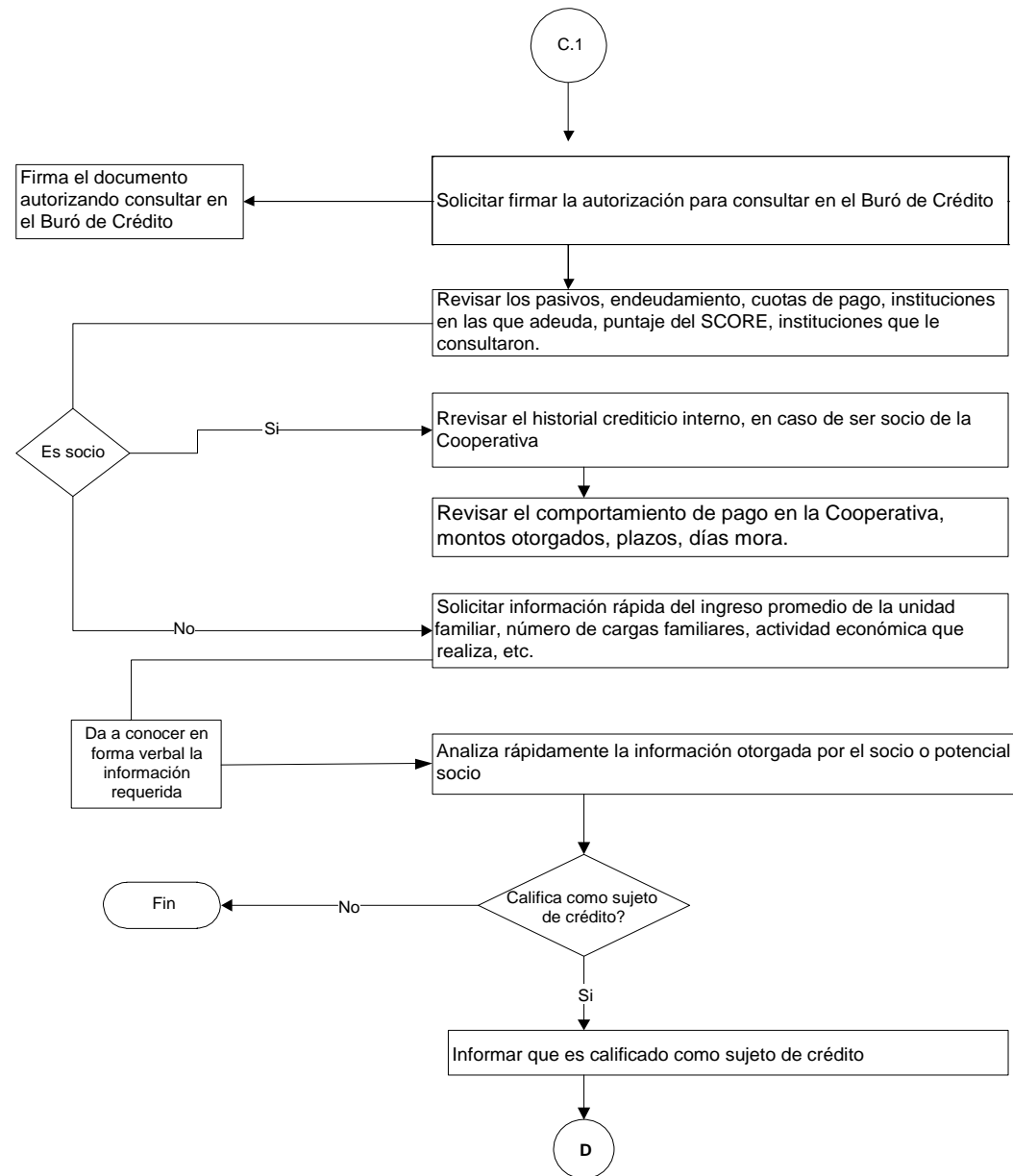


Figura 27: Precalificación
Fuente: Aracely Anrango.
Elaborado por: Aracely Anrango

Macroproceso: COLOCACIONES



Proceso: D. Información de productos de crédito

Subproceso: D.1 Información de condiciones y requisitos del crédito con garantías personales

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

Socios y potenciales socios

Asesores de Crédito/ Coordinadores de Agencia

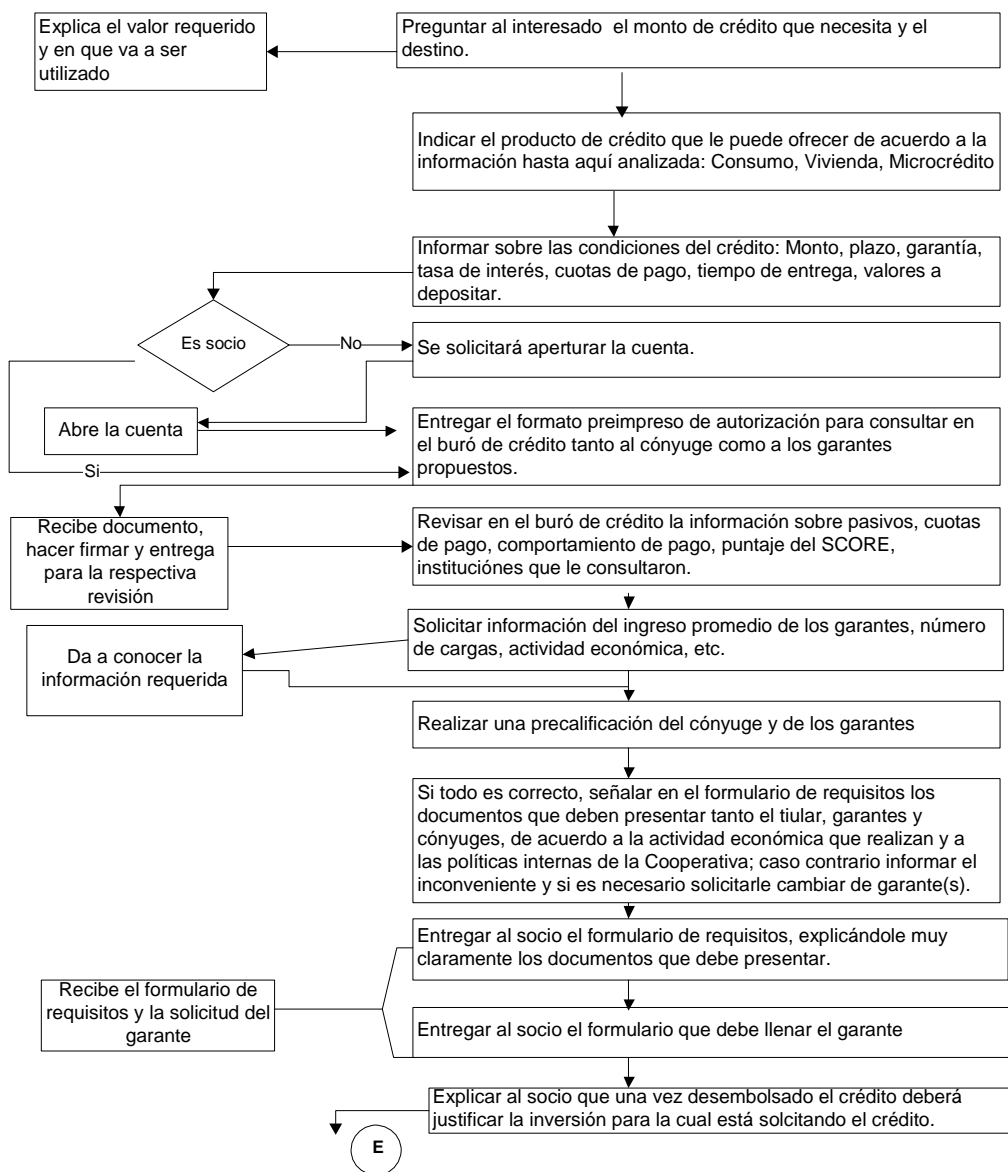


Figura 28: Información de productos de crédito

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

Macroproceso: COLOCACIONES



Proceso: D. Información de productos de crédito

Subproceso: D.2 Información de condiciones y requisitos del crédito con garantías hipotecarias

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

Socios y potenciales socios

Asesores de Crédito/ Coordinadores de Agencia

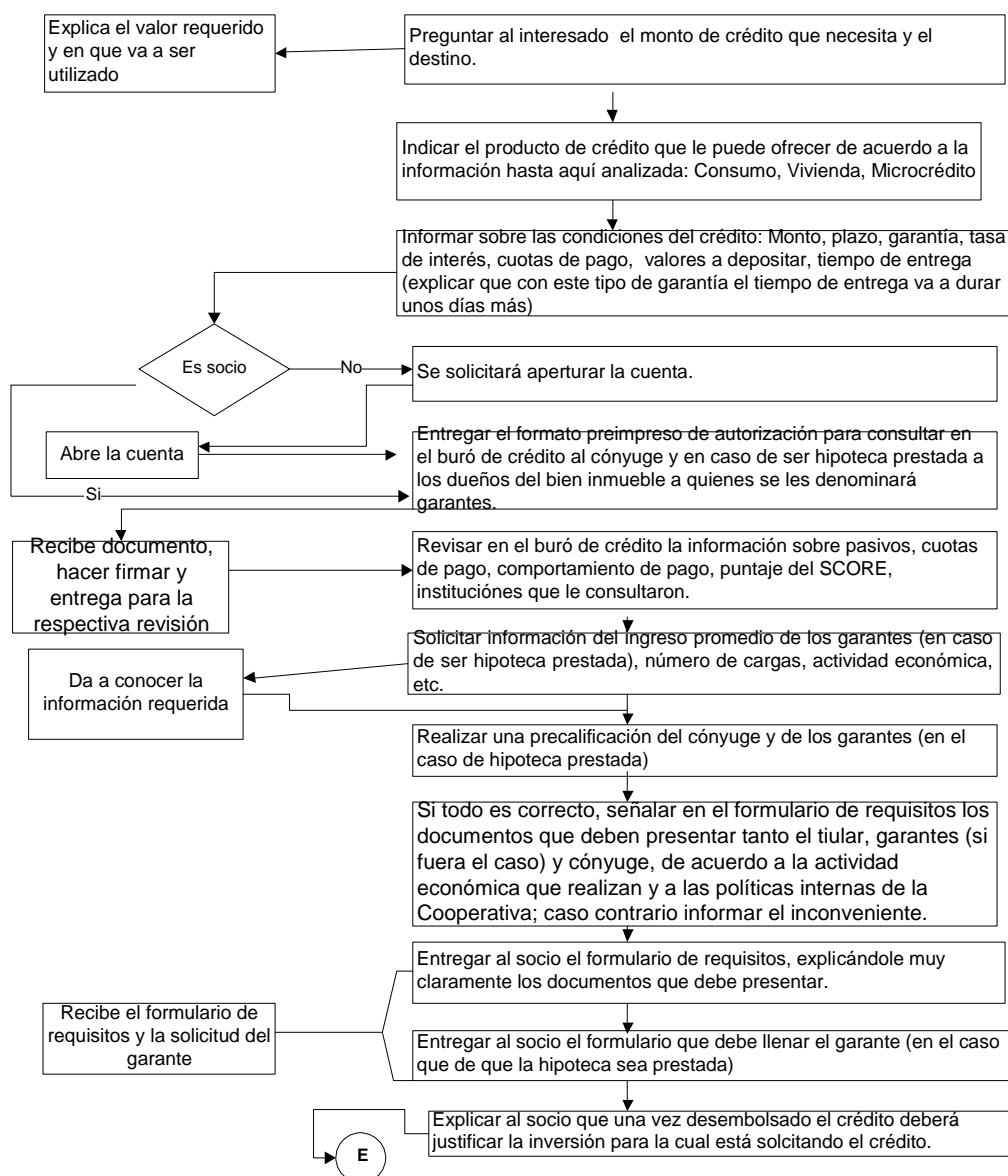


Figura 29: Promoción de productos de crédito.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

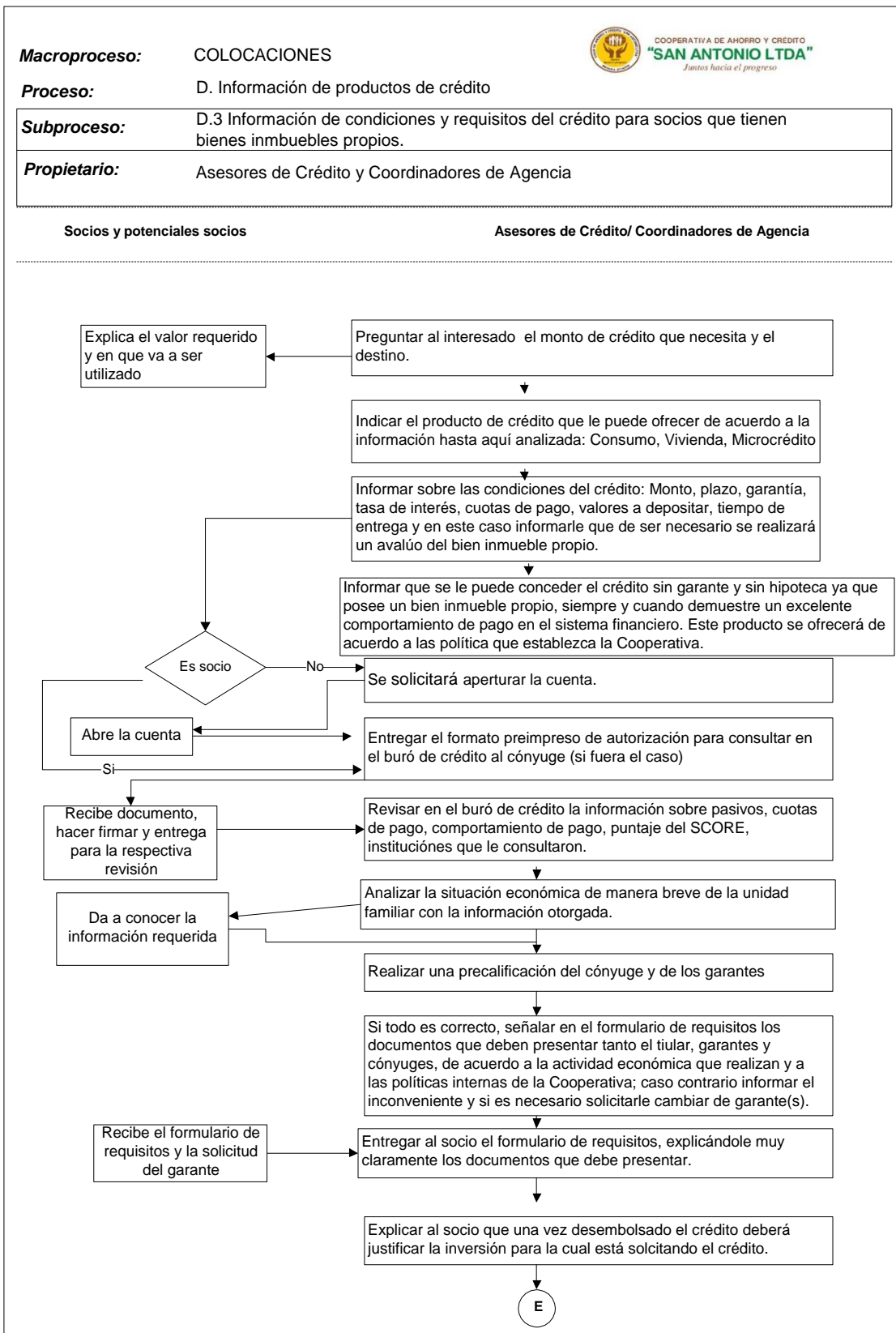


Figura 30: Promoción de productos de crédito.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

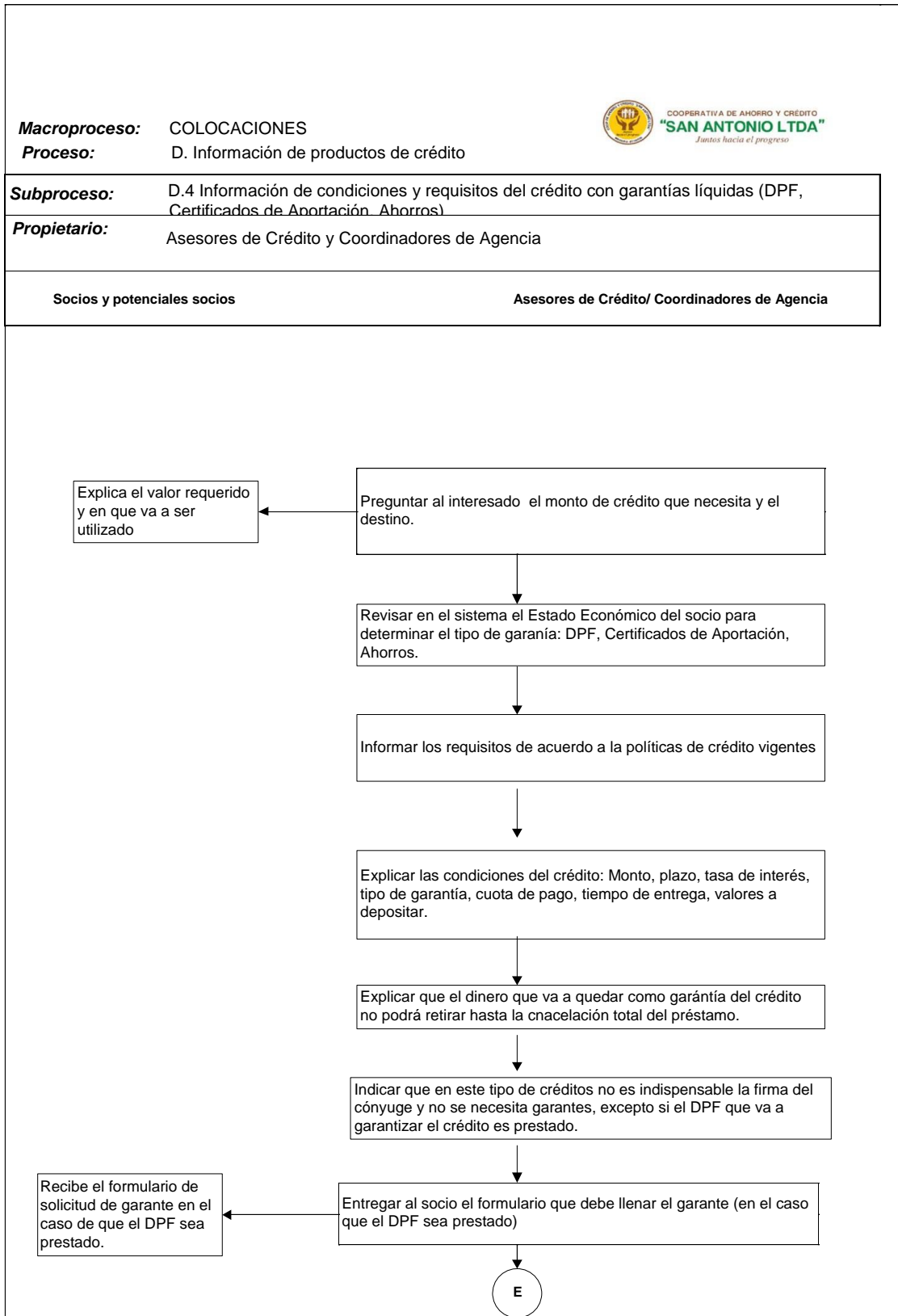


Figura 31. Información de productos de crédito, información de condiciones y requisitos.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

Macroproceso: COLOCACIONES



Proceso: D. Información de productos de crédito

Subproceso: D.5 Información de condiciones y requisitos del crédito con garantía del FOGEPS
Información de condiciones y requisitos del crédito con garantías personales

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

Socios y potenciales socios

Asesores de Crédito/ Coordinadores de Agencia

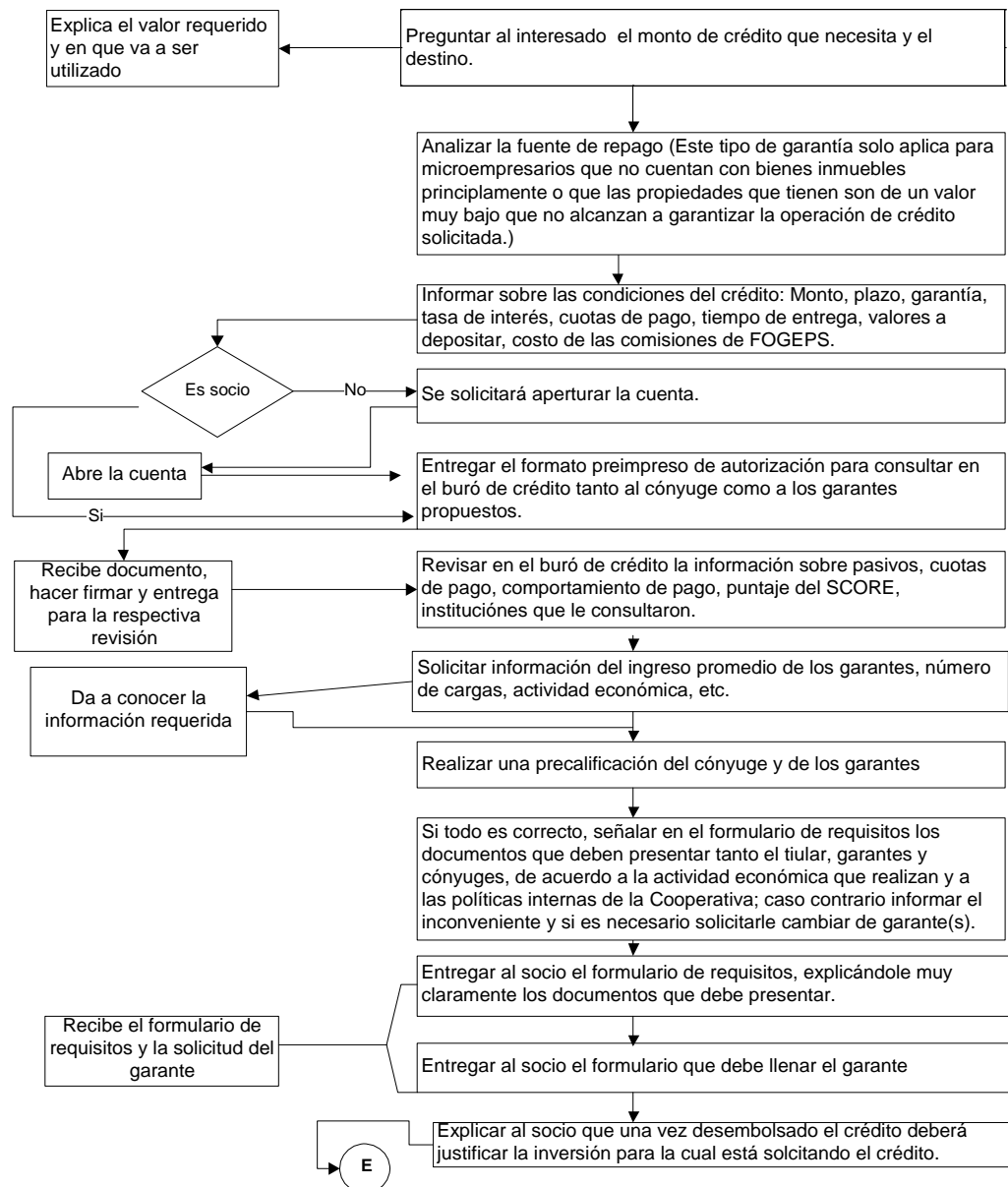


Figura 32. Información de productos de crédito, información de condiciones y requisitos de FOGETPS

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

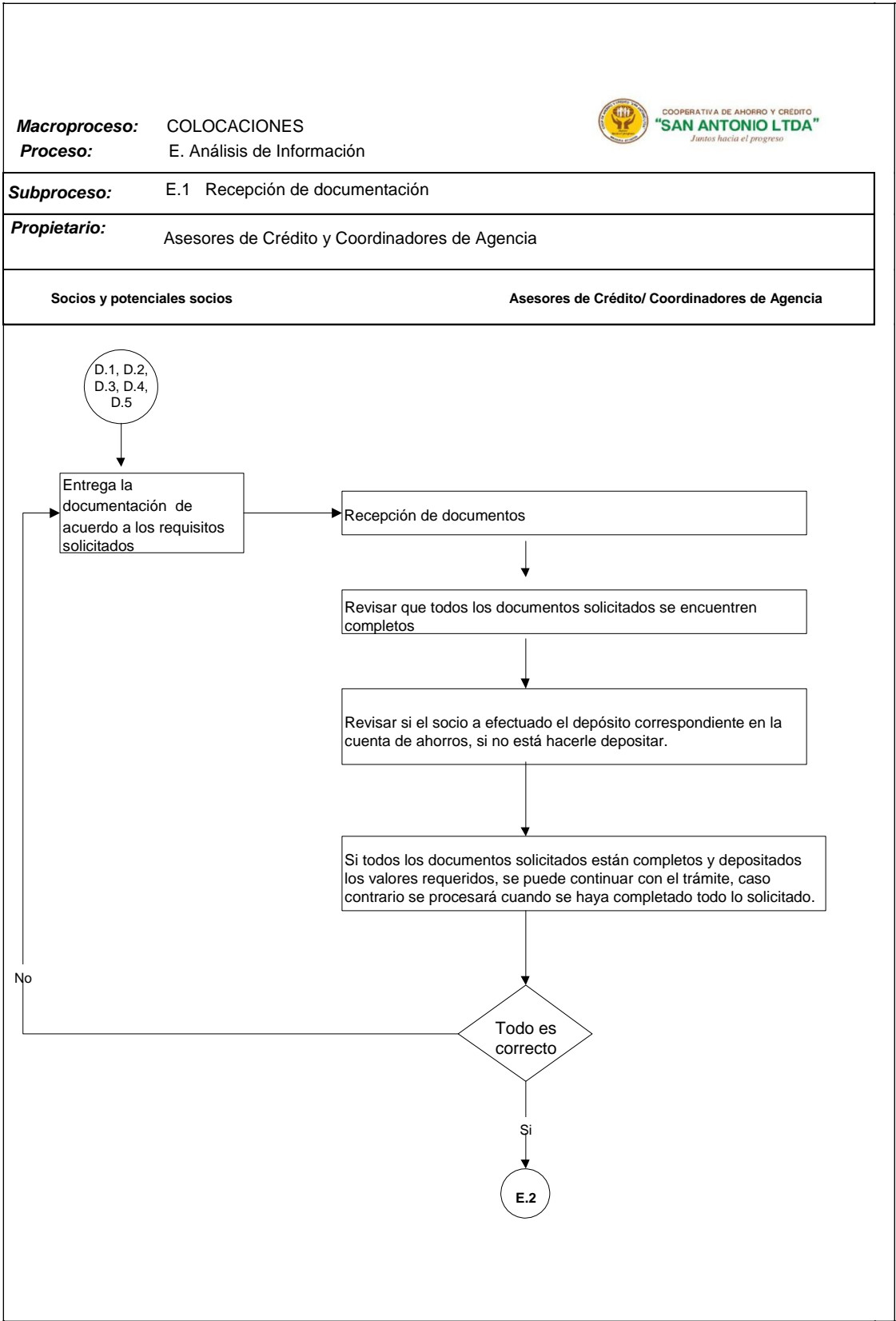


Figura 33. Análisis de información, recepción de documentos
 Fuente: Aracely Anrango.
 Elaborado por: Aracely Anrango

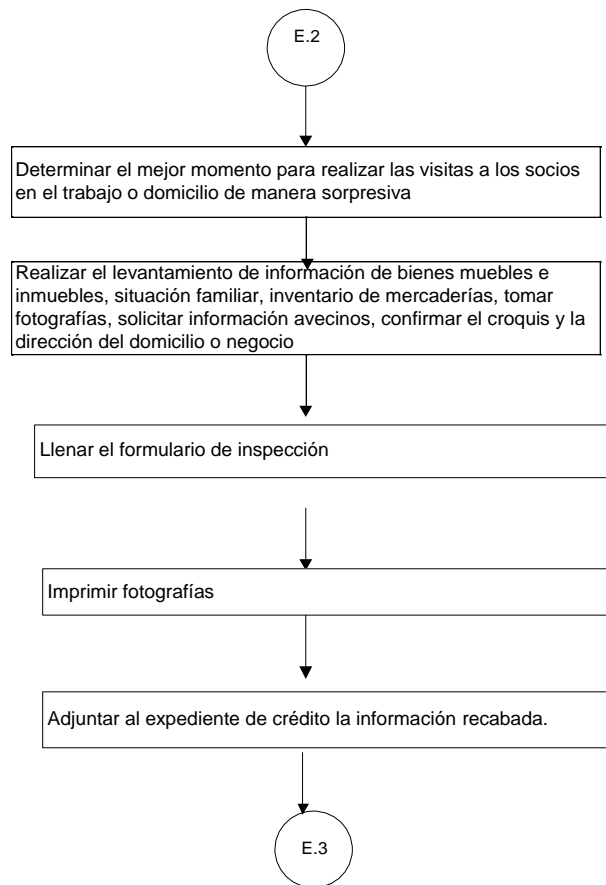
Macroproceso: COLOCACIONES
Proceso: E. Análisis de Información



Subproceso: E.2.1 Inspección

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

Asesores de Crédito/ Coordinadores de Agencia



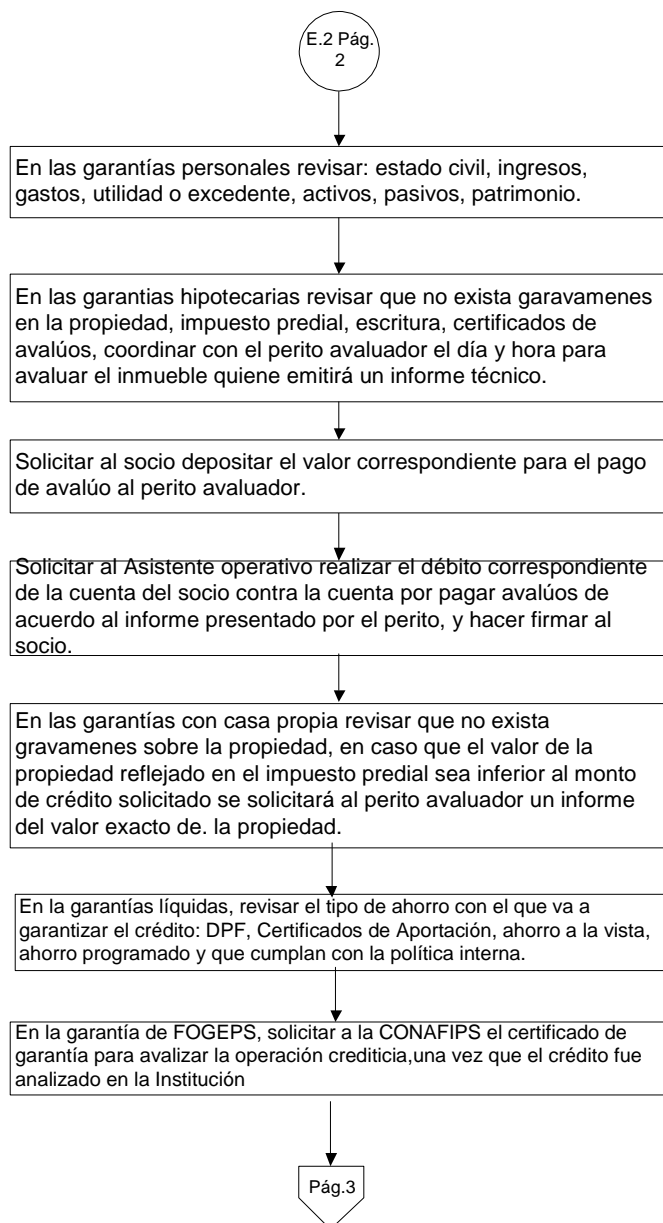
Macroproceso: COLOCACIONES
Proceso: E. Análisis de Información



Subproceso: E.2 Revisión de documentación y elaboración de informe

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

Asesores de Crédito/ Coordinadores de Agencia



Macroproceso: COLOCACIONES
Proceso: E. Análisis de Información



Subproceso: E.2 Revisión de documentación y elaboración de informe

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

Asesores de Crédito/ Coordinadores de Agencia

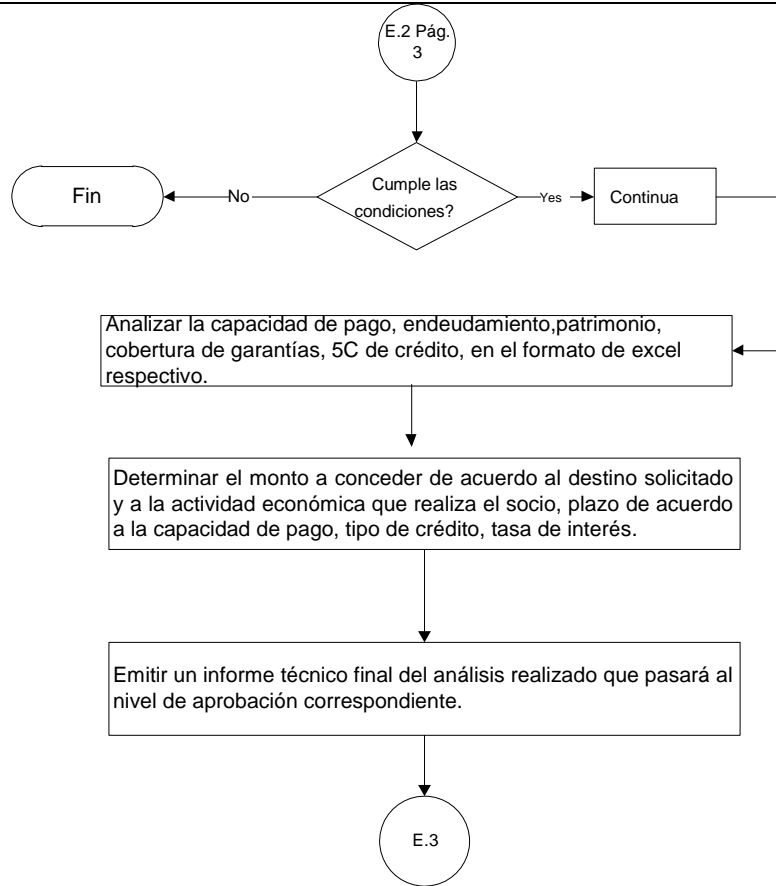


Figura 34. Análisis de información y elaboración de informe

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

Macroproceso: COLOCACIONES
Proceso: E. Análisis de Información



Subproceso: E3 Ingresar datos al sistema

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

Asesores de Crédito/ Coordinadores de Agencia

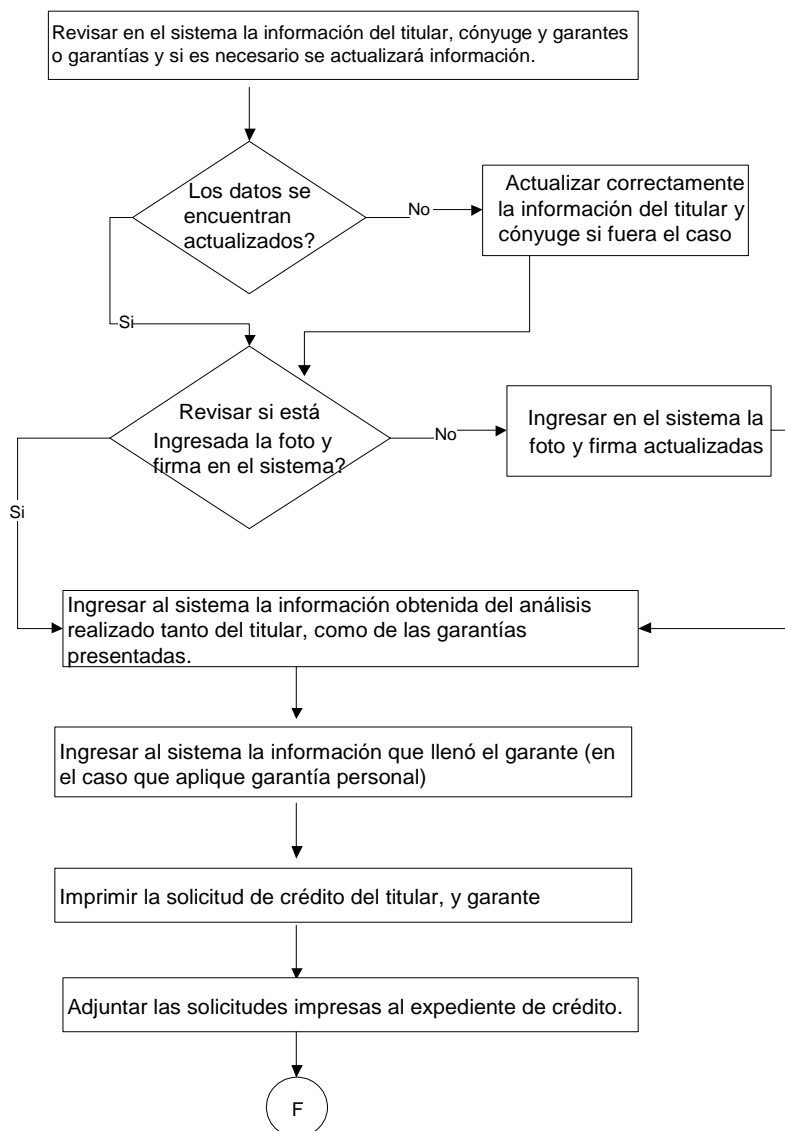


Figura 35. Análisis de la información, ingresar datos al sistemas.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

Macroproceso: COLOCACIONES

Proceso: F. Aprobación

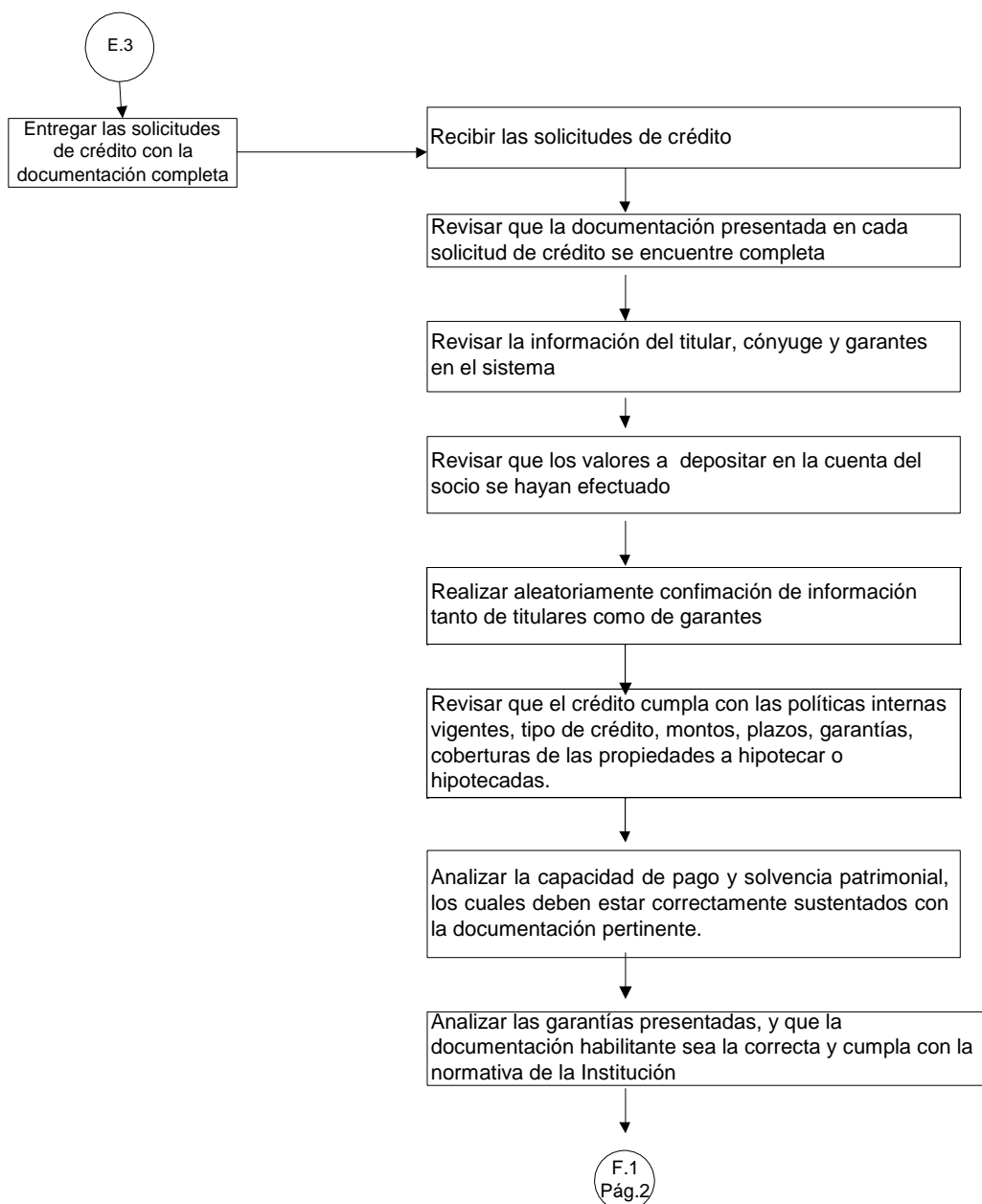


Subproceso: F.1 Revisión, análisis y decisión del nivel de aprobación

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

Asesores de Crédito/ Coordinadores de Agencia

Niveles de aprobación



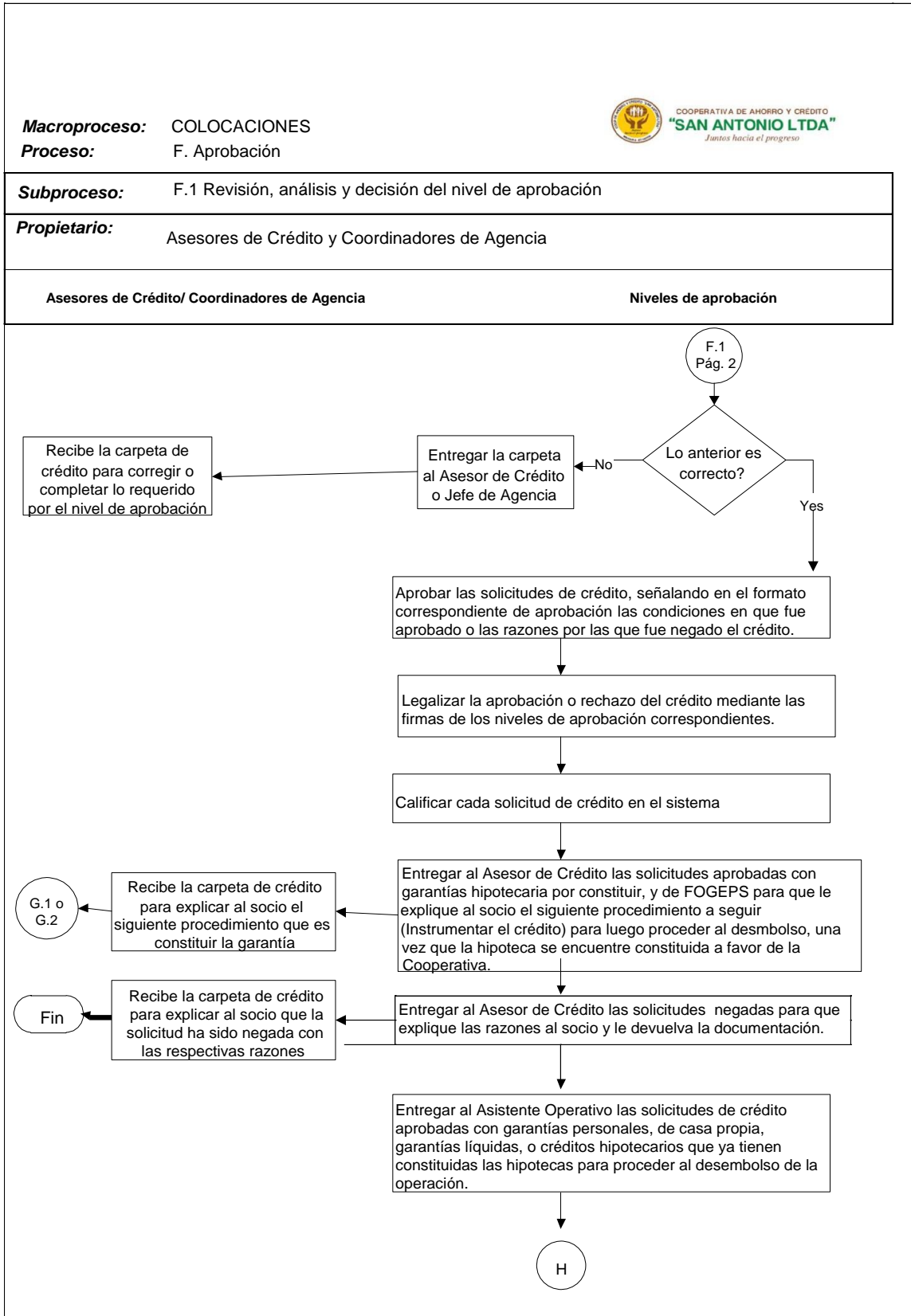


Figura 36. Aprobación revisión, análisis y decisión del nivel de aprobación.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

Macroproceso: COLOCACIONES
Proceso: G. Instrumentación del crédito

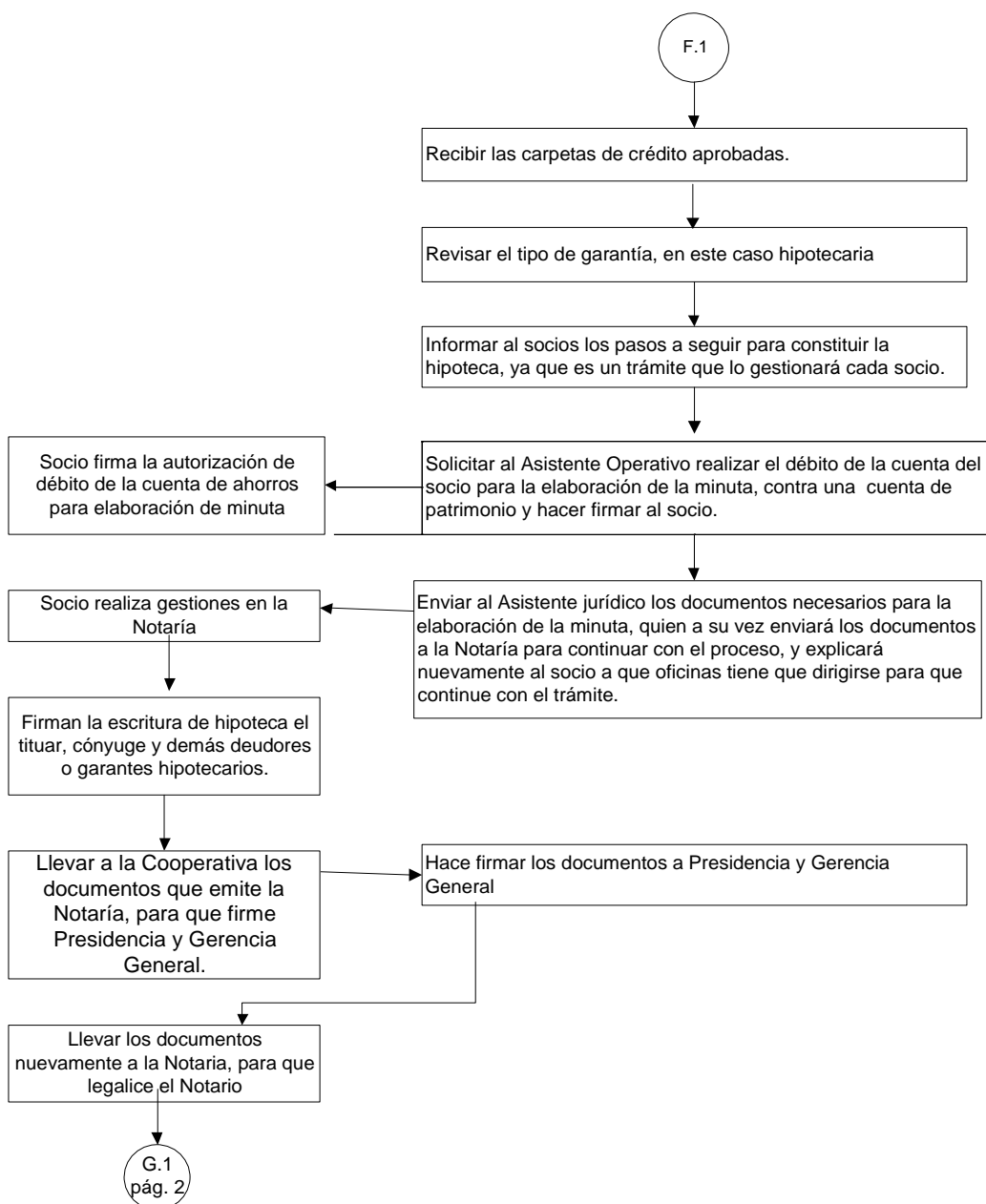


Subproceso: G.1 Constitución de garantías hipotecarias

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

Socios

Asesores de Crédito/ Coordinadores de Agencia



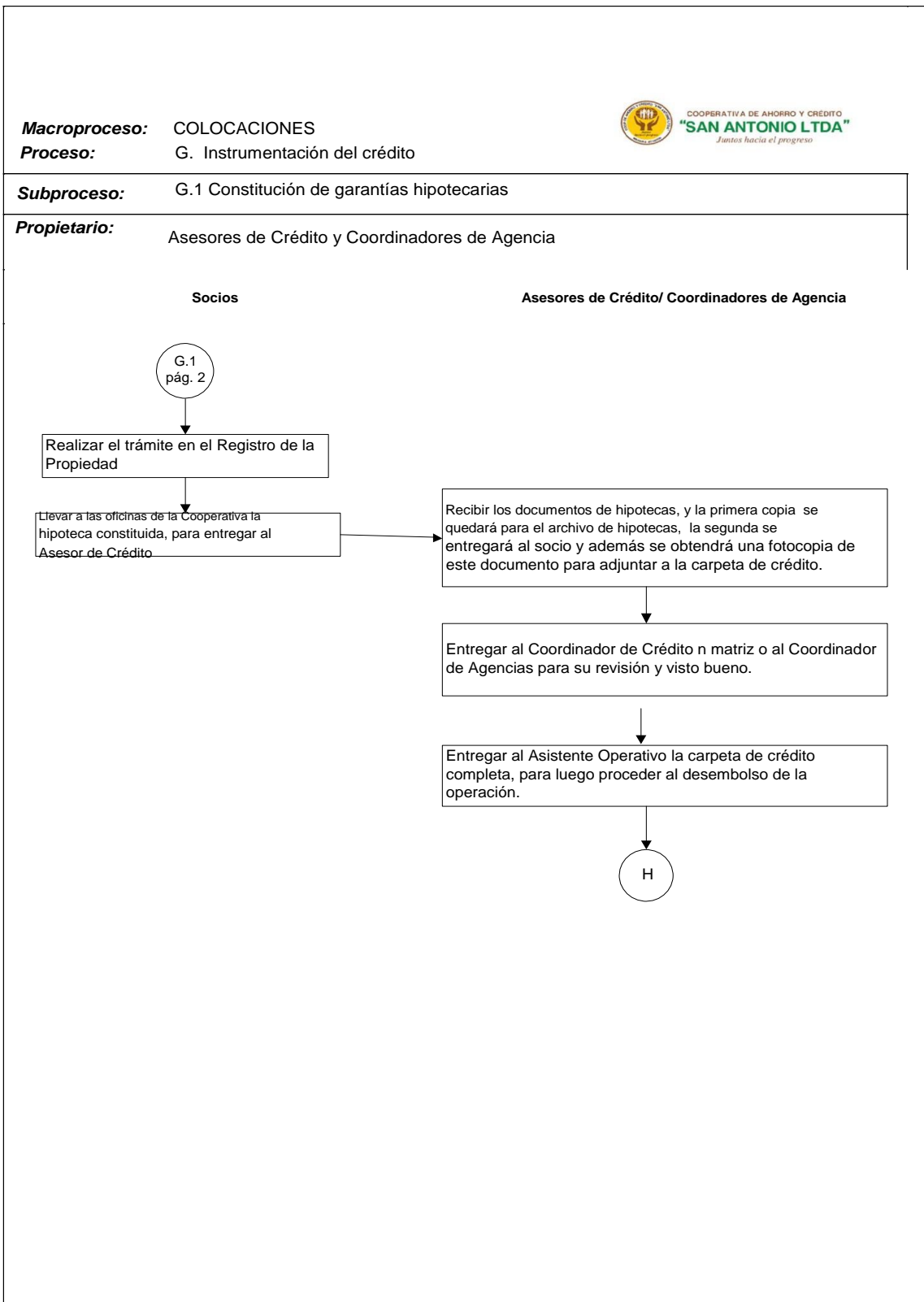


Figura 37. Instrumentación del crédito, constitución de garantías hipotecarias
 Fuente: Aracely Anrango.
 Elaborado por: Aracely Anrango

Macroproceso: COLOCACIONES
Proceso: G. Instrumentación del crédito

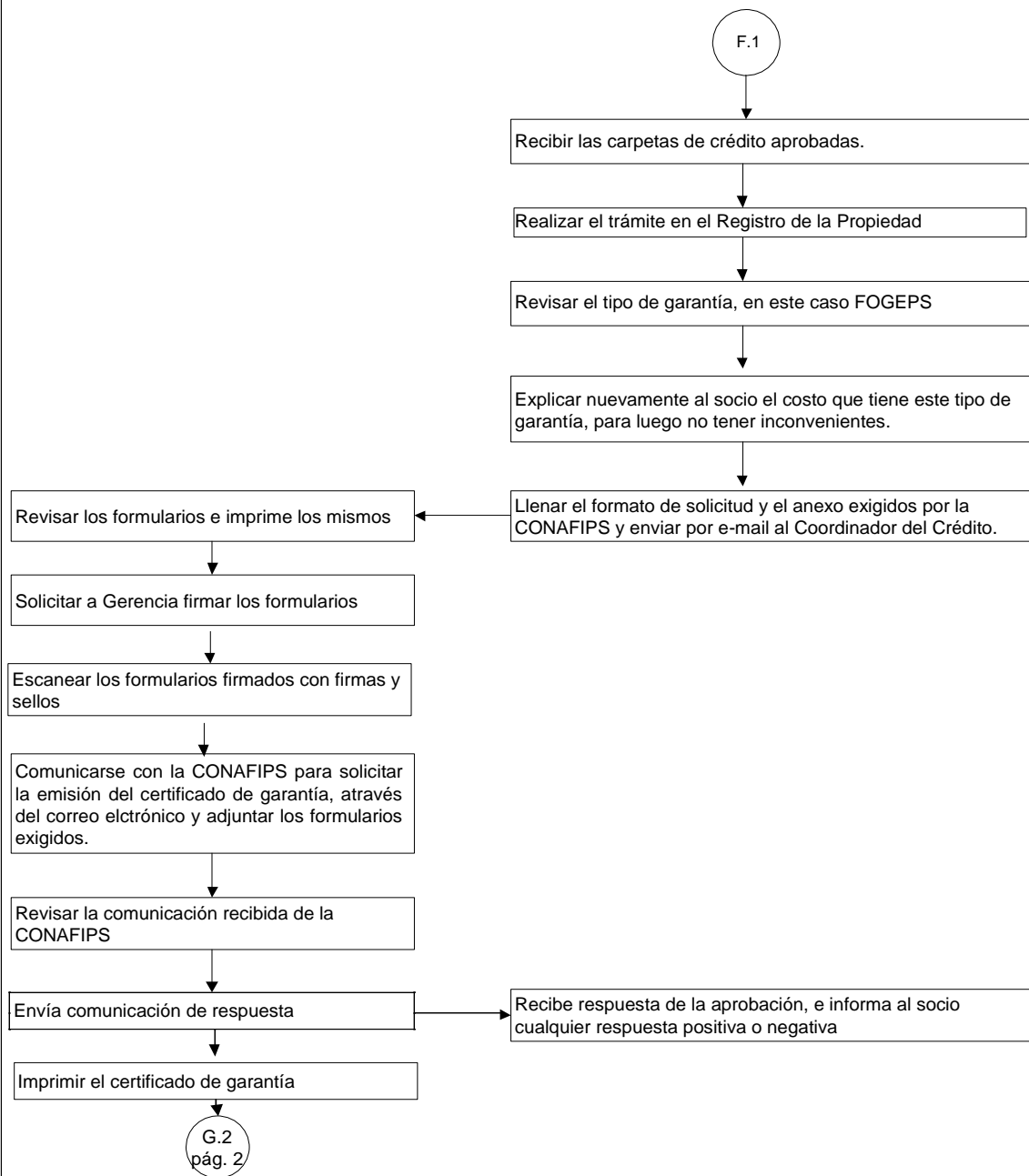


Subproceso: G.2 Constitución de garantías del FOGEPS

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

Coordinador de Crédito y Cobranzas

Asesores de Crédito/ Coordinadores de Agencia



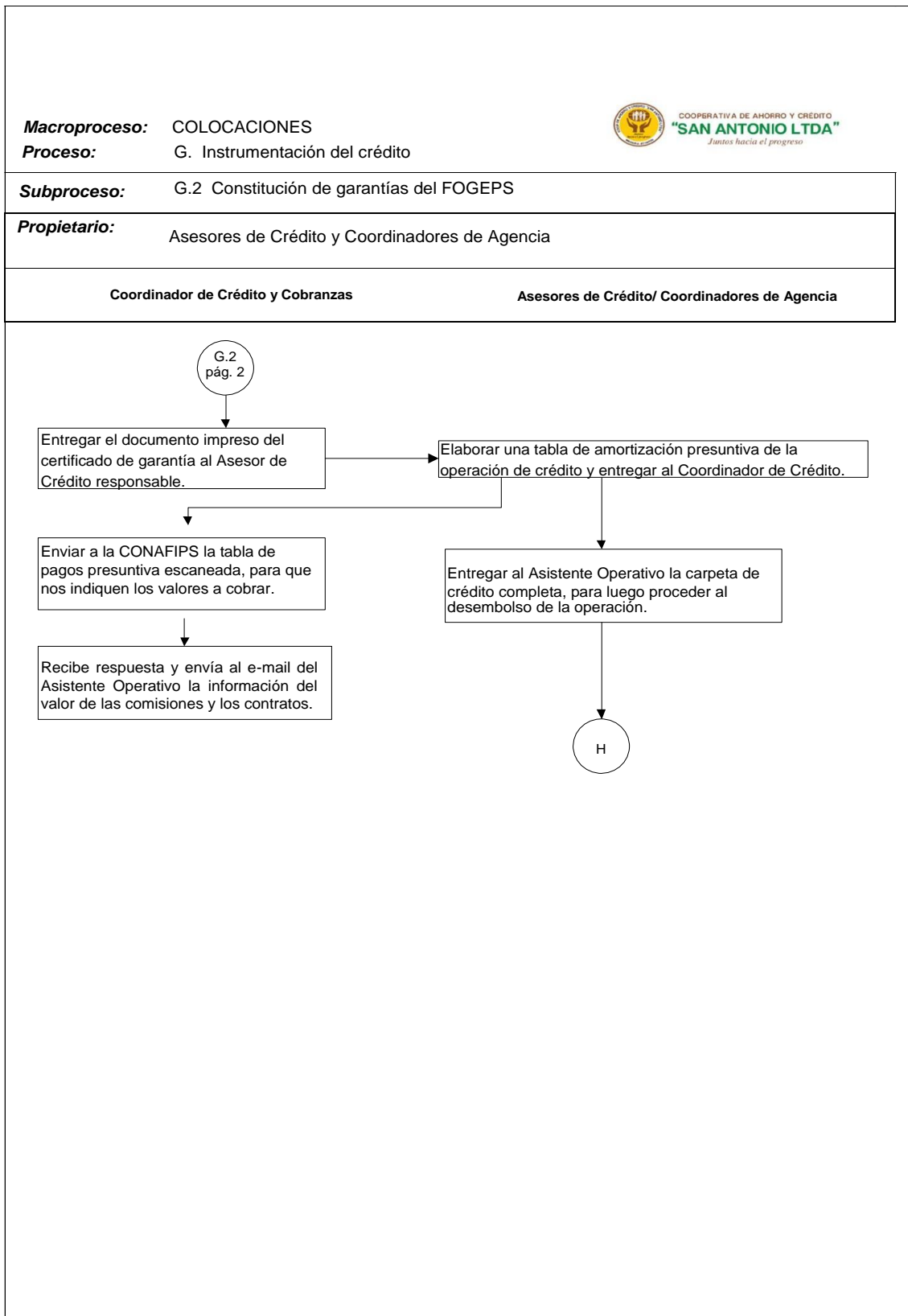


Figura 38. Instrumentación del crédito, constitución de garantías del FOGEPS

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

Macroproceso: COLOCACIONES

Proceso: H. Desembolso

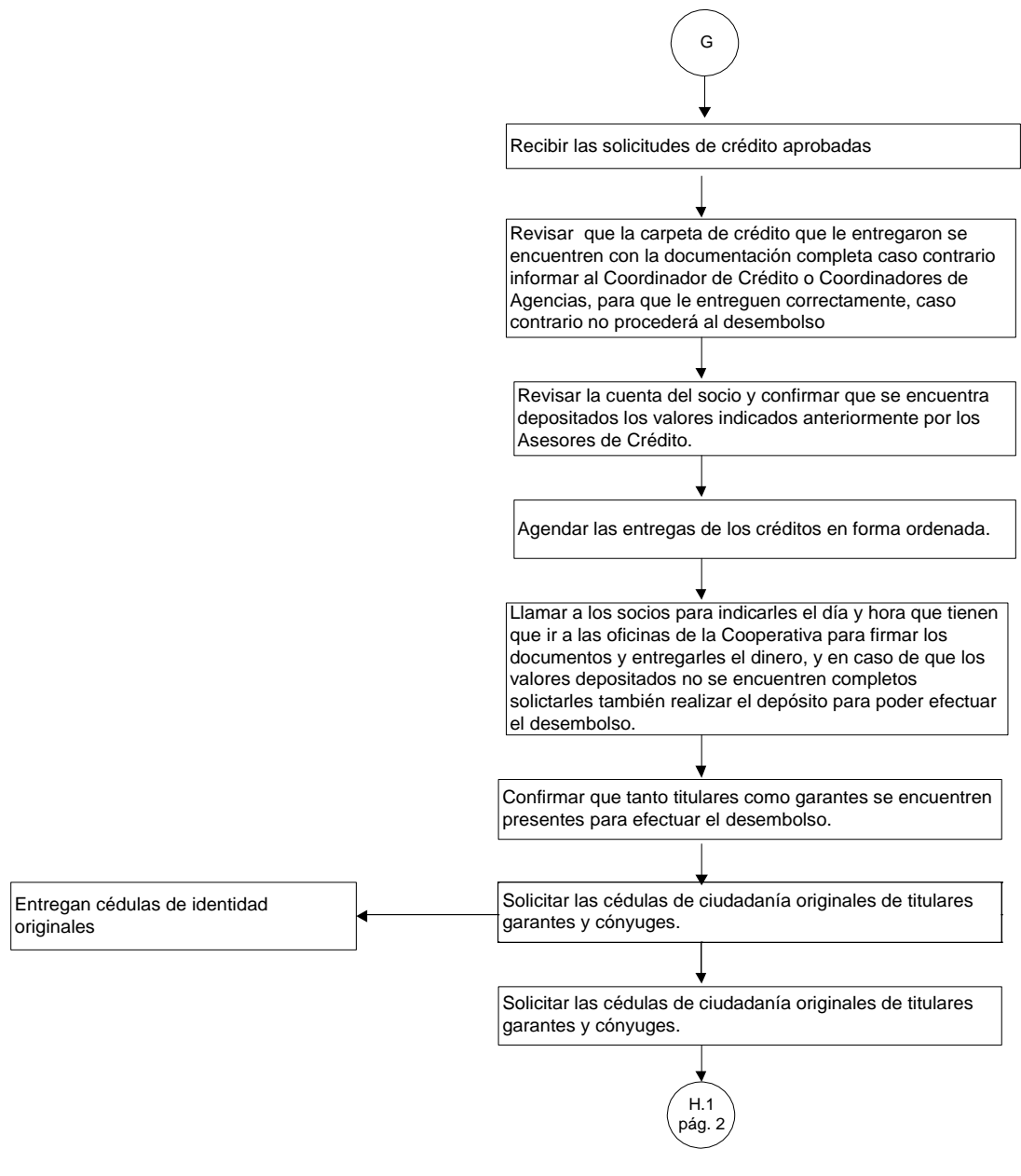


Subproceso: H.1 Legalización y entrega del crédito

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

Socio

Asistente Operativo



Macroproceso: COLOCACIONES

Proceso: H. Desembolso

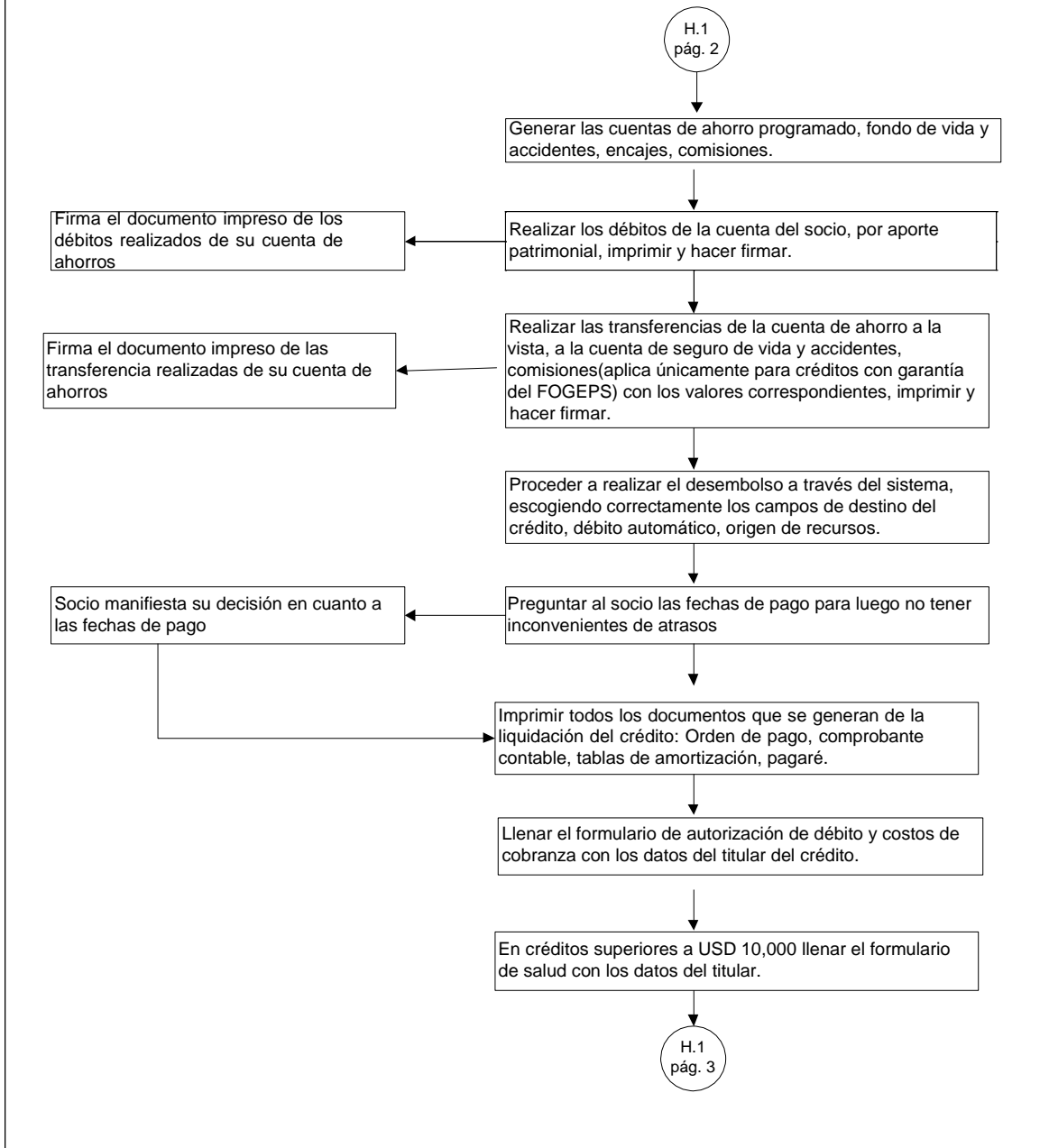


Subproceso: H.1 Legalización y entrega del crédito

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

Socio

Asistente Operativo



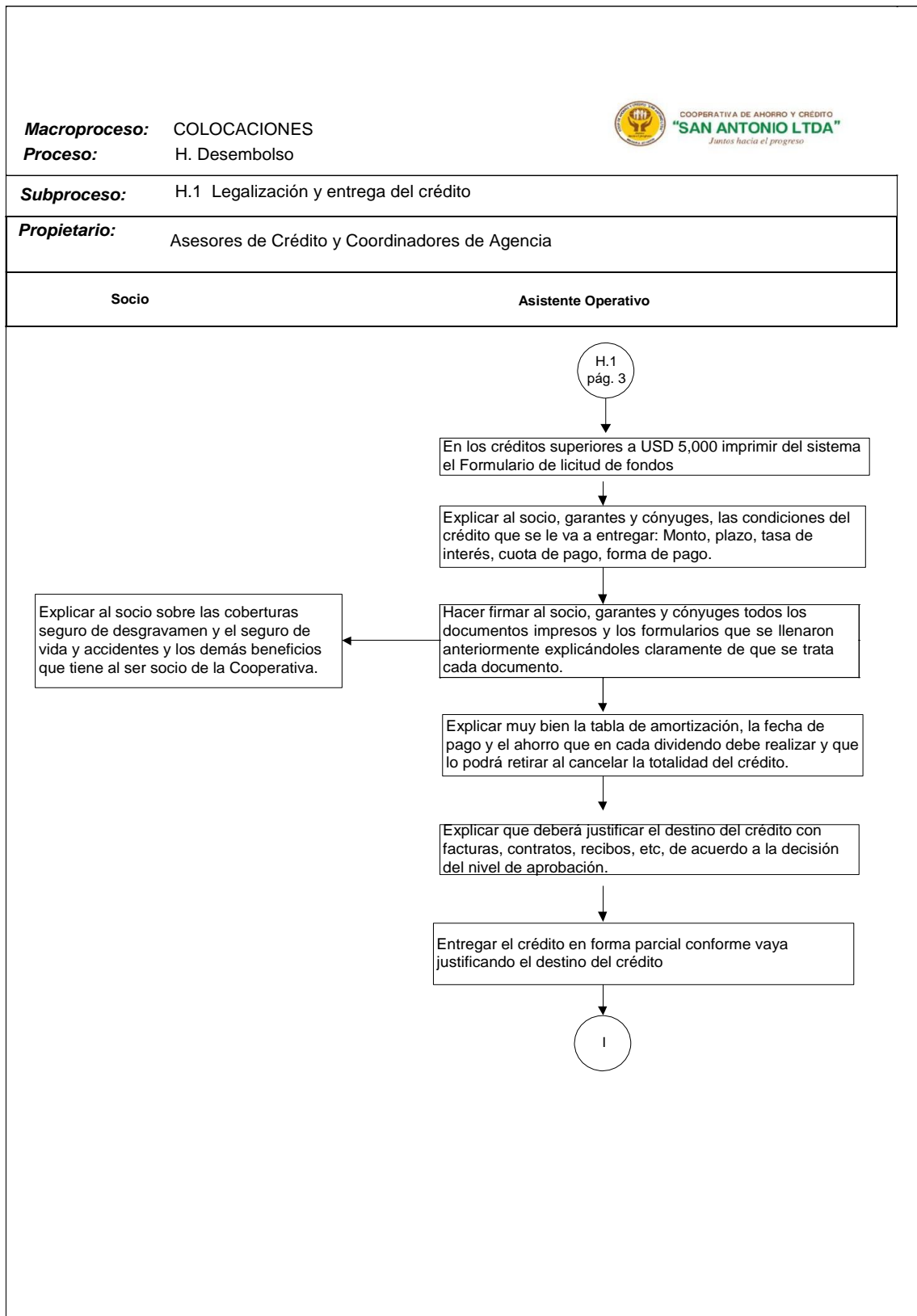


Figura 39. Desembolso Legalización y entrega del crédito.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

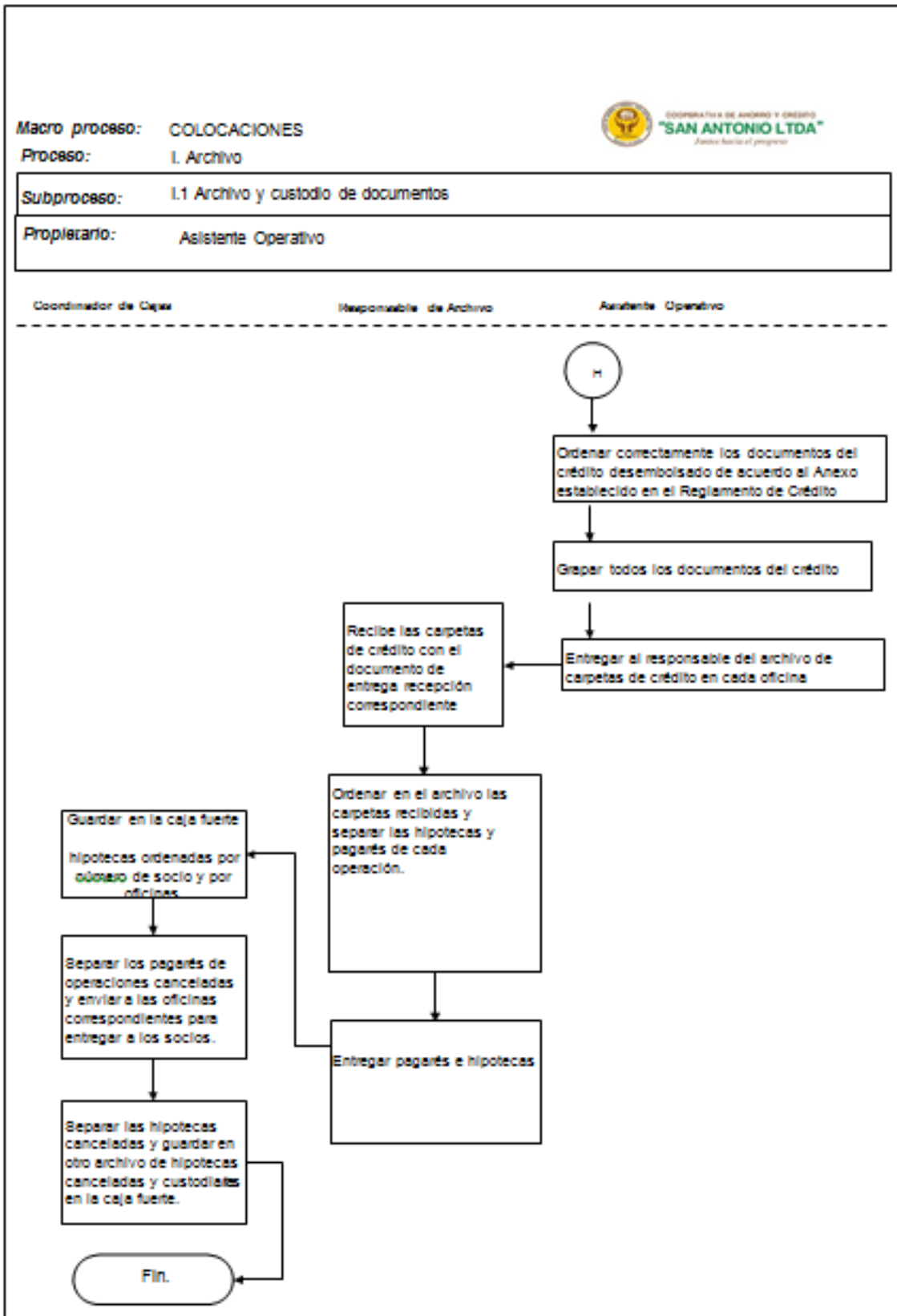


Figura 40. Archivo y custodia de documentos.

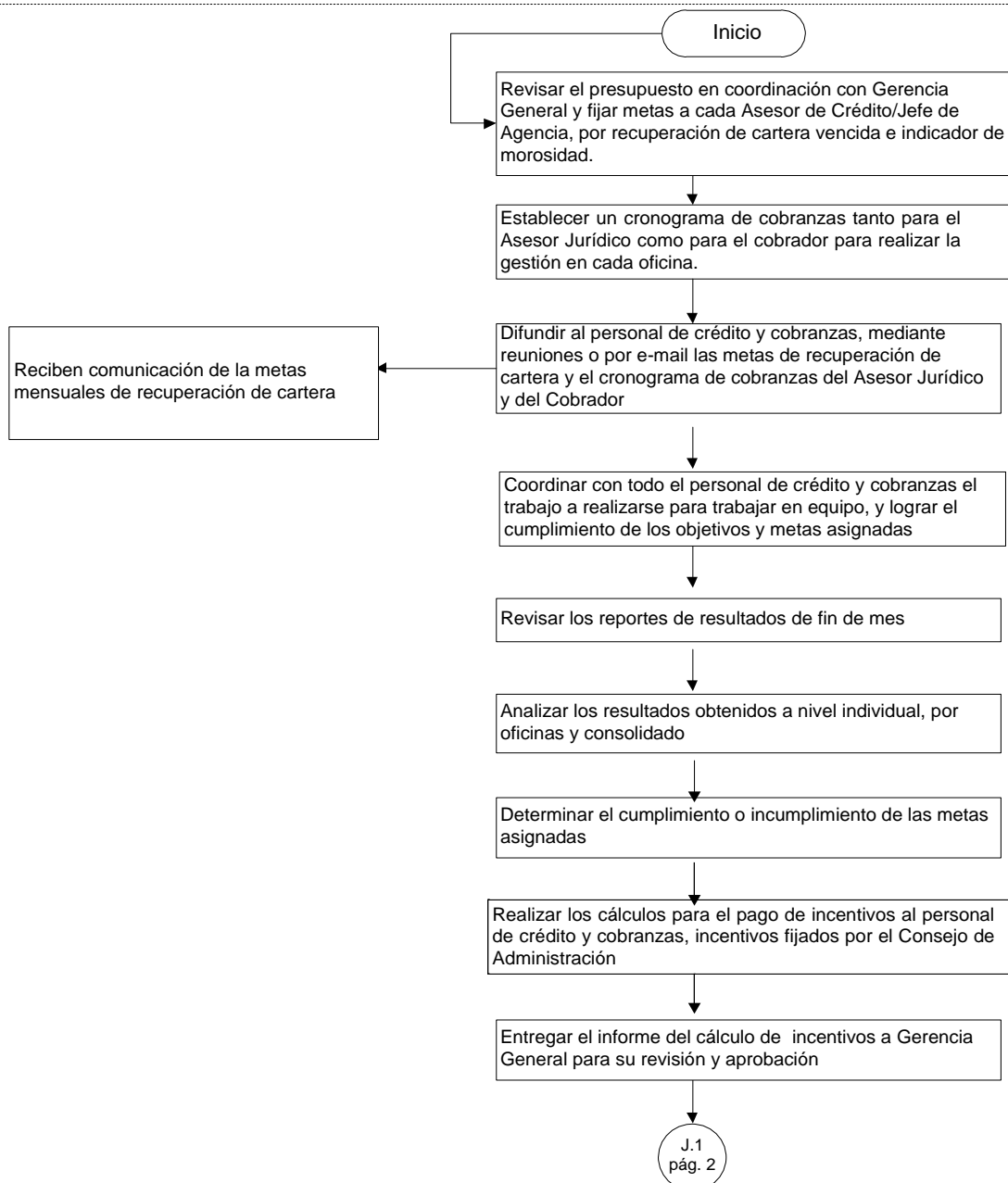
Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

Macroproceso:	RECUPERACIÓN DE CARTERA - GESTIÓN EXTRAJUDICIAL
Proceso:	J. Determinación y seguimiento de metas de recuperación
Subproceso:	J.1 Establecer las metas de recuperación de cartera y dar un seguimiento a la gestión.
Propietario:	Coordinador(a) de Crédito y Cobranzas

Asesores de Crédito/Coordinadores de Agencia

Coordinador de Crédito y Cobranzas



Macroproceso: RECUPERACIÓN DE CARTERA - GESTIÓN EXTRAJUDICIAL

Proceso: J. Determinación y seguimiento de metas de recuperación

Subproceso: J.1 Establecer las metas de recuperación de cartera y dar un seguimiento a la gestión.

Propietario: Coordinador (a) de Crédito y Cobranzas

Asesores de Crédito/Coordinadores de Agencia

Coordinador de Crédito y Cobranzas

J.1
pág. 2

Entregar el informe del cálculo de incentivos aprobado por Gerencia a Contabilidad para el pago correspondiente en el siguiente mes.

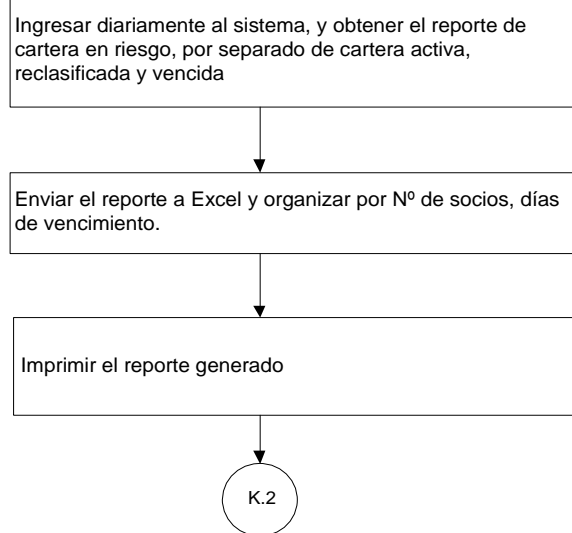
Elaboración de un informe mensual completo sobre el estado de la Cartera de crédito que es el principal activo productivo de la Institución, en el cual se da a conocer también algunas recomendaciones y sugerencias para mejorar la gestión que se está realizando, informe que es presentado a Gerencia General

Macroproceso: RECUPERACIÓN DE CARTERA - GESTIÓN EXTRAJUDICIAL
Proceso: K Generar el reporte de socios en mora (con atrasos en el pago de dividendos)

Subproceso: K.1 Clasificar el reporte por cartera activa, reclasificada, vencida

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

Asesores de Crédito/Coordinadores de Agencia



Macroproceso: RECUPERACIÓN DE CARTERA - GESTIÓN EXTRAJUDICIAL
Proceso: K Generar el reporte de socios en mora (con atrasos en el pago de dividendos)

Subproceso: K.2 Revisar compromisos o acuerdos de pago

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

Asesores de Crédito/Coordinadores de Agencia

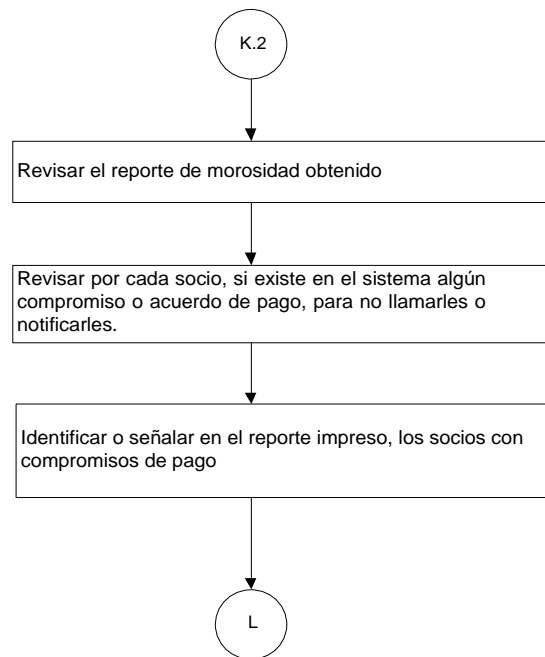


Figura 41. Recuperación de cartera, gestión extra judicial revisar acuerdos.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

Macroproceso: RECUPERACIÓN DE CARTERA - GESTIÓN EXTRAJUDICIAL
Proceso: L. Definir que tipo notificación se va a utilizar para cada socio

Subproceso: L.1 Definir que tipo notificación se va a utilizar para cada socio

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

Asesores de Crédito/Coordinadores de Agencia

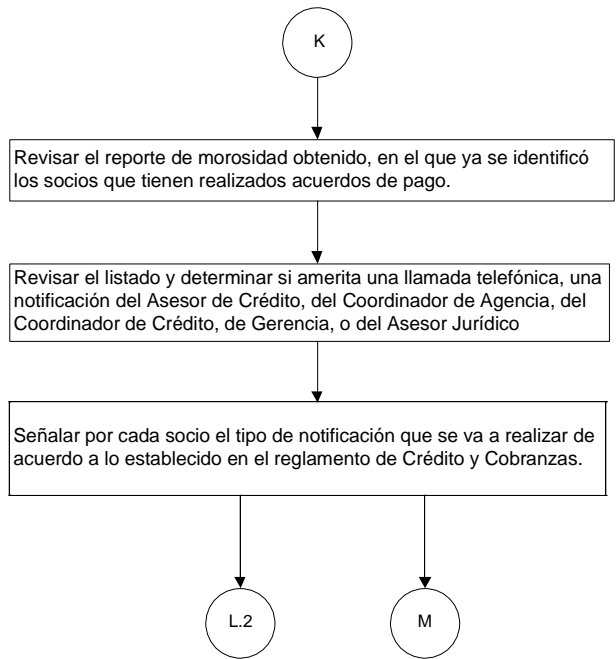


Figura 42. Recuperación de cartera, gestión extra judicial tipo de notificación.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

Macroproceso: RECUPERACIÓN DE CARTERA - GESTIÓN EXTRAJUDICIAL
Proceso: L. Definir que tipo notificación se va a utilizar para cada socio

Subproceso: L.2 Enviar el listado de notificaciones al Cobrador y al Asesor Jurídico

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

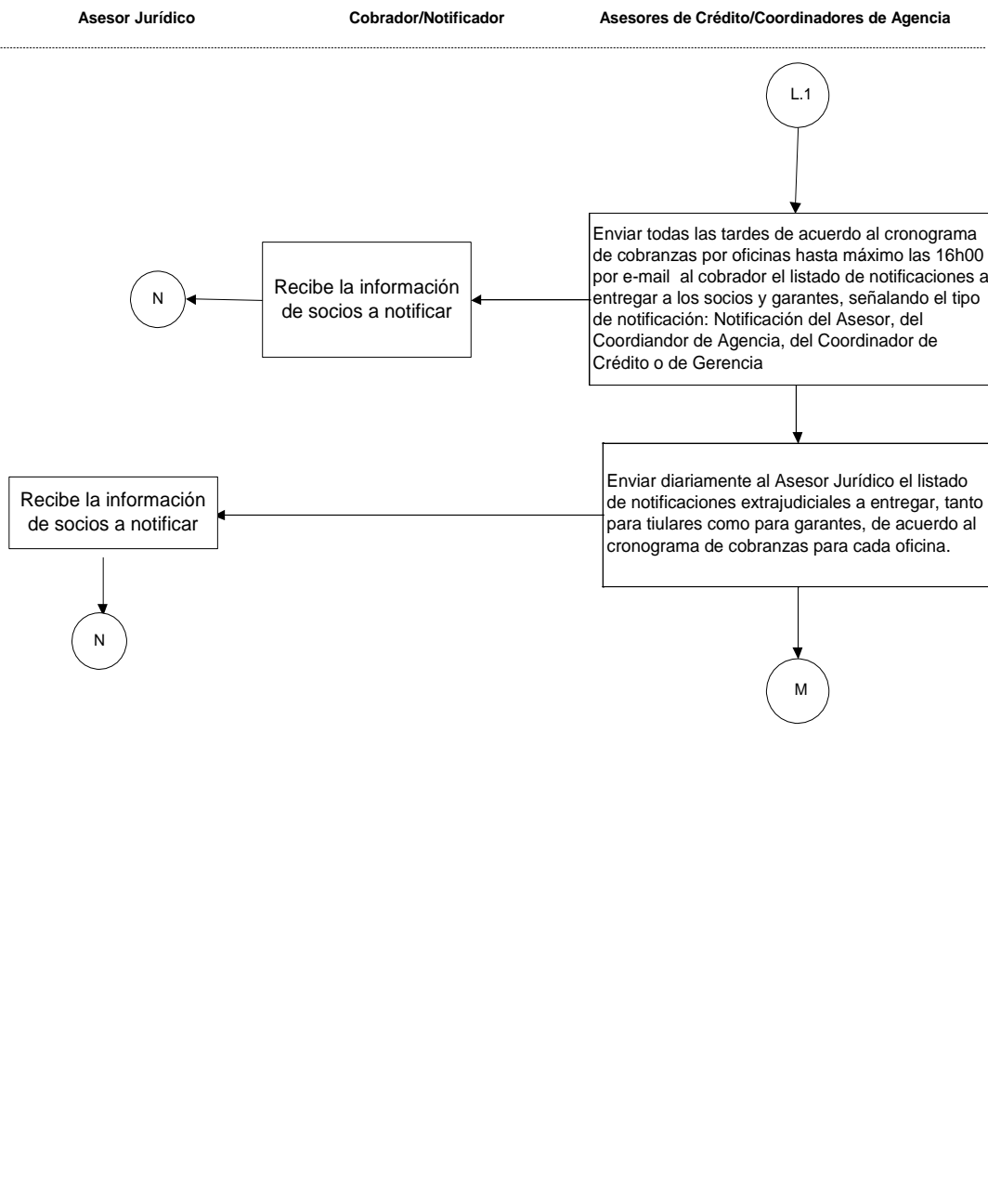


Figura 43. Enviar listado de notificaciones.
 Fuente: Aracely Anrango.
 Elaborado por: Aracely Anrango

Macroproceso: RECUPERACIÓN DE CARTERA - GESTIÓN EXTRAJUDICIAL

Proceso: M. Utilizar el sistema de mensajes

Subproceso: M.1 Enviar los mensajes predeterminados a los socios identificados

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

Asesores de Crédito/Coordinadores de Agencia

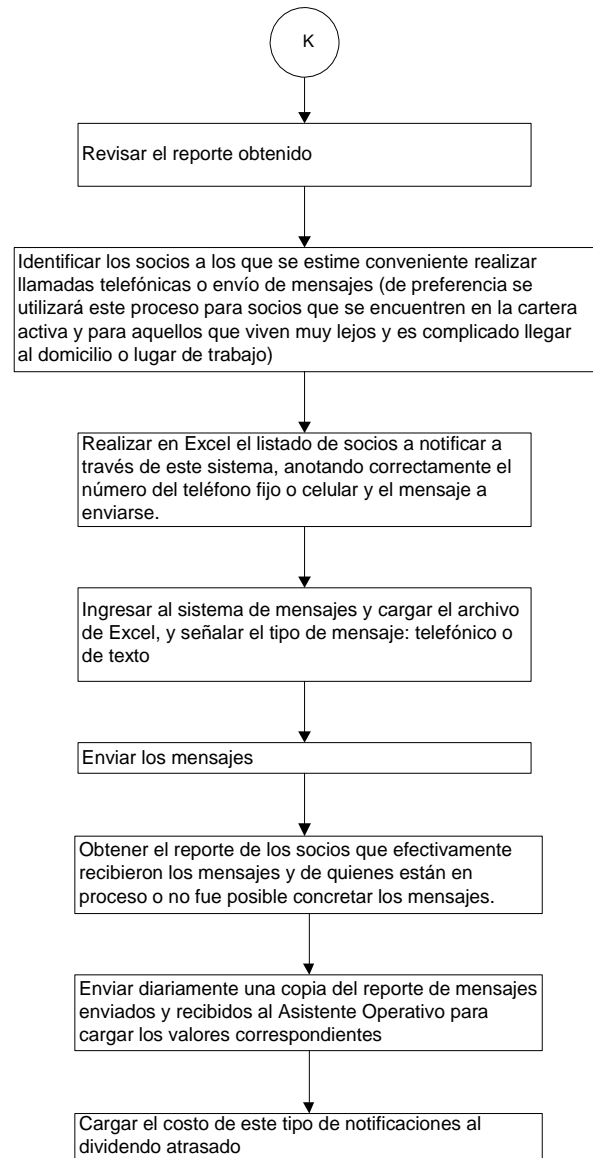


Figura 44. Enviar mensajes predeterminados a los socios identificados.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

Macroproceso: RECUPERACIÓN DE CARTERA - GESTIÓN EXTRAJUDICIAL

Proceso: N. Elaborar y entregar las notificaciones

Subproceso: N.1 Clasificar las notificaciones por zonas y definir las rutas a utilizar para entregar las notificaciones

Propietario: Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia

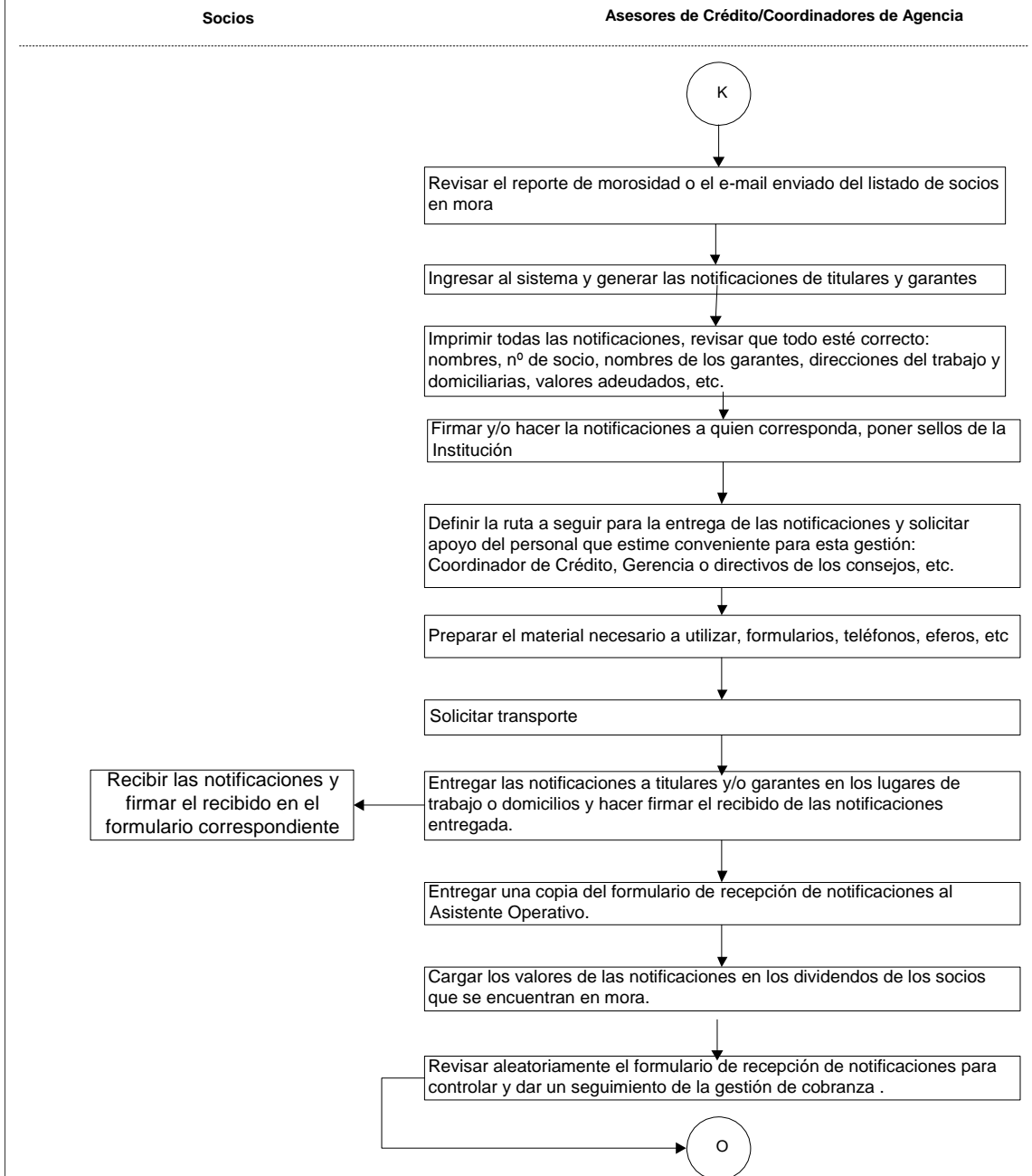


Figura 45. Clasificar las notificaciones.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

Macroproceso: RECUPERACIÓN DE CARTERA - GESTIÓN EXTRAJUDICIAL

Proceso: O. Elaborar y presentar un informe de la gestión realizada

Subproceso: O.1 Elaborar y presentar un informe de la gestión realizada

Propietario: Cobrador / Notificador

Cobrador/Notificador

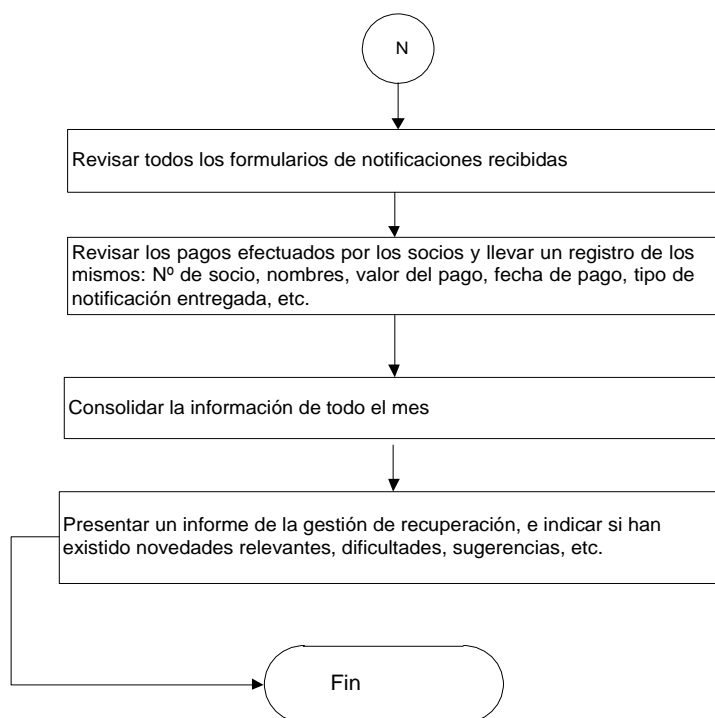


Figura 46. Elaborar y presentar un informe de gestión realizada.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango



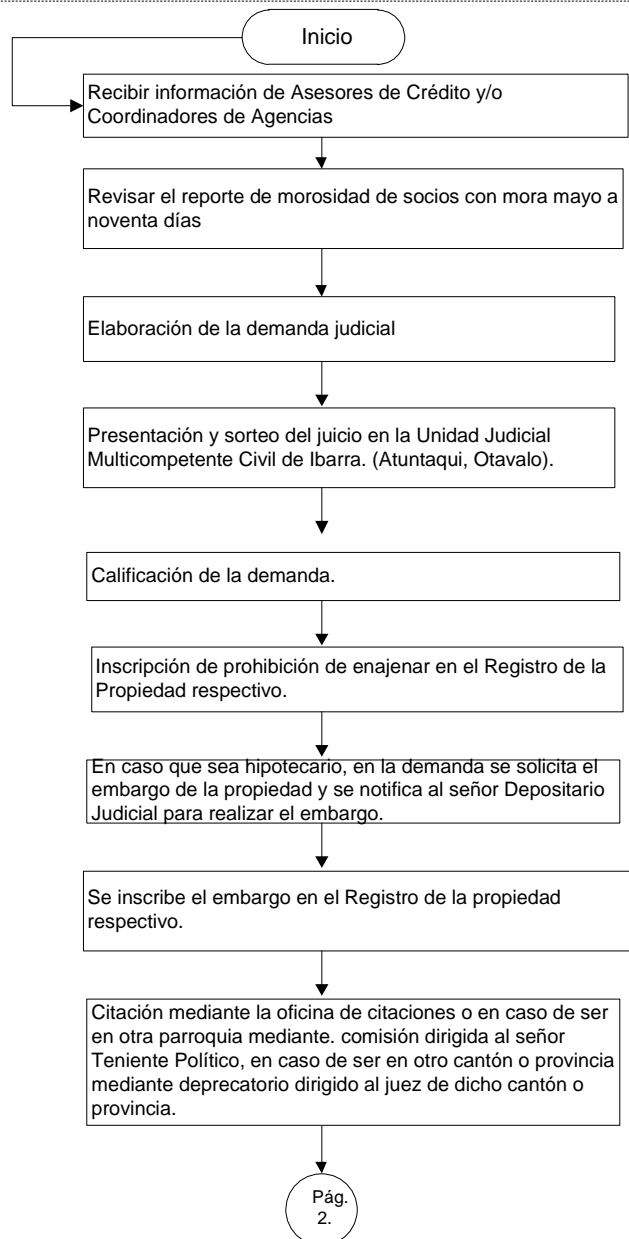
Macroproceso: RECUPERACIÓN DE CARTERA - GESTIÓN JUDICIAL

Proceso: P. Recuperación de cartera en trámite judicial.

Subproceso: P.1 Recuperación de cartera en trámite judicial.

Propietario: Coordinador(a) de Crédito y Cobranzas

Asesor Jurídico





Macroproceso: RECUPERACIÓN DE CARTERA - GESTIÓN JUDICIAL
Proceso: P. Recuperación de cartera en trámite judicial.

Subproceso: P.1 Recuperación de cartera en trámite judicial.

Propietario: Coordinador(a) de Crédito y Cobranzas

Asesor Jurídico

P.1
pág. 2

En cuanto a la citación, si no se le encuentra a los demandados en persona, se realizará dos citaciones más en total son tres citaciones en días diferentes, días en los que el analista de citaciones ve conveniente.

En caso de que los demandados contesten a la demanda, se solicita el término de cuatro días para presentar pruebas.

Se despachan todas las pruebas dentro de los seis días, de las dos partes actor y demandado.

Fenecido el término de prueba, se solicita cuatro días para presentar alegatos.

Transcurridos los cuatro días de alegatos, se solicita sentencia.

Ordenan autos para sentencia (es un aviso que ya pronto dictaran sentencia).

Sentencia aceptando o rechazando la demanda.

En el caso que los demandados no contestaran a la demanda durante los tres días Hábiles posteriores contados a partir de la última citación, se solicita enseguida sentencia de conformidad al Art. 430 del Código de Procedimiento Civil.

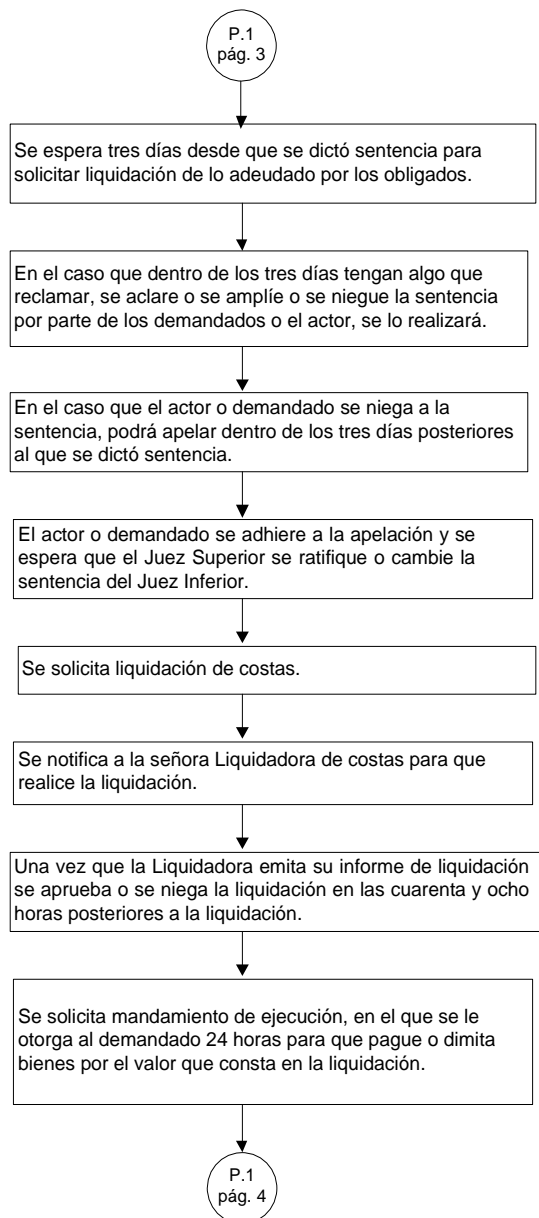
P.1
pág. 3

Macroproceso: RECUPERACIÓN DE CARTERA - GESTIÓN JUDICIAL
Proceso: P. Recuperación de cartera en trámite judicial.

Subproceso: P.1 Recuperación de cartera en trámite judicial.

Propietario: Coordinador(a) de Crédito y Cobranzas

Asesor Jurídico

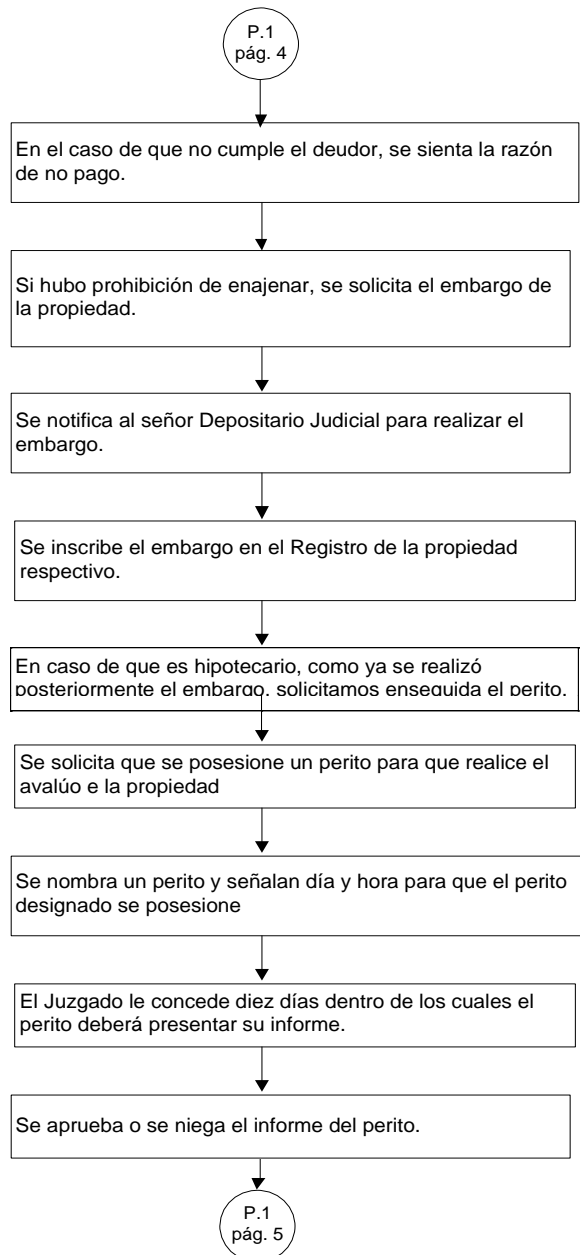


Macroproceso: RECUPERACIÓN DE CARTERA - GESTIÓN JUDICIAL
Proceso: P. Recuperación de cartera en trámite judicial.

Subproceso: P.1 Recuperación de cartera en trámite judicial.

Propietario: Coordinador(a) de Crédito y Cobranzas

Asesor Jurídico



Macroproceso: RECUPERACIÓN DE CARTERA - GESTIÓN JUDICIAL
Proceso: P. Recuperación de cartera en trámite judicial.

Subproceso: P.1 Recuperación de cartera en trámite judicial.

Propietario: Coordinador(a) de Crédito y Cobranzas

Asesor Jurídico

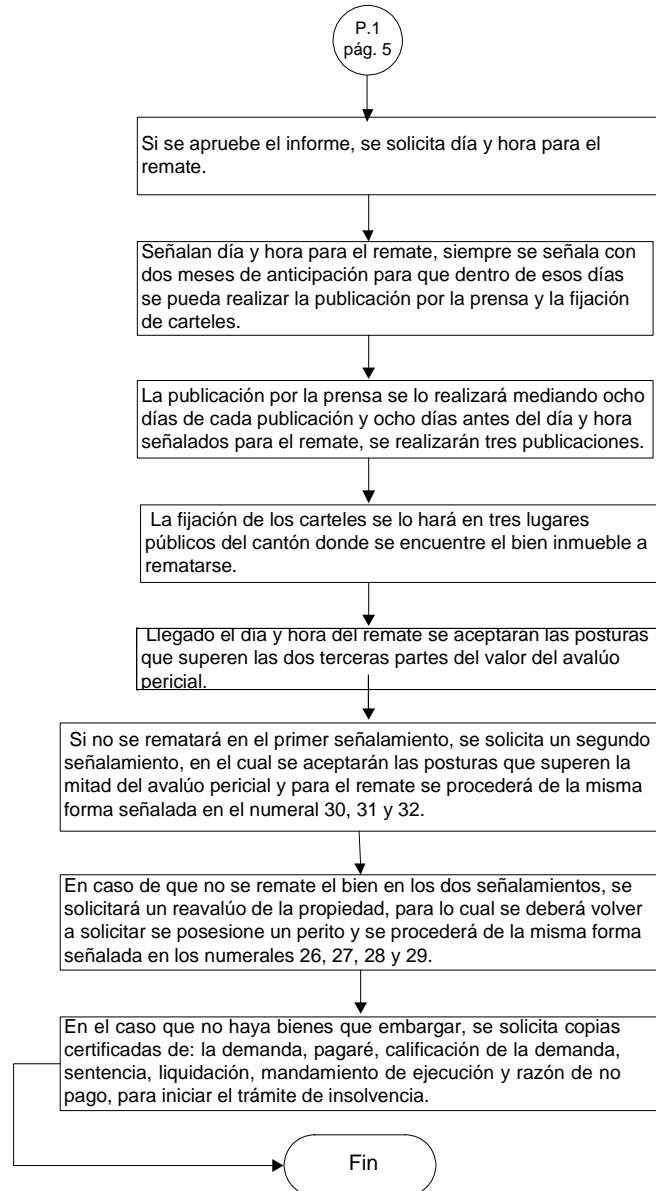


Figura 47. Recuperación de cartera en trámite judicial.

Fuente: Arcely Anrango.

Elaborado por: Arcely Anrango

4.6. Ficha de procesos

Contiene información completa para analizar ¿cómo funciona el proceso?, ¿cuál es el subproceso(s)?, el objetivo, ¿quién es el propietario o responsable?, entradas del proceso, recursos necesarios para llevar a cabo eficientemente el trabajo, quienes proveen los recursos, cuál va a ser la salida(s), y por su puesto lo más importante, determinar quién va a ser el cliente en este proceso, si es interno o externo, y adicional se puede obtener información de todas las actividades que se realizan para cumplir con el objetivo y con las expectativas de los clientes.

La ficha de descripción de procesos constituye un soporte muy valioso ya que recaba todas las características relevantes del proceso.

Partiendo del diagrama de procesos se desarrolló una ficha de descripción del proceso para tener una información más detallada de cada uno de los procesos y subprocesos que intervienen en la gestión del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio LTDA. “

		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(A) Determinación y seguimiento de metas de colocación	
		Subproceso:	
		(A1) Establecer las metas de colocación y dar seguimiento a su	
Objetivo			
Determinar para cada Asesor de Crédito, las metas mensuales de colocación y por ende de crecimiento de cartera, con la finalidad de cumplir lo establecido en el presupuesto y si es posible superarlo.			
Propietario			
Coordinador(a) de Crédito y Cobranzas y Gerencia General			
Entrada(s)		Recursos	
Información del Presupuesto	1 Humanos	4. Suministros de Oficina	Gerencia General
Información del POA	2. Tecnológicos		Dpto. de Sistemas
Información de Contabilidad	3. Financieros		Contabilidad
Salida(s)		Cliente(s)	
Metas mensuales de colocación de cartera por tipo de crédito		Cliente Interno (Asesores de crédito/Coordinadores de Agencias)	
Metas mensuales de crecimiento de cartera por tipo de crédito			
Metas mensuales de incremento en N° de operaciones de crédito			
Metas en cuanto al monto promedio por prestatario			
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Revisar el presupuesto en coordinación con Gerencia General y fijar metas iguales a cada Asesor de Crédito/Jefe de Agencia, por colocación, crecimiento de cartera, crecimiento en el número de operaciones y monto promedio.	Coordinador de Crédito y Gerencia General	
2	Difundir al personal de crédito y cobranzas, mediante reuniones o por e-mail las metas de colocación y crecimiento de cartera	Coordinador de Crédito y Cobranzas	e-mail con información de las metas de colocación y crecimiento de cartera
3	Coordinar con todo el personal de crédito el trabajo a realizarse para trabajar en equipo, y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas asignadas	Coordinador de Crédito y Cobranzas	
4	Revisar los reportes de resultados de fin de mes	Coordinador de Crédito y Cobranzas	
5	Analizar los resultados obtenidos a nivel individual, por oficinas y consolidado	Coordinador de Crédito y Cobranzas	
6	Determinar el cumplimiento o incumplimiento de las metas asignadas	Coordinador de Crédito y Cobranzas	
7	Realizar los cálculos para el pago de incentivos al personal de crédito y cobranzas, incentivos fijados por el Consejo de Administración	Coordinador de Crédito y Cobranzas	Reporte para el pago de incentivos
8	Entregar el informe del cálculo de incentivos a Gerencia General para su revisión y aprobación	Coordinador de Crédito y Cobranzas	Informe de incentivos
9	Entregar el informe del cálculo de incentivos aprobado por Gerencia a Contabilidad para el pago correspondiente en el siguiente mes.	Coordinador de Crédito y Cobranzas	Informe de incentivos
10	Elaboración de un informe mensual completo sobre el estado de la Cartera de crédito que es el principal activo productivo de la Institución, en el cual se da a conocer también algunas recomendaciones y sugerencias para mejorar la gestión que se está realizando, informe que es presentado a Gerencia General	Coordinador de Crédito y Cobranzas	Informe gestión del Departamento de Crédito y Cobranzas
Elaborado por:		Revisado por:	
		Aprobado por:	

Figura 48. Determinación de seguimiento de metas.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango


		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(B) Promoción de productos de crédito	
		Subproceso:	
		(B1) Determinación de sectores	
Objetivo			
Establecer los sectores objetivo a los cuales vamos a dirigir nuestros productos y servicios.			
Propietario			
Coordinador(a) de Crédito y Cobranzas			
Entrada(s)	Recursos		Proveedor(es)
Reportes del Sistema para Información de Municipios,	1. Humanos	3. Suministros de Oficina	Dpto. de Sistemas
	2. Tecnológicos		Asesores de Crédito
			Municipios, Gobiernos Parroquiales
Salida(s)			Cliente(s)
Listado de potenciales sectores a los cuales no ha llegado la COAC SAN ANTONIO y que ha planificado visitar.			Cliente Interno (Asesores de crédito/Coordinadores de Agencia)
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Obtener reportes del sistema para identificar los sectores de la zona de influencia de la Cooperativa, con menos operaciones de crédito.	Coordinador de Crédito	Reporte de sectores con crédito.
2	Realizar acercamientos con Municipios, Gobiernos Parroquiales, Presidentes de los barrios para obtener información.	Coordinador de Crédito Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Listado de parroquias, barrios, instituciones, empresas, que operan en las zonas.
3	Planificar mensualmente los lugares o sectores a los cuales la Cooperativa va a ofrecer sus productos de crédito de acuerdo a la zona de influencia de la Planificación Estratégica.	Coordinador de Crédito	Cronograma de visitas
4	Convocar a reuniones los primeros días del mes a Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencias	Coordinador de Crédito	Actas de las reuniones
5	Determinar los sectores estratégicos a los cuales la Cooperativa va a dirigir sus productos de crédito y demás servicios.	Coordinador de Crédito	Actas de las reuniones
6	Emitir un informe a Gerencia para indicar a que sectores se va a visitar para promocionar los productos de crédito y demás servicios de la Cooperativa.	Coordinador de Crédito	Informe
7	Recibir sugerencias de la Gerencia en caso de existir, en caso de haberlo se modificaría el cronograma y los lugares.	Coordinador de Crédito Gerencia General	Documento indicando observaciones y sugerencias
8	Difundir a Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencias a través de correos electrónicos los lugares definitivos a los cuales se va a visitar.	Coordinador de Crédito	Correo electrónico (e-mail)
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 49. Determinación de sectores.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
Subproceso:		(B2) Visitas para promocionar los productos de crédito	
Objetivo			
Difundir a todos los sectores potenciales previamente establecidos, todos los productos de crédito y demás servicios que la Cooperativa tiene a disposición de la población en general.			
Propietario			
Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia			
Entrada(s)	Recursos		Proveedor(es)
Listado de potenciales sectores a los cuales no ha llegado la COAC SAN ANTONIO y que ha planificado visitar.	1. Humanos	5, Folletería de todos los productos y servicios	Dpto. de Sistemas
	2. Tecnológicos		Contabilidad
	3. Suministros de Oficina	6, Documentos de crédito (formatos utilizados)	
	4. Objetos Promocionales	7. Transporte	
Salida(s)		Ciente(s)	
Promociones e información de los diversos productos de crédito y servicios que la Cooperativa dispone.		Cliente externo, Socios y potenciales socios	
Socios informados sobre los productos y servicios que ofrece la Cooperativa			
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Realizar un cronograma semanal de los lugares asignados para realizar las visitas y promociones de los productos de crédito y servicios de la Cooperativa	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Cronograma de visitas
2	Solicitar a Proveeduría (Contabilidad) el material suficiente (objetos promocionales, folletería, etc)	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Solicitud de requerimientos de material publicitario
3	Solicitar a Sistemas los equipos necesarios para realizar el trabajo que en este caso es de campo.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Solicitud de requerimientos de equipos
4	Preparar información, documentos para llevar a los lugares que van a visitar	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Información de productos de crédito
5	Planificar con anticipación los medios de transporte a utilizar	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Informe de requerimiento de transporte
6	Visitar a los potenciales socios	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Informe
7	Informar sobre la Cooperativa, dar a conocer los productos de crédito y los demás servicios que se dispone.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Informe
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 50. Promoción de productos de ingreso.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango


 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ANTONIO LTDA” <i>Juntos hacia el progreso</i>		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(C) Preclaficación	
		Subproceso:	
		(C1) Preclaficación del sujeto de crédito	
Objetivo			
Determinar si la persona interesada en acceder a un préstamo es sujeto de crédito, con la finalidad de continuar el proceso únicamente con las personas preclaficadas.			
Propietario			
Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia			
Entrada(s)		Recursos	Proveedor(es)
Socios informados sobre los productos y servicios que ofrece la Cooperativa		1. Humanos	Dpto. de Sistemas
		2. Tecnológicos	Contabilidad
		3. Suministros de Oficina	
Salida(s)		Cliente(s)	
Preclaficación rápida de los interesados en obtener un préstamo.		Cliente externo, Socios y potenciales socios	
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Solicitar firmar la autorización para consultar en el Buró de Crédito	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Autorización firmada
2	Revisar los pasivos, endeudamiento, cuotas de pago, instituciones en las que adeuda, puntaje del SCORE, instituciones que le consultaron.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Informe de la consulta en el buró de crédito
4	Rrevisar el historial crediticio interno, en caso de ser socio de la Cooperativa	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
5	Revisar el comportamiento de pago en la Cooperativa, montos otorgados, plazos, días mora.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
6	Solicitar información rápida del ingreso promedio de la unidad familiar, número de cargas familiares, actividad económica que realiza, etc.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
7	Informar si es calificado como sujeto de crédito	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 51. Preclaficación del sujeto de crédito.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango


 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ANTONIO LTDA" <i>Juntos hacia el progreso</i>		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(D) Información de productos de crédito	
		Subproceso:	
		(D1) Información de condiciones y requisitos del crédito con garantías personales	
Objetivo			
Informar a las personas precalificadas sobre las condiciones y los requisitos que deberá presentar para la concesión del crédito.			
Propietario			
Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia			
Entrada(s)		Recursos	Proveedor(es)
Personas precalificadas		1. Humanos	Dpto. de Sistemas
		2. Tecnológicos	Contabilidad
		3. Suministros de Oficina	
Salida(s)		Cliente(s)	
Socios informados sobre las condiciones y requisitos para acceder a un crédito.		Cliente externo, Socios y potenciales socios	
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Preguntar al interesado el monto de crédito que necesita y el destino.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
2	Indicar el producto de crédito que le puede ofrecer de acuerdo a la información hasta aquí analizada: Consumo, Vivienda, Microcrédito	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
3	Informar sobre las condiciones del crédito: Monto, plazo, garantía, tasa de interés, cuotas de pago, tiempo de entrega, valores a depositar.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
4	En caso de que la persona que está siendo analizada no es socio, se solicitará aperturar la cuenta.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
5	Entregar el formato preimpreso de autorización para consultar en el buró de crédito tanto al cónyuge como a los garantes propuestos.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Autorización preimpresa de autorización para consulta en el buró de crédito
6	Revisar en el buró de crédito la información sobre pasivos, cuotas de pago, comportamiento de pago, puntaje del SCORE, instituciones que le consultaron.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Reporte impreso del buró de crédito
7	Solicitar información del ingreso promedio de los garantes, número de cargas, actividad económica, etc.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
8	Realizar una precalificación del cónyuge y de los garantes	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
9	Si todo es correcto, señalar en el formulario de requisitos los documentos que deben presentar tanto el titular, garantes y cónyuges, de acuerdo a la actividad económica que realizan y a las políticas internas de la Cooperativa; caso contrario informar el inconveniente y si es necesario solicitarle cambiar de garante(s).	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Formulario de requisitos
10	Entregar al socio el formulario de requisitos, explicándole muy claramente los documentos que debe presentar.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
11	Entregar al socio el formulario que debe llenar el garante	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
12	Explicar al socio que una vez desembolsado el crédito deberá justificar la inversión para la cual está solicitando el crédito.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 52. Información de condiciones y requisitos con garantías personales.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango


 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ANTONIO LTDA” <i>Juntos hacia el progreso</i>		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(D) Información de productos de crédito	
		Subproceso:	
		(D2) Información de condiciones y requisitos del crédito con garantías hipotecarias	
Objetivo			
Informar a las personas precalificadas sobre las condiciones y los requisitos que deberá presentar para la concesión del crédito.			
Propietario			
Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia			
Entrada(s)		Recursos	Proveedor(es)
Personas precalificadas		1. Humanos	Dpto. de Sistemas
		2. Tecnológicos	Contabilidad
		3. Suministros de Oficina	
Salida(s)		Cliente(s)	
Socios informados sobre las condiciones y requisitos para acceder a un crédito.		Cliente externo, Socios y potenciales socios	
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Preguntar al interesado el monto de crédito que necesita y el destino.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
2	Indicar el producto de crédito que le puede ofrecer de acuerdo a la información hasta aquí analizada: Consumo, Vivienda, Microcrédito	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
3	Informar sobre las condiciones del crédito: Monto, plazo, garantía, tasa de interés, cuotas de pago, valores a depositar, tiempo de entrega (explicar que con este tipo de garantía el tiempo de entrega va a durar unos días más)	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
4	En caso de que la persona que está siendo analizada no es socio, se solicitará aperturar la cuenta.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
5	Entregar el formato preimpreso de autorización para consultar en el buró de crédito al cónyuge y en caso de ser hipoteca prestada a los dueños del bien inmueble a quienes se les denominará garantes.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Autorización preimpresa de autorización para consulta en el buró de crédito
6	Revisar en el buró de crédito la información sobre pasivos, cuotas de pago, comportamiento de pago, puntaje del SCORE, instituciones que le consultaron.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Reporte impreso del buró de crédito
7	Solicitar información del ingreso promedio de los garantes (en caso de ser hipoteca prestada), número de cargas, actividad económica, etc.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
8	Realizar una precalificación del cónyuge y de los garantes (en el caso de hipoteca prestada)	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
9	Si todo es correcto, señalar en el formulario de requisitos los documentos que deben presentar tanto el titular, garantes (si fuera el caso) y cónyuge, de acuerdo a la actividad económica que realizan y a las políticas internas de la Cooperativa; caso contrario informar el inconveniente.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Formulario de requisitos
10	Entregar al socio el formulario de requisitos, explicándole muy claramente los documentos que debe presentar.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
11	Explicar al socio que una vez desembolsado el crédito deberá justificar la inversión para la cual está solicitando el crédito.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
12	Entregar al socio el formulario que debe llenar el garante (en el caso que de que la hipoteca sea prestada)	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 53. Información de condiciones y requisitos con garantías hipotecarias.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango


		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(D) Información de productos de crédito	
		Subproceso:	
		(D3) Información de condiciones y requisitos del crédito para socios que tienen bienes inmuebles propios.	
Objetivo			
Informar a las personas precalificadas sobre las condiciones y los requisitos que deberá presentar para la concesión del crédito.			
Propietario			
Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia			
Entrada(s)		Recursos	Proveedor(es)
Personas precalificadas		1. Humanos	Dpto. de Sistemas
		2. Tecnológicos	Contabilidad
		3. Suministros de Oficina	
Salida(s)		Cliente(s)	
Socios informados sobre las condiciones y requisitos para acceder a un crédito.		Cliente externo, Socios y potenciales socios	
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Preguntar al interesado el monto de crédito que necesita y el destino.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
2	Indicar el producto de crédito que le puede ofrecer de acuerdo a la información hasta aquí analizada: Consumo, Vivienda, Microcrédito	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
3	Informar sobre las condiciones del crédito: Monto, plazo, garantía, tasa de interés, cuotas de pago, valores a depositar, tiempo de entrega y en este caso informarle que de ser necesario se realizará un avalúo del bien inmueble propio.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
4	Informar que se le puede conceder el crédito sin garante y sin hipoteca ya que posee un bien inmueble propio, siempre y cuando demuestre un excelente comportamiento de pago en el sistema financiero. Este producto se ofrecerá de acuerdo a las políticas que establezca la Cooperativa.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
5	En caso de que la persona que está siendo analizada no es socio, se solicitará aperturar la cuenta.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
6	Entregar el formato preimpreso de autorización para consultar en el buró de crédito al cónyuge (si fuera el caso).	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Autorización preimpresa de autorización para consulta en el buró de crédito
7	Revisar en el buró de crédito la información sobre pasivos, cuotas de pago, comportamiento de pago, puntaje del SCORE, instituciones que le consultaron.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Reporte impreso del buró de crédito
8	Analizar la situación económica de manera breve de la unidad familiar con la información otorgada.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
9	Realizar una precalificación del cónyuge.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
10	Si todo es correcto, señalar en el formulario de requisitos los documentos que deben presentar, de acuerdo a la actividad económica que realizan y a las políticas internas de la Cooperativa; caso contrario informar el inconveniente.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Formulario de requisitos
11	Explicar al socio que una vez desembolsado el crédito deberá justificar la inversión para la cual está solicitando el crédito.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
12	Entregar al socio el formulario de requisitos, explicándole muy claramente los documentos que debe presentar.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 54. Información de condiciones y requisitos de crédito para socios que tienen bienes.
Fuente: Aracely Anrango.
Elaborado por: Aracely Anrango

		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(D) Información de productos de crédito	
		Subproceso:	
		(D4) Información de condiciones y requisitos del crédito con garantías líquidas (DPF, Certificados de Aportación, Ahorros)	
Objetivo			
Informar a las personas precalificadas sobre las condiciones y los requisitos que deberá presentar para la concesión del crédito.			
Propietario			
Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia			
Entrada(s)		Recursos	Proveedor(es)
Personas precalificadas		1. Humanos	Dpto. de Sistemas
		2. Tecnológicos	Contabilidad
		3. Suministros de Oficina	
Salida(s)		Cliente(s)	
Socios informados sobre las condiciones y requisitos para acceder a un crédito.		Cliente externo, Socios y potenciales socios	
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Preguntar al interesado el monto de crédito que necesita y el destino.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
2	Revisar en sistema el Estado Económico del socio para determinar el tipo de garantía: DPF, Certificados de Aportación, Ahorros.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
3	Informar los requisitos de acuerdo a la políticas de crédito vigentes	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Formulario de requisitos
4	Explicar las condiciones del crédito: Monto, plazo, tasa de interés, tipo de garantía, cuota de pago, tiempo de entrega, valores a depositar.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
5	Explicar que el dinero que va a quedar como garantía del crédito no podrá retirar hasta la cancelación total del préstamo.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
6	Indicar que en este tipo de créditos no es indispensable la firma del cónyuge y no se necesita garantes, excepto si el DPF que va a garantizar el crédito es prestado.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
7	Entregar al socio el formulario que debe llenar el garante (en el caso que el DPF sea prestado)	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 55. Información de condiciones y requisitos del crédito con garantías líquidas.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango


 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ANTONIO LTDA" <i>Juntos hacia el progreso</i>		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso: (D) Información de productos de crédito	
		Subproceso: (D5) Información de condiciones y requisitos del crédito con garantía del FOGEPS	
Objetivo			
Informar a las personas precalificadas sobre las condiciones y los requisitos que deberá presentar para la concesión del crédito.			
Propietario			
Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia			
Entrada(s)		Recursos	Proveedor(es)
Personas precalificadas		1. Humanos	Dpto. de Sistemas
		2. Tecnológicos	Contabilidad
		3. Suministros de Oficina	
Salida(s)		Cliente(s)	
Socios informados sobre las condiciones y requisitos para acceder a un crédito.		Cliente externo, Socios y potenciales socios	
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Preguntar al interesado el monto de crédito que necesita y el destino.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
2	Analizar la fuente de repago (Este tipo de garantía solo aplica para microempresarios que no cuentan con bienes inmuebles principalmente o que las propiedades que tienen son de un valor muy bajo que no alcanzan a garantizar la operación de crédito solicitada.)	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
3	Informar sobre las condiciones del crédito: Monto, plazo, garantía, tasa de interés, cuotas de pago, tiempo de entrega, valores a depositar, costo de las comisiones de FOGEPS.		
4	En caso de que la persona que está siendo analizada no es socio, se solicitará aperturar la cuenta.		
5	Entregar el formato preimpreso de autorización para consultar en el buró de crédito tanto al cónyuge como a los garantes propuestos.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Autorización preimpresa de autorización para consulta en el buró de crédito
6	Revisar en el buró de crédito la información sobre pasivos, cuotas de pago, comportamiento de pago, puntaje del SCORE, instituciones que le consultaron.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Reporte impreso del buró de crédito
7	Solicitar información del ingreso promedio de los garantes, número de cargas, actividad económica, etc.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
8	Realizar una precalificación del cónyuge y de los garantes	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
9	Si todo es correcto, señalar en el formulario de requisitos los documentos que deben presentar tanto el titular, garantes y cónyuges, de acuerdo a la actividad económica que realizan y a las políticas internas de la Cooperativa; caso contrario informar el inconveniente y si es necesario solicitarle cambiar de garante(s).	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Formulario de requisitos
10	Entregar al socio el formulario de requisitos, explicándole muy claramente los documentos que debe presentar.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
11	Explicar al socio que una vez desembolsado el crédito deberá justificar la inversión para la cual está solicitando el crédito.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
12	Entregar al socio el formulario que debe llenar el garante.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 56. Información de condiciones y requisitos de crédito con garantía del FOGEPS.

Fuente: Aracely Anrango.


Elaborado por: Aracely Anrango

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ANTONIO LTDA” <i>Juntos hacia el progreso</i>		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso: (E) Análisis de Información	
Objetivos		Subproceso: (E1) Recepción de documentación	
		Recopilar los documentos solicitados al socio, para analizar la información	
Propietario			
Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia			
Entrada(s)	Recursos		Proveedor(es)
Socios informados sobre las condiciones y requisitos para acceder a un crédito.	1. Humanos		Dpto. de Sistemas
	2. Tecnológicos		Contabilidad
	3. Suministros de Oficina		
Salida(s)	Cliente(s)		
Documentación recibida	Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia		
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Recepción de documentos	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
2	Revisar que todos los documentos solicitados se encuentren completos	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
3	Revisar si el socio a efectuado el depósito correspondiente en la cuenta de ahorros, si no está hacerle depositar.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
4	Si todos los documentos solicitados están completos y depositados los valores requeridos, se puede continuar con el trámite, caso contrario se procesará cuando se haya completado todo lo solicitado.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 57. Recepción de documentos.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(E) Análisis de Información	
		Subproceso:	
		(E2) Revisión de documentación y elaboración de informe	
Objetivos			
Emitir un informe de la operación de crédito analizada recomendando o rechazando el préstamo.			
Propietario			
Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia			
Entrada(s)		Recursos	
Documentación recibida	1. Humanos		Dpto. de Sistemas
	2. Tecnológicos		Contabilidad
	3. Suministros de Oficina		
Salida(s)		Cliente(s)	
Informe técnico		Cliente interno, Niveles de aprobación	
Expediente de crédito completo			
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Revisión en la base de Sindicados, CONSEP, OFAC, Registro Civil, con los números de cédulas tanto del titular como de los garantes y cónyuges.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Documentos impresos de las consultas realizadas
2	Se continua con el procedimiento si no existe novedades en la revisión anteriormente realizada, caso contrario se suspende el trámite y se emite un informe al Jefe inmediato.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Informe (en el caso de ser necesario)
3	Revisar justificativos de ingresos presentados de la unidad familiar para determinar el tipo de crédito de acuerdo a la reglamentación interna: Consumo, Vivienda o Microcrédito.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
4	Confirmación de información de toda la documentación recibida de titular, garantes, cónyuges, con las herramientas que dispone la Cooperativa.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Documentos confirmados con firma, persona de contacto y fecha
5	Revisar vigencia de cédulas de identidad, certificados de votación.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
6	Realizar inspecciones sorpresa (aplica únicamente para microcréditos)	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Formulario de inspección
7	Realizar el levantamiento de información mediante inspecciones sorpresa en el domicilio y/o negocio del titular y si fuera necesario también del garante.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
8	Llenar los formularios de excel con la información que se obtuvo en la inspección realizada, para obtener datos de ingresos, gastos, utilidad, activos, pasivos, patrimonio, inventarios, indicadores financieros.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
9	Analizar la información de las garantías presentadas	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencias	
10	En las garantías personales revisar: estado civil, ingresos, gastos, utilidad o excedente, activos, pasivos, patrimonio.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	

11	En las garantías hipotecarias revisar que no exista gravámenes en la propiedad, impuesto predial, escritura, certificados de avalúos, coordinar con el perito evaluador el día y hora para evaluar el inmueble quien emitirá un informe técnico.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
12	Solicitar al socio depositar el valor correspondiente para el pago de avalúo al perito evaluador.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencias	
13	Solicitar al Asistente operativo realizar el débito correspondiente de la cuenta del socio contra la cuenta por pagar avalúos de acuerdo al informe presentado por el perito, y hacer firmar al socio.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencias	
14	En las garantías con casa propia revisar que no exista gravámenes sobre la propiedad, en caso que el valor de la propiedad reflejado en el impuesto predial sea inferior al monto de crédito solicitado se solicitará al perito evaluador un informe del valor exacto de la propiedad.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
15	En las garantías líquidas, revisar el tipo de ahorro con el que va a garantizar el crédito: DPF, Certificados de Aportación, ahorro a la vista, ahorro programado y que cumplan con la política interna.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
16	En la garantía de FOGEPS, solicitar a la CONAFIPS el certificado de garantía para avalizar la operación crediticia, una vez que el crédito fue analizado en la Institución.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
17	Si cumple las condiciones que exige la Institución, se continuará con el proceso, caso contrario no.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
18	Analizar la capacidad de pago, endeudamiento, patrimonio, cobertura de garantías, 5C de crédito, en el formato de excel respectivo.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
19	Determinar el monto a conceder de acuerdo al destino solicitado y a la actividad económica que realiza el socio, plazo de acuerdo a la capacidad de pago, tipo de crédito, tasa de interés.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
20	Emitir un informe técnico final del análisis realizado que pasará al nivel de aprobación correspondiente.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Informe técnico
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 58. Revisión de documentos y elaboración de informe.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(E) Análisis de Información	
		Subproceso:	
		(E2.1) Inspección	
Objetivos			
Obtener información real de la situación socioeconómica del socio			
Propietario			
Asesores de Crédito y Coordinadores de Agencia			
Entrada(s)		Recursos	Proveedor(es)
Documentación recibida		1. Humanos	4. Transporte
		2. Tecnológicos	Dpto. de Sistemas
		3. Suministros de Oficina	Contabilidad
Salida(s)		Cliente(s)	
Informe de inspección		Cliente interno, Niveles de aprobación	
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Determinar el mejor momento para realizar las visitas a los socios en el trabajo o domicilio de manera sorpresiva	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Informe de inspección
2	Realizar el levantamiento de información de bienes muebles e inmuebles, situación familiar, inventario de mercaderías, tomar fotografías, solicitar información a vecinos, confirmar el croquis y la dirección del domicilio o negocio	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
3	Llenar el formulario de inspección		
4	Imprimir fotografías		
5	Adjuntar al expediente de crédito la información recabada.		
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 59. Inspección.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango



		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(E) Análisis de Información	
		Subproceso:	
		(E3) Ingresar datos al sistema	
Objetivos			
Establecer una decisión (aprobar o negar) las solicitudes presentadas			
Propietario			
Niveles de aprobación			
Entrada(s)		Recursos	
Documentación recibida	1. Humanos		Dpto. de Sistemas
Informe de inspección	2. Tecnológicos		Contabilidad
Informe técnico del Asesor de Crédito	3. Suministros de Oficina		
Salida(s)		Cliente(s)	
Solicitudes de crédito impresas		Cliente interno, Niveles de aprobación	
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Revisar en el sistema la información del titular, cónyuge y garantes o garantías y si es necesario se actualizará información.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Documentos impresos de las consultas realizadas
2	Revisar que la foto y firma se encuentren en el sistema, caso contrario solicitar al socio realizar este procedimiento.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Informe (en el caso de ser necesario)
3	Ingresar al sistema la información obtenida del análisis realizado tanto del titular, como de las garantías presentadas.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
4	Ingresar al sistema la información que llenó el garante (en el caso que aplique garantía personal)	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
5	Imprimir la solicitud de crédito del titular, y garante	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Solicitudes de crédito impresas
6	Adjuntar las solicitudes impresas al expediente de crédito.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 60. Ingresar datos al sistema.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
Subproceso:		(F1) Revisión, análisis y decisión del nivel de aprobación	
Objetivos			
Establecer una decisión (aprobar o negar) las solicitudes presentadas			
Propietario			
Niveles de aprobación			
Entrada(s)	Recursos	Proveedor(es)	
Informe técnico del Asesor de crédito	1. Humanos	Dpto. de Sistemas	
Informe de la inspección	2. Tecnológicos	Contabilidad	
Solicitudes de crédito	3. Suministros de Oficina		
Expediente de crédito			
Salida(s)	Cliente(s)		
Créditos aprobados o negados	Cliente interno, Asesores de Crédito/ Coordinadores de Agencias, Asistentes Operativos.		
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Recibir las solicitudes de créditos	Niveles de aprobación	
2	Revisar que la documentación presentada en cada solicitud de crédito se encuentre completa.	Niveles de aprobación	
3	Revisar la información del titular, cónyuge y garantes en el sistema	Niveles de aprobación	
4	Revisar que los valores a depositar en la cuenta del socio se hayan efectuado	Niveles de aprobación	
5	Realizar aleatoriamente confirmación de información tanto de titulares como de garantes.	Niveles de aprobación	
6	Revisar que el crédito cumpla con las políticas internas vigentes, tipo de crédito, montos, plazos, garantías, coberturas de las propiedades a hipotecar o hipotecadas.	Niveles de aprobación	
7	Analizar la capacidad de pago y solvencia patrimonial, los cuales deben estar correctamente sustentados con la documentación pertinente.	Niveles de aprobación	

8	Analizar las garantías presentadas, y que la documentación habilitante sea la correcta y cumpla con la normativa de la Institución.	Niveles de aprobación	
9	Si todo es correcto se continua con el proceso caso contrario se devuelve la carpeta de crédito al asesor para que complete lo sugerido por el nivel de aprobación correspondiente	Niveles de aprobación	
10	Aprobar las solicitudes de crédito, señalando en el formato correspondiente de aprobación las condiciones en que fue aprobado o las razones por las que fue negado el crédito.	Niveles de aprobación	Solicitud de crédito aprobada
11	Legalizar la aprobación o rechazo del crédito mediante las firmas de los niveles de aprobación correspondientes.	Niveles de aprobación	Solicitud de crédito aprobada
12	Calificar cada solicitud de crédito en el sistema	Niveles de aprobación	
13	Entregar al Asistente Operativo las solicitudes de crédito aprobadas con garantías personales, de casa propia, garantías líquidas, o créditos hipotecarios que ya tienen constituidas las hipotecas para proceder al desembolso de la operación.	Niveles de aprobación	
14	Entregar al Asesor de Crédito las solicitudes aprobadas con garantías hipotecaria por constituir, y de FOGEPS para que le explique al socio el siguiente procedimiento a seguir (Instrumentar el crédito) para luego proceder al desembolso, una vez que la hipoteca se encuentre constituida a favor de la Cooperativa.	Niveles de aprobación	
15	Entregar al Asesor de Crédito las solicitudes negadas para que explique las razones al socio y le devuelva la documentación.	Niveles de aprobación	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 61. Revisión, análisis y decisión de aprobación.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango


		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(G) Instrumentación del crédito	
		Subproceso:	
		(G1) Constitución de garantías hipotecarias	
Objetivos			
Constituir las garantías a favor de la Cooperativa, para garantizar las operaciones crediticias.			
Propietario			
Asesores de Crédito y socios			
Entrada(s)	Recursos		Proveedor(es)
Créditos aprobados	1. Humanos		Dpto. de Sistemas
	2. Tecnológicos		Contabilidad
	3. Suministros de Oficina		
Salida(s)	Cliente(s)		
Hipoteca constituida a favor de la Cooperativa.	Cliente interno, Asesores de Crédito/		
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Recibir las carpetas de crédito aprobadas.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
2	Revisar el tipo de garantía, en este caso hipotecaria	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
3	Informar al socios los pasos a seguir para constituir la hipoteca, ya que es un trámite que lo gestionará cada socio.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
4	Solicitar al Asistente Operativo realizar el débito de la cuenta del socio para la elaboración de la minuta, contra una cuenta de patrimonio y hacer firmar al socio.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
5	Enviar al Asistente jurídico los documentos necesarios para la elaboración de la minuta, quien a su vez enviará los documentos a la Notaría para continuar con el proceso, y explicará nuevamente al socio a que oficinas tiene que dirigirse para que continúe con el trámite.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Minuta de hipoteca
6	Socio realiza gestiones en la Notaría	Socio	Documentos de hipoteca

7	Firman la escritura de hipoteca el titular, cónyuge y demás deudores o garantes hipotecarios.	Socio	
8	Llevar a la Cooperativa los documentos que emite la Notaría, para que firme Presidencia y Gerencia General.	Socio	
9	Llevar los documentos nuevamente a la Notaria, para que legalice el Notario	Socio	
10	Realizar el trámite en el Registro de la Propiedad	Socio	Hipoteca registrada
11	Llevar a las oficinas de la Cooperativa la hipoteca constituida, para entregar al Asesor de Crédito	Socio	
12	Recibir los documentos de hipotecas, y la primera copia se quedará para el archivo de hipotecas, la segunda se entregará al socio y además se obtendrá una fotocopia de este documento para adjuntar a la carpeta de crédito.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Hipoteca registrada y copias
13	Entregar al Coordinador de Crédito matriz o al Coordinador de Agencias para su revisión y visto bueno.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
14	Entregar al Asistente Operativo la carpeta de crédito completa, para luego proceder al desembolso de la operación.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 62. Constitución de garantías hipotecarias.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ANTONIO LTDA" <i>Juntos hacia el progreso</i>		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(G) Instrumentación del crédito	
		Subproceso:	
		(G2) Constitución de garantías del FOGEPS	
Objetivos			
Constituir las garantías a favor de la Cooperativa, para garantizar las operaciones crediticias.			
Propietario			
Coordinador de Crédito y Cobranzas, Asesores de Crédito/Coordinadores de Agencias y CONAFIPS			
Entrada(s)		Recursos	Proveedor(es)
Créditos aprobados	1. Humanos		Dpto. de Sistemas
	2. Tecnológicos		Contabilidad
	3. Suministros de Oficina		
Salida(s)		Cliente(s)	
Certificados de garantía		Cliente interno, Asesores de Crédito/	
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Recibir las carpetas de crédito aprobadas.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
2	Revisar el tipo de garantía, en este caso FOGEPS	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
3	Explicar nuevamente al socio el costo que tiene este tipo de garantía, para luego no tener inconvenientes.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
4			
5	Llenar el formato de solicitud y el anexo exigidos por la CONAFIPS y enviar por e-mail al Coordinador del Crédito.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
6	Revisar los formularios e imprime los mismos	Coodinador de Crédito	Formularios FOGEPS
7	Solicitar a Gerencia firmar los formularios	Coodinador de Crédito	
8	Escanear los formularios firmados con firmas y sellos	Coodinador de Crédito	Formularios FOGEPS escaneados
9	Comunicarse con la CONAFIPS para solicitar la emisión del certificado de garantía, a través del correo electrónico y adjuntar los formularios exigidos.	Coodinador de Crédito	Solicitud (e-mail)
10	Analizar la solitud y repsonder a la comunicación enviada indicándonos si está aprobada la garantía (normalmente es entre un 60y 70% del valor solicitado, políticas internas de la CONAFIPS)	CONAFIPS	Respuesta solicitud (e-mail)

11	En caso de no estar aprobado el certificado solicitar al socio que cambie el tipo de garantía.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
12	Enviar el documento escaneado del certificado de garantía, para luego enviar el original, y hasta mientras continuar con el proceso y evitar demoras.	CONAFIPS	Certificado de garantía escaneado
13	Imprimir el certificado de garantía	Coordinador de Crédito	Certificado de garantía impreso
14	Entregar el documento impreso del certificado de garantía al Asesor de crédito responsable.	Coordinador de Crédito	
15	Elaborar una tabla de amortización presuntiva de la operación de crédito y entregar al Coordinador de Crédito.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Tabla de amortización presuntiva
16	Enviar a la CONAFIPS la tabla de pagos presuntiva escaneada, para que nos indiquen los valores a cobrar por las comisiones fijas y variables.	Coordinador de Crédito	
17	Enviar los costos de las comisiones fijas y variables que serán cobrados a los socios y los formularios de los contratos.	CONAFIPS	Costos de comisiones y formularios de contratos
18	Enviar al e-mail del Asistente Operativo la información del valor de las comisiones y los contratos.	Coordinador de Crédito	
19	Entregar al Asistente Operativo la carpeta de crédito completa, para luego proceder al desembolso de la operación.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
Elaborado por:		Revisado por:	
Aprobado por:			

Figura 63. Constitución de garantías de FOGEPS.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(H) Desembolso	
		Subproceso:	
		(H1) Legalización y entrega del crédito	
Objetivos			
Entregar el dinero del crédito a los socios solicitantes.			
Propietario			
Asistente Operativo			
Entrada(s)	Recursos		Proveedor(es)
Créditos aprobados, con la documentación completa	1. Humanos		Dpto. de Sistemas
	2. Tecnológicos		Contabilidad
	3. Suministros de Oficina		
Salida(s)			Cliente(s)
Créditos desembolsados			Cliente externo: Socios
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Recibir las solicitudes de crédito aprobadas	Asistente Operativo	
2	Revisar que la carpeta de crédito que le entregaron se encuentren con la documentación completa caso contrario informar al Coordinador de Crédito o Coordinadores de Agencias, para que le entreguen correctamente, caso contrario no procederá al desembolso.	Asistente Operativo	
3	Revisar la cuenta del socio y confirmar que se encuentra depositados los valores indicados anteriormente por los Asesores de Crédito.	Asistente Operativo	
4	Agendar las entregas de los créditos en forma ordenada.	Asistente Operativo	
5	Llamar a los socios para indicarles el día y hora que tienen que ir a las oficinas de la Cooperativa para firmar los documentos y entregarles el dinero, y en caso de que los valores depositados no se encuentren completos solicitarles también realizar el depósito para poder efectuar el desembolso.	Asistente Operativo	
6	Confirmar que tanto titulares como garantes se encuentren presentes para efectuar el desembolso.	Asistente Operativo	
7	Solicitar las cédulas de ciudadanía originales de titulares garantes y cónyuges.	Asistente Operativo	
8	Generar las cuentas de ahorro programado, fondo de vida y accidentes,	Asistente Operativo	
9	Realizar los débitos de la cuenta del socio, por aporte patrimonial, imprimir y hacer firmar.	Asistente Operativo	N/D
10	Realizar las transferencias de la cuenta de ahorro a la vista, a la cuenta de seguro de vida y accidentes, comisiones(aplica únicamente para créditos con garantía del FOGEPS) con los valores correspondientes, imprimir y hacer firmar.	Asistente Operativo	Transferencias

11	Proceder a realizar el desembolso a través del sistema, escogiendo correctamente los campos de destino del crédito, débito automático, origen de recursos.	Asistente Operativo	
12	Preguntar al socio las fechas de pago para luego no tener inconvenientes de atrasos.	Asistente Operativo	
13	Imprimir todos los documentos que se generan de la liquidación del crédito: Orden de pago, comprobante contable, tablas de amortización, pagaré.	Asistente Operativo	Orden de pago, Tabla de amortización, pagaré, comprobante contable
14	Llenar el formulario de autorización de débito y costos de cobranza con los datos del titular del crédito.	Asistente Operativo	Formulario de autorización de débito y costos de cobranza
15	En créditos superiores a USD 10,000 llenar el formulario de salud con los datos del titular.	Asistente Operativo	Formulario de salud
16	En los créditos superiores a USD 5,000 imprimir del sistema el Formulario de licitud de fondos.	Asistente Operativo	Formulario de licitud de fondos
17	Explicar al socio, garantes y cónyuges, las condiciones del crédito que se le va a entregar: Monto, plazo, tasa de interés, cuota de pago, forma de pago.	Asistente Operativo	
18	Hacer firmar al socio, garantes y cónyuges todos los documentos impresos y los formularios que se llenaron anteriormente explicándoles claramente de que se trata cada documento.	Asistente Operativo	
19	Explicar al socio sobre las coberturas seguro de desgravamen y el seguro de vida y accidentes y los demás beneficios que tiene al ser socio de la Cooperativa.	Asistente Operativo	
20	Entregar copias de los documentos firmados.	Asistente Operativo	Copias de documentos
21	Explicar muy bien la tabla de amortización, la fecha de pago y el ahorro que en cada dividendo debe realizar y que lo podrá retirar al cancelar la totalidad del crédito.	Asistente Operativo	
22	Explicar que deberá justificar el destino del crédito con facturas, contratos, recibos, etc, de acuerdo a la decisión del nivel de aprobación.	Asistente Operativo	Facturas, contratos, recibos, etc
23	Entregar el crédito en forma parcial conforme vaya justificando el destino de la solicitud indicado al inicio.	Asistente Operativo	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 64. Legalización y entrega del crédito.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango


		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(I) Archivo	
		Subproceso:	
		(I1) Archivo y custodio de documentos	
Objetivos			
Mantener correctamente archivadas y ordenadas las carpetas de crédito, pagarés e hipotecas.			
Propietario			
Asistente Operativo, Coordinador de Cajas, Responsable de archivo.			
Entrada(s)	Recursos		Proveedor(es)
Créditos desembolsados	1. Humanos		Dpto. de Sistemas
	2. Tecnológicos		Contabilidad
	3. Suministros de Oficina		
Salida(s)			Cliente(s)
Archivo Ordenado de carpetas de crédito			Cliente interno: Asesores de Crédito, Gerencia General, Coordinador de Crédito, Asesor jurídico, Auditoría, Consejo de Vigilancia.
Custodio de hipotecas y pagarés en forma correcta			
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Ordenar correctamente los documentos del crédito desembolsado de acuerdo al Anexo establecido en el Reglamento de Crédito.	Asistente Operativo	
2	Grapar todos los documentos del crédito.	Asistente Operativo	
3	Entregar al responsable del archivo de carpetas de crédito en cada oficina.	Asistente Operativo	Entrega - recepción de carpetas de crédito
4	Ordenar en el archivo las carpetas entregadas por número de socio, y sacar las carpetas de crédito que han sido cancelados y ordenar en otro archivo, es decir mantener un archivo de carpetas de crédito vigentes y otro de carpetas de créditos cancelados.	Responsable de archivo	
5	Entregar al Coordinador de Cajas los pagarés e hipotecas ordenados por oficinas.	Asistente Operativo	Entrega - recepción de pagarés e hipotecas.
6	Guardar en la caja fuerte todos los pagarés hipotecas ordenados por número de socio y por oficinas.	Coordinador de Cajas	
7	Separar los pagarés de operaciones canceladas y enviar a las oficinas correspondientes para entregar a los socios	Coordinador de Cajas	Entrega - recepción de pagarés cancelados
8	Separar las hipotecas canceladas y guardar en otro archivo de hipotecas canceladas custodiadas en la caja fuerte.	Coordinador de Cajas	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 65. Archivo y custodia de documentos.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango


		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso: (J) Determinación y seguimiento de metas de recuperación	
Subproceso: (J1) Establecer las metas de recuperación de cartera y dar un seguimiento a la gestión.			
Objetivo			
Determinar para cada Asesor de Crédito, las metas mensuales de recuperación de cartera y por ende el indicador de morosidad, con la finalidad de cumplir lo establecido en el presupuesto y si es posible mejorarlo.			
Propietario			
Coordinador(a) de Crédito y Cobranzas			
Entrada(s)		Recursos	Proveedor(es)
Información del Presupuesto		1 Humanos	4. Suministros de Oficina
Información del POA		2. Tecnológicos	Gerencia General
		3. Financieros	Dpto. de Sistemas
			Contabilidad
Salida(s)		Ciente(s)	
Metas mensuales individuales de recuperación de cartera		Cliente Interno (Asesores de crédito/Coordinadores de Agencias)	
Metas mensuales individuales del indicador de morosidad			
Cronograma de cobranzas para el Asesor Jurídico y cobrador.			
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Revisar el presupuesto en coordinación con Gerencia General y fijar metas a cada Asesor de Crédito/Jefe de Agencia, por recuperación de cartera vencida e indicador de morosidad.	Coordinador de Crédito Gerencia General	
2	Establecer un cronograma de cobranzas tanto para el Asesor Jurídico como para el cobrador para realizar la gestión en cada oficina.	Coordinador de Crédito Gerencia General	Cronograma de cobranzas
3	Difundir al personal de crédito y cobranzas, mediante reuniones o por e-mail las metas de recuperación de cartera y el cronograma de cobranzas del Asesor Jurídico y del Cobrador.	Coordinador de Crédito Gerencia General	de las metas de recuperación y cronograma de cobranzas
4	Coordinar con todo el personal de crédito y cobranzas el trabajo a realizarse para trabajar en equipo, y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas asignadas.	Coordinador de Crédito y Cobranzas	
5	Revisar los reportes de resultados de fin de mes	Coordinador de Crédito y Cobranzas	
6	Analizar los resultados obtenidos a nivel individual, por oficinas y consolidado	Coordinador de Crédito y Cobranzas	
7	Determinar el cumplimiento o incumplimiento de las metas asignadas	Coordinador de Crédito y Cobranzas	
8	Realizar los cálculos para el pago de incentivos al personal de crédito y cobranzas, incentivos fijados por el Consejo de Administración	Coordinador de Crédito y Cobranzas	Reporte para el pago de incentivos
9	Entregar el informe del cálculo de incentivos a Gerencia General para su revisión y aprobación	Coordinador de Crédito y Cobranzas	Informe de incentivos
10	Entregar el informe del cálculo de incentivos aprobado por Gerencia a Contabilidad para el pago correspondiente en el siguiente mes.	Coordinador de Crédito y Cobranzas	Informe de incentivos
11	Elaboración de un informe mensual completo sobre el estado de la Cartera de crédito que es el principal activo productivo de la Institución, en el cual se da a conocer también algunas recomendaciones y sugerencias para mejorar la gestión que se está realizando, informe que es presentado a Gerencia General.	Coordinador de Crédito y Cobranzas	Informe gestión del Departamento de Crédito y Cobranzas
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 66. Establecer las metas de recuperación de cartera.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango


 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ANTONIO LTDA" <i>Juntos hacia el progreso</i></p>		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(K) Generar el reporte de socios en mora (con atrasos en el pago de	
		Subproceso:	
		(K1) Clasificar el reporte por cartera activa, reclasificada, vencida	
Objetivo			
Obtener el reporte de cartera en riesgo, para organizar la gestión y estrategias de cobranza.			
Propietario			
Asesores de Crédito/Coordinadores de Agencias			
Entrada(s)		Recursos	
Metas a cumplir		1 Humanos	4. Suministros de Oficina
		2. Tecnológicos	
		3. Financieros	
Salida(s)		Proveedor(es)	
Reporte ordenado por: Cartera Activa, Reclasificada, Vencida		Dpto. de Sistemas	
		Contabilidad	
		Cliente(s)	
		Cliente Interno (Asesores de crédito/Coordinadores de Agencias)	
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Ingresar diariamente al sistema, y obtener el reporte de cartera en riesgo, por separado de cartera activa, reclasificada y vencida	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
2	Enviar el reporte a excel y organizar por Nº de socios, días de vencimiento.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
3	Imprimir el reporte generado	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Reporte de morosidad
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 67. Clasificar el reporte por cartera activa.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ANTONIO LTDA” <i>Juntos hacia el progreso</i></p>		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(K) Generar el reporte de socios en mora (con atrasos en el pago de	
		Subproceso:	
		(K2) Revisar compromisos o acuerdos de pago	
Objetivo			
Obtener el reporte de cartera en riesgo, para organizar la gestión y estrategias de cobranza.			
Propietario			
Asesores de Crédito/Coordinadores de Agencias			
Entrada(s)		Recursos	
Reporte ordenado por:		1 Humanos	4. Suministros de Oficina
Cartera Activa, Reclasificada,		2. Tecnológicos	
Vencida		3. Financieros	
Salida(s)		Proveedor(es)	
Reporte de morosidad identificado a los socios con compromisos o acuerdos de		Dpto. de Sistemas	
		Contabilidad	
		Ciente(s)	
Reporte de morosidad identificado a los socios con compromisos o acuerdos de		Cliente Interno (Asesores de crédito/Coordinadores de Agencias)	
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Revisar el reporte de morosidad obtenido	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
2	Revisar por cada socio, si existe en el sistema algún compromiso o acuerdo de pago, para no llamarles o notificarles.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
3	Identificar o señalar en el reporte impreso, los socios con compromisos de pago	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Reporte de morosidad identificado socios con compromisos de pago
Elaborado por:		Revisado por:	
		Aprobado por:	

Figura 68. Revisar compromisos o acuerdos de pago.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO		
		Proceso:		
		(L) Identificar el tipo de notificación a enviar		
		Subproceso:		
(L1) Definir que tipo notificación se va a utilizar para cada socio				
Objetivo				
Determinar que tipo de gestión de cobranza se va a realizar a los socios con atrasos en el pago de dividendos.				
Propietario				
Asesores de Crédito/Coordinadores de Agencias, Coordinador de Crédito y Cobranzas				
Entrada(s)	Recursos		Proveedor(es)	
Reporte ordenado por cartera activa, reclasificada y vencida, e identificado socios con acuerdos de pago	1 Humanos	4.Suministros de Oficina	Dpto. de Sistemas	
	2. Tecnológicos		Contabilidad	
	3. Financieros			
Salida(s)		Cliente(s)		
Reporte de morosidad, identificado el tipo de notificación a enviar a cada socio		Cliente Interno (Asesores de crédito/Coordinadores de Agencias)		
Descripción del Proceso				
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada	
1	Revisar el reporte de morosidad obtenido, en el que ya se identificó los socios que tienen realizados acuerdos de pago.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia		
2	Revisar el listado y determinar si amerita una llamada telefónica, una notificación del Asesor de Crédito, del Coordinador de Agencia, del Coordinador de Crédito, de Gerencia, o del Asesor Jurídico	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia puede apoyar el Coordinador de Crédito		
3	Señalar por cada socio el tipo de notificación que se va a realizar de acuerdo a lo establecido en el reglamento de Crédito y Cobranzas.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Reporte de morosidad identificado por cada socio el tipo de notificación a enviar	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:	

Figura 69. Definir qué tipo de notificación se va utilizar para cada socio.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango


 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ANTONIO LTDA” <i>Juntos hacia el progreso</i>		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(L) Identificar el tipo de notificación a enviar	
		Subproceso:	
		(L2) Enviar el listado de notificaciones al Cobrador y al Asesor Jurídico	
Objetivo			
Determinar que tipo de gestión de cobranza se va a realizar a los socios con atrasos en el pago de dividendos.			
Propietario			
Asesores de Crédito/Coordinadores de Agencias			
Entrada(s)	Recursos		Proveedor(es)
Reporte de morosidad, identificado el tipo de notificación a enviar a cada socio	1 Humanos	4. Suministros de Oficina	Dpto. de Sistemas
	2. Tecnológicos		Contabilidad
	3. Financieros		
Salida(s)			Cliente(s)
			Cliente Interno (Asesores de crédito/Coordinadores de Agencias, Coordinador de Crédito y Cobranzas, Cobrador, Asistente Jurídico)
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Enviar todas las tardes de acuerdo al cronograma de cobranzas por oficinas hasta máximo las 16h00 por e-mail al cobrador el listado de notificaciones a entregar a los socios y garantes, señalando el tipo de notificación: Notificación del Asesor, del Coordinador de Agencia, del Coordinador de Crédito o de Gerencia.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Correo electrónico con el listado de notificaciones a entregar
2	Enviar diariamente al Asesor Jurídico el listado de notificaciones extrajudiciales a entregar, tanto para titulares como para garantes, de acuerdo al cronograma de cobranzas para cada oficina.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Correo electrónico con el listado de notificaciones a entregar
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 70. Enviar listado de notificaciones al cobrador y al asesor jurídico.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango


		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(M) Utilizar el sistema de mensajes	
		Subproceso:	
		(M1) Enviar los mensajes predeterminados a los socios identificados	
Objetivo			
Optimizar el tiempo en la gestión de cobranza utilizando el sistema de mensajes que dispone la Cooperativa.			
Propietario			
Asesores de Crédito/Coordinadores de Agencias, Asistentes Operativos			
Entrada(s)		Recursos	
Reporte de morosidad, identificado el tipo de notificación a enviar a cada socio	1 Humanos	4. Suministros de Oficina	Dpto. de Sistemas
	2. Tecnológicos		Contabilidad
	3. Financieros		
Salida(s)		Cliente(s)	
Reporte de mensajes enviados, fallidos y en proceso		Cliente Interno (Asesores de crédito/Coordinadores de Agencias, Asistentes Operativos, Coordinador de Crédito)	
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Revisar el reporte obtenido	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
2	Identificar los socios a los que se estime conveniente realizar llamadas telefónicas o envío de mensajes (de preferencia se utilizará este proceso para socios que se encuentren en la cartera activa y para aquellos que viven muy lejos y es complicado llegar al domicilio o lugar de trabajo).	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
3	Realizar en excel el listado de socios a notificar a través de este sistema, anotando correctamente el número del teléfono fijo o celular y el mensaje a enviarse.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Listado de socios
4	Ingresar al sistema de mensajes y cargar el archivo de excel, y señalar el tipo de mensaje: telefónico o de texto.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
5	Enviar los mensajes	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
6	Obtener el reporte de los socios que efectivamente recibieron los mensajes y de quienes están en proceso o no fue posible concretar los mensajes.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	Reporte de mensajes enviados
7	Enviar diariamente una copia del reporte de mensajes enviados y recibidos al Asistente Operativo para cargar los valores correspondientes.	Asesores de Crédito Coordinadores de Agencia	
8	Cargar el costo de este tipo de notificaciones al dividendo atrasado	Asistentes Operativos	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 71. Enviar los mensajes predeterminados a los socios identificados.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango


 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ANTONIO LTDA" <i>Juntos hacia el progreso</i>		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
Proceso:		(N) Elaborar y entregar las notificaciones	
Subproceso:		(N1) Clasificar las notificaciones por zonas y definir las rutas a utilizar para entregar las notificaciones	
Objetivo			
Elaborar, ordenar y entregar las notificaciones a los socios con dividendos atrasados.			
Propietario			
Asesores de Crédito/Coordinadores de Agencias, Asistente Jurídico, Cobrador, Coordinador de Crédito (Apoyo)			
Entrada(s)		Recursos	
Reporte de morosidad, identificado el tipo de notificación a enviar a cada socio	1 Humanos	4. Suministros de Oficina	Dpto. de Sistemas
	2. Tecnológicos	5. Transporte	Contabilidad
	3. Financieros		
Salida(s)		Cliente(s)	
Formularios de recepción de notificaciones recibidas		Socios	
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Revisar el reporte de morosidad o el e-mail enviado del listado de socios en mora	Asesores de Crédito, Coordinadores de Agencias, Asistente Jurídico, Cobrador	
2	Ingresar al sistema y generar las notificaciones de titulares y garantes	Asesores de Crédito, Coordinadores de Agencias, Asistente Jurídico, Cobrador	
3	Imprimir todas las notificaciones, revisar que todo esté correcto: nombres, Nº de socio, nombres de los garantes, direcciones del trabajo y domiciliarias, valores adeudados, etc	Asesores de Crédito, Coordinadores de Agencias, Asistente Jurídico, Cobrador	Notificaciones impresas
4	Firmar y/o hacer la notificaciones a quien corresponda, poner sellos de la Institución	Asesores de Crédito, Coordinadores de Agencias, Asistente Jurídico, Cobrador	
5	Definir la ruta a seguir para la entrega de las notificaciones y solicitar apoyo del personal que estime conveniente para esta gestión: Coordinador de Crédito, Gerencia o directivos de los consejos, etc.	Asesores de Crédito, Coordinadores de Agencias, Asistente Jurídico, Cobrador	
6	Preparar el material necesario a utilizar, formularios, teléfonos, esferos, etc	Asesores de Crédito, Coordinadores de Agencias, Asistente Jurídico, Cobrador	
7	Solicitar transporte	Asesores de Crédito, Coordinadores de Agencias, Asistente Jurídico, Cobrador	
8	Entregar las notificaciones a titulares y/o garantes en los lugares de trabajo o domicilios y hacer firmar el recibido de las notificaciones entregada.	Asesores de Crédito, Coordinadores de Agencias, Asistente Jurídico, Cobrador, Coordinador de Crédito o Gerencia (en caso de ser necesario)	
9	Entregar una copia del formulario de recepción de notificaciones al Asistente Operativo. Cargar los valores de las notificaciones en los dividendos de los socios que se	Asesores de Crédito, Coordinadores de Asistente operativo	Formulario de recepción de notificaciones
10	Revisar aleatoriamente el formulario de recepción de notificaciones para controlar y dar un seguimiento de la gestión de cobranza .	Coordinador de Crédito y Cobranzas y/o Coordinadores de Agencias	
Elaborado por:		Revisado por:	
		Aprobado por:	

Figura 72. Clasificar las notificaciones por zonas y definir las rutas

Fuente: Aracely Anrango.


Elaborado por: Aracely Anrango

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO		
	Proceso:		
	(0) Informe de gestión de recuperación de cartera		
	Subproceso:		
(01) Elaborar y presentar un informe de la gestión realizada			
Objetivo			
Estar informados de la gestión de recuperación de cartera, y tener una base para la toma de decisiones.			
Propietario			
Notificador- Cobrador			
Entrada(s)		Recursos	
Formularios de recepción de notificaciones recibidas	1 Humanos	4. Suministros de Oficina	Dpto. de Sistemas, Contabilidad
	2. Tecnológicos		
	3. Financieros		
Salida(s)		Cliente(s)	
Informe de gestión de recuperación de cartera		Socios interno: Coordinador de Crédito y Cobranzas	
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Revisar todos los formularios de notificaciones recibidas	Asistente Jurídico, Cobrador	
2	Revisar los pagos efectuados por los socios y llevar un registro de los mismos: N° de socio, nombres, valor del pago, fecha de pago, tipo de notificación entregada, etc	Asistente Jurídico, Cobrador	
3	Consolidar la información de todo el mes	Asistente Jurídico, Cobrador	
4	Presentar un informe de la gestión de recuperación, e indicar si han existido novedades relevantes, dificultades, sugerencias, etc.	Asistente Jurídico, Cobrador	Informe de gestión de recuperación de cartera.
Elaborado por:		Revisado por:	
		Aprobado por:	

Figura 73. Elaborar y presentar un informe de gestión realizada.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
		Proceso:	
		(P) Recuperación de cartera en trámite judicial.	
		Subproceso:	
		(P1) Gestionar en todas las instancias la recuperación de cartera en trámite judicial	
Objetivo			
Recuperar la cartera en demanda judicial			
Propietario			
Asistente jurídico			
Entrada(s)		Recursos	
Informe de Asesores de Crédito o Coordinadores de Agencia de socios se se	1 Humanos	4. Suministros de Oficina	Dpto. de Sistemas, Contabilidad, Dpto. de Crédito y Cobranzas.
	2. Tecnológicos	5, Transporte	
	3. Financieros		
Salida(s)		Cliente(s)	
Cartera en demanda judicial recuperada		Socios interno: Coordinador de Crédito y Cobranzas, Gerencia General.	
Descripción del Proceso			
No.	Actividad	Responsable	Doc. Generada
1	Revisar en el sistema el listado de socios con morosidad mayor a 90 días	ASISTENTE JURIDICO	
2	Recibir información de Asesores de Crédito, Coordinadores de Agencia de créditos que se necesita iniciar la demanda judicial.	ASISTENTE JURIDICO	
3	Elaboración de la demanda judicial	ASISTENTE JURIDICO	
4	Presentación y sorteo del juicio en la Unidad Judicial Multicompetente Civil de Ibarra. (Atuntaqui, Otavalo).	ASISTENTE JURIDICO	
5	Calificación de la demanda.	ASISTENTE JURIDICO	
6	Inscripción de prohibición de enajenar en el Registro de la Propiedad respectivo.	ASISTENTE JURIDICO	
7	En caso que sea hipotecario, en la demanda se solicita el embargo de la propiedad y se notifica al señor Depositario Judicial para realizar el embargo.	ASISTENTE JURIDICO	
8	Se inscribe el embargo en el Registro de la propiedad respectivo.	ASISTENTE JURIDICO	
9	Citación mediante la oficina de citaciones o en caso de ser en otra parroquia mediante comisión dirigida al señor Teniente Político, en caso de ser en otro cantón o provincia mediante deprecatorio dirigido al juez de dicho cantón o provincia.	ASISTENTE JURIDICO	
10	En cuanto a la citación, si no se le encuentra a los demandados en persona, se realizará dos citaciones más en total son tres citaciones en días diferentes, días en los que el analista de citaciones ve conveniente.	ASISTENTE JURIDICO	
11	En caso de que los demandados contesten a la demanda, se solicita el término de cuatro días para presentar pruebas.	ASISTENTE JURIDICO	

12	Se despachan todas las pruebas dentro de los seis días, de las dos partes actor y demandado.	ASISTENTE JURIDICO	
13	Fenecido el término de prueba, se solicita cuatro días para presentar alegatos.	ASISTENTE JURIDICO	
14	Transcurridos los cuatro días de alegatos, se solicita sentencia.	ASISTENTE JURIDICO	
15	Ordenan autos para sentencia (es un aviso que ya pronto dictaran sentencia).	ASISTENTE JURIDICO	
16	Sentencia aceptando o rechazando la demanda.	ASISTENTE JURIDICO	
17	En el caso que los demandados no contestaran a la demanda durante los tres días Hábiles posteriores contados a partir de la última citación, se solicita enseguida sentencia de conformidad al Art. 430 del Código de Procedimiento Civil.	ASISTENTE JURIDICO	
18	Se espera tres días desde que se dictó sentencia para solicitar liquidación de lo adeudado por los obligados.	ASISTENTE JURIDICO	
19	En el caso que dentro de los tres días tengan algo que reclamar, se aclare o se amplíe o se niegue la sentencia por parte de los demandados o el actor, se lo realizará.	ASISTENTE JURIDICO	
20	En el caso que el actor o demandado se niega a la sentencia, podrá apelar dentro de los tres días posteriores al que se dictó sentencia.	ASISTENTE JURIDICO	
21	El actor o demandado se adhiere a la apelación y se espera que el Juez Superior se ratifique o cambie la sentencia del Juez Inferior.	ASISTENTE JURIDICO	
22	Se solicita liquidación de costas.	ASISTENTE JURIDICO	
23	Se notifica a la señora Liquidadora de costas para que realice la liquidación.	ASISTENTE JURIDICO	
24	Una vez que la Liquidadora emita su informe de liquidación se aprueba o se niega la liquidación en las cuarenta y ocho horas posteriores a la liquidación.	ASISTENTE JURIDICO	
25	Se solicita mandamiento de ejecución, en el que se le otorga al demandado 24 horas para que pague o dimita bienes por el valor que consta en la liquidación.	ASISTENTE JURIDICO	
26	En el caso de que no cumple el deudor, se sienta la razón de no pago.	ASISTENTE JURIDICO	
27	Si hubo prohibición de enajenar, se solicita el embargo de la propiedad.	ASISTENTE JURIDICO	
28	Se notifica al señor Depositario Judicial para realizar el embargo.	ASISTENTE JURIDICO	
29	Se inscribe el embargo en el Registro de la propiedad respectivo.	ASISTENTE JURIDICO	
30	En caso de que es hipotecario, como ya se realizó posteriormente el embargo, solicitamos enseguida el perito.	ASISTENTE JURIDICO	
31	Se solicita que se poseione un perito para que realice el avalúo e la propiedad	ASISTENTE JURIDICO	
32	Se nombra un perito y señalan día y hora para que el perito designado se poseione	ASISTENTE JURIDICO	

33	El Juzgado le concede diez días dentro de los cuales el perito deberá presentar su informe.	ASISTENTE JURIDICO	
34	Se aprueba o se niega el informe del perito.	ASISTENTE JURIDICO	
35	Si se aprueba el informe, se solicita día y hora para el remate.	ASISTENTE JURIDICO	
36	Señalan día y hora para el remate, siempre se señala con dos meses de anticipación para que dentro de esos días se pueda realizar la publicación por la prensa y la fijación de carteles.	ASISTENTE JURIDICO	
37	La publicación por la prensa se lo realizará mediando ocho días de cada publicación y ocho días antes del día y hora señalados para el remate, se realizarán tres publicaciones.	ASISTENTE JURIDICO	
38	La fijación de los carteles se lo hará en tres lugares públicos del cantón donde se encuentre el bien inmueble a rematarse.	ASISTENTE JURIDICO	
39	Llegado el día y hora del remate se aceptarán las posturas que superen las dos terceras partes del valor del avalúo pericial.	ASISTENTE JURIDICO	
40	Si no se rematará en el primer señalamiento, se solicita un segundo señalamiento, en el cual se aceptarán las posturas que superen la mitad del avalúo pericial y para el remate se procederá de la misma forma señalada en el numeral 30, 31 y 32.	ASISTENTE JURIDICO	
41	En caso de que no se remate el bien en los dos señalamientos, se solicitará un reavalúo de la propiedad, para lo cual se deberá volver a solicitar se poseione un perito y se procederá de la misma forma señalada en los numerales 26, 27, 28 y 29.	ASISTENTE JURIDICO	
42	En el caso que no haya bienes que embargar, se solicita copias certificadas de: la demanda, pagaré, calificación de la demanda, sentencia, liquidación, mandamiento de ejecución y razón de no pago, para iniciar el trámite de insolvencia.	ASISTENTE JURIDICO	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Figura 74. Gestionar en todas las instancias la recuperación de cartera en trámite judicial.


Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

4.6.1. Seguimiento y medición de los procesos

Para realizar el seguimiento y la medición de los procesos se efectuarán los siguientes indicadores de gestión, desarrollados en resumen en la siguiente ficha.

Indicadores de procesos estratégicos


FICHA DE INDICADORES DEL PROCESO												
 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ANTONIO LTDA" <i>Juntos hacia el progreso</i></p>							Macroproceso:					
							COLOCACIONES Y RECUPERACION DE CARTERA					
							Proceso:					
							A. Determinación y seguimiento de metas de colocación					
							F. Aprobación					
							J. Determinación y seguimiento de metas de recuperación					
Subprocesos:												
A1, F1, J1												
Indicador	Fecha		31/12/2014									
1. Porcentaje de crecimiento de la cartera a nivel consolidado y por oficinas 2. Porcentaje de variación entre la cartera presupuestada y ejecutada 3. Porcentaje de variación entre la provisión constituida y requerida 4. Porcentaje de cartera con relación a los activos totales 5. Porcentaje de morosidad por oficina y consolidado 6. Variación del indicador de morosidad presupuestado y ejecutado 7. Porcentaje de crecimiento de operaciones de crédito por oficinas y consolidado												
Forma de Cálculo												
1. (Cartera neta total del mes en análisis - Cartera neta total del mes anterior)/Cartera neta total del mes anterior												
2. (Valor de la variación entre lo presupuestado y ejecutado)/Valor del presupuesto												
3. (Provisión requerida- Provisión constituida)/Provisión requerida												
4. (Cartera neta de crédito total/Total de activos)												
5. $(\sum \text{Cartera Activa} + \text{Cartera Reclasificada} + \text{Cartera Vencida}) / (\text{Cartera total})$												
6. (Indicador de morosidad presupuestado-indicador de morosidad ejecutado)												
7. $(\text{N}^\circ \text{ de operaciones vigentes del mes en análisis} - \text{N}^\circ \text{ de operaciones vigentes del mes anterior}) / \text{N}^\circ \text{ de operaciones vigentes del mes anterior}$												
Fuente de información												
Reportes mensuales del sistema												
Resultado planificado												
Alcanzar el 30% de crecimiento de la cartera en el año 2014												
Obtener un 4% de morosidad en cada una de las oficinas y a nivel consolidado												
La cartera de crédito frente a los activos totales debe ser del 86%												
Resultado Alcanzado												
En el 2014 se obtuvo un crecimiento de la cartera neta del 22%												
El indicador de morosidad fue del 6,38%. La cartera frente a los activos totales representa un 85%												
Existe un 36% de diferencia entre la provisión de cartera requerida y constituida.												
En total se incrementaron 433 operacioneros de crédito.												
Frecuencia de cálculo												
Mensual												
Seguimiento y Presentación												
1 y 2) Crecimiento de la cartera de crédito año 2014 y variación con el presupuesto												
	OFICINA	CRECIMIENTO CARTERA	% CRECIMIENTO CARTERA	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN						
	CONSOLIDADO	3.108.647,71	22%	4.741.676,87	- 1.633.029,16	-34%						
	OFICINA MATRIZ	1.176.985,09	15%	1.580.558,96	- 403.573,87	-26%						
	AGENCIA ATUNTAQUI	1.165.267,02	34%	1.580.558,96	- 415.291,94	-26%						
	AGENCIA IBARRA	766.395,60	26%	1.580.558,96	- 814.163,36	-52%						

3) Variación entre la provisión requerida y constituida				4) Cartera con relación a los activos totales			
PROVISIÓN CONSTITUIDA	PROVISIÓN REQUERIDA	DIFERENCIA	%VARIACIÓN	MES	EJECUTADO %CARTERA/ACTIVOS	PRESUPUESTO %CARTERA/ACTIVOS	
618.022,84	982.022,44	-363.999,60	-37%	DICIEMBRE	85%	86%	
5 y 6) Indicador de morosidad y variación frente al presupuesto				7) Crecimiento de número de operaciones			
MES	MATRIZ	AG. ATUNTAQUI	AG. IBARRA	CONSOLIDADO	OFICINAS	Nº OPERACIONES	%CRECIMIENTO
DICIEMBRE	5,78%	3,52%	10,88%	6,38%	SAN ANTONIO	128	28%
ENERO	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	ATUNTAQUI	119	26%
	1,78%	-0,48%	6,88%	2,38%	IBARRA	217	47%
					TOTAL	464	100%
COMENTARIOS/OBSERVACIONES							
Al ser diciembre 2014 el mes de análisis, los resultados obtenidos son comparados con diciembre 2013, para analizar el trabajo efectuado durante este ejercicio económico.							
Elaborado por:		Firma:					

Figura 75. Indicadores de proceso.

Fuente: Aracely Anrango.

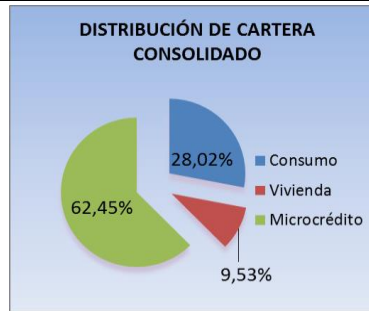
Elaborado por: Aracely Anrango

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ANTONIO LTDA" <i>Juntos hacia el progreso</i>			FICHA DE INDICADORES DEL PROCESO	
			Macroproceso:	
			COLOCACIONES Y RECUPERACION DE CARTERA	
			Proceso:	
			C. Precalificación	
Subprocesos:			D. Información de productos de crédito	
C1	E2.1	K2	E. Análisis de Información	
			G. Instrumentación del crédito	
D1	E3	L1	H. Desembolso	
D2	G1	L2	K. Generar el reporte de socios en mora (con atrasos en el pago de	
D3	G2	M1	L. Identificar el tipo de notificación a enviar	
D4	H1	N1	M. Utilizar el sistema de mensajes	
D5	K1	P1	N. Elaborar y entregar las notificaciones	
E1			P. Recuperación de cartera en trámite judicial	
E2				
Indicador		Fecha	31/12/2014	
1. Porcentaje de distribución de cartera por línea de crédito 2. Porcentaje de morosidad por línea de crédito 3. Porcentaje de distribución de cartera por Asesor de Crédito 4. Número de operaciones concedidas por Asesor de Crédito y por Oficina 5. Número de operaciones administradas por Asesor de Crédito y por Oficina 6. Porcentaje de crecimiento de cartera por Asesor de Crédito 7. Porcentaje de morosidad por Asesor de Crédito 8. Porcentaje de distribución de cartera por Oficina 9. Porcentaje de créditos urbanos y rurales				
Forma de Cálculo				
1. (Valor de cartera por línea de crédito/Total de cartera) 2. $(\sum \text{Cartera Activa} + \text{Cartera Reclasificada} + \text{Cartera Vencida de cada Asesor de Crédito}) / (\text{Valor total de cartera del Asesor})$ 3. (Valor de cartera por Asesor de Crédito/Total de cartera) 4. \sum de operaciones de crédito concedidas en el mes por cada Asesor de crédito 5. \sum de operaciones de crédito administradas por cada Asesor de crédito 6. $(\text{Cartera neta total del mes en análisis} - \text{Cartera neta total del mes anterior}) / \text{Cartera neta total del mes anterior}$ 7. $(\sum \text{Cartera Activa} + \text{Cartera Reclasificada} + \text{Cartera Vencida de cada línea de crédito}) / (\text{Valor total de cartera})$ 8. (Valor de cartera por oficina/Total de cartera) 9. $(\text{N}^\circ \text{ de créditos urbanos o rurales} / \text{Total de créditos})$				
Fuente de información				
Reportes mensuales del sistema				
Resultado planificado				
Obtener un 65% de la cartera en microcrédito				
Obtener un indicador de morosidad del 4% por Asesor de Crédito				
Resultado Alcanzado				
El 62% de la cartera es microcrédito. El indicador de morosidad es más alto en los asesores de crédito de la agencia Ibarra y personal de cobranzas. El 57% de la cartera se encuentra en zona urbana y el 43% en zona rural, debido a la ubicación de las oficinas. El 51% de la cartera se encuentra en la oficina matriz, el 26% en la agencia Atuntaqui, y el 23% en la agencia				
Frecuencia de cálculo				
Mensual				

Seguimiento y Presentación

1 y 2) Distribución de cartera e indicador de morosidad por línea de crédito

TIPO DE CARTERA	TOTAL	Cart. Activa	Cart. Que no dev. Int	Cart. Vencida	%DISTRIBUCION	%MOROSIDAD
Consumo	4.605.462,33	4.470.176,90	101.222,85	34.062,58	12,66%	2,94%
Vivienda	101.765,27	58.972,43	20.381,51	22.411,33	1,84%	42,05%
Microcredito	7.429.376,44	6.809.727,38	400.331,08	219.317,98	47,59%	8,34%
MICROCREDITO PSNM	2.298.348,29	2.168.793,52	49.037,95	80.516,82	17,08%	5,64%
MIGRANTES	483.749,20	431.973,29	33.442,59	18.333,32	11,70%	10,70%
MICROCREDITOS COLAC	31.877,59	7.320,05	7.096,16	17.461,38	3,22%	77,04%
MICROCREDITO RABOBANK-U	1.562,08	1.562,08	0,00	0,00	0,07%	0,00%
VIVIENDA FINANZAS POPUL	1.464.850,40	1.420.570,51	42.078,81	2.201,08	5,77%	3,02%
CONAFIS-EMPREDIMIENTO	19.335,08	19.335,08	0,00	0,00	0,12%	0,00%
Total	16.436.326,68	15.388.431,24	653.590,95	394.304,49	100,00%	6,38%



3, 4, 5, 6, 7) Indicadores por Asesores de crédito en cuanto a: Distribución, administración, crecimiento de cartera e indicador de morosidad

OFICIALES	ACTIVA	QUE NO DEVENGA INTERES	VENCIDA	TOTAL	%distribución	% MORA
LISET PILACUAN	1.711.079,41	11.452,79	758,29	1.723.290,49	11%	0,71%
JOHANA TERAN	1.761.085,09	3.039,75	417,23	1.764.542,07	11%	0,20%
ANITA ,LIMAICO	1.820.980,97	379,40	240,29	1.821.600,66	11%	0,03%
ANDREA CUASQUER	1.669.076,90	1.640,07	636,79	1.671.353,76	10%	0,14%
GRACIELA VILLALBA	22.995,62	0,00	0,00	22.995,62	0%	0,00%
YADIRA CHANDI	490.445,36	0,00	0,00	490.445,36	3%	0,00%
JACQUELINE CEVALLOS	1.491.781,45	21.083,95	3.514,52	1.516.379,92	9%	1,62%
FERNANDA NOBOA IB	1.362.727,63	32.140,55	4.918,50	1.399.786,68	9%	2,65%
CARLOS ESPINOSA DELOS MONTEROS	94.789,09	1.321,82	79,32	96.190,23	1%	1,46%
GRACIELA VILLABA	231.877,58	0,00	0,00	231.877,58	1%	0,00%
MIREYA MEJIA	1.739.080,88	1.565,73	629,14	1.741.275,75	11%	0,13%
MAYRA HUERTAS	1.855.105,40	1.399,82	103,94	1.856.609,16	11%	0,08%
RICHARD CORDOVA	300.326,75	0,00	0,00	300.326,75	2%	0,00%
FERNANDO PUEDMAG MATRIZ	80.914,27	178.301,30	130.005,38	389.220,95	2%	79,21%
FERNANDO PUEDMAG IBARRA	0,00	120.572,81	152.324,72	272.897,53	2%	100,00%
FERNANDO PUEDMAG ATUNTAQUI	816,66	18.842,37	38.846,20	58.505,23	0%	98,60%
JHAMIL CHALA MATRIZ	219.964,09	64.696,44	12.112,28	296.772,81	2%	25,88%
JHAMIL CHALA IBARRA	197.488,88	56.758,70	19.627,34	273.874,92	2%	27,89%
JHAMIL CHALA ATUNTAQUI	15.309,75	19.486,99	3.797,58	38.594,32	0%	60,33%
JAIME FARINANGO MATRIZ	148.010,36	64.086,49	18.808,50	230.905,35	1%	35,90%
JAIME FARINANGO ATUNTAQUI	174.575,10	56.821,97	7.484,47	238.881,54	1%	26,92%
TOTAL	15.388.431,24	653.590,95	394.304,49	16.436.326,68	100%	

9) Distribución de cartera por zona urbana y rural										
MATRIZ					AGENCIA ATUNTAQUI					
ZONA	Nº OPER.	%	VALOR CARTERA	PROMEDIO	ZONA	Nº OPER.	%	VALOR CARTERA	PROMEDIO	
URBANO	608	38,80%	3.263.710,12	5.367,94	URBANO	610	74,71%	3.163.457,80	5.186,00	
RURAL	1146	61,20%	5.147.416,95	4.491,64	RURAL	249	25,29%	1.070.734,95	4.300,14	
TOTAL	1754	100%	8.411.127,07		TOTAL	859	100%	4.234.192,75		
AGENCIA IBARRA					CONSOLIDADO					
ZONA	Nº OPER.	%	VALOR CARTERA	PROMEDIO	ZONA	Nº OPER.	%	VALOR CARTERA	PROMEDIO	
URBANO	832	78,79%	2.986.830,05	3.589,94	URBANO	2050	57,28%	9.413.997,97	4.592,19	
RURAL	227	21,21%	804.176,81	3.542,63	RURAL	1622	42,72%	7.022.328,71	4.329,43	
TOTAL	1059	100%	3.791.006,86		TOTAL	3672	100%	16.436.326,68		
8) Distribución de cartera por oficinas										
OFICINA	ACTIVA	QUE NO DEVENGA INTERESES	VENCIDA	TOTAL	%distribución					
MATRIZ	7.924.552,07	323.596,24	162.978,76	8.411.127,07	51,17%					
AGENCIA ATUNTAQUI	4.085.214,54	98.116,88	50.861,33	4.234.192,75	25,76%					
AGENCIA IBARRA	3.378.664,63	231.877,83	180.464,40	3.791.006,86	23,06%					
TOTAL	15.388.431,24	653.590,95	394.304,49	16.436.326,68	100,00%					
COMENTARIOS/OBSERVACIONES										
Elaborado por:			Firma:							

Figura 76. Ficha de indicadores de proceso colocaciones y recuperaciones.

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

4.6.2. Mejora de los procesos

Hay dos formas de Mejora de la Calidad: mediante un avance Tecnológico, o mediante la mejora de los Procesos Productivos.

Para desarrollar este tema se ha considerado la segunda opción, puesto que un avance tecnológico implica una inversión bastante considerable y al momento la Cooperativa no está en la capacidad de innovar tecnología, bajo este contexto la mejor opción de la mejora continua es mediante la mejora de los procesos productivos.

Con este antecedente se consideró utilizar el CICLO PDCA- Planificar, Hacer, Chequear, Actuar encaminado a la mejora continua que contempla los 4 pasos del Ciclo aplicados al análisis y mejora de procesos.

4.6.2.1. Planificar (PLAN).

Objetivos:

1. Determinar los procesos críticos que están afectando al cumplimiento de los objetivos institucionales y por ende a los resultados proyectados.

2. Establecer mejoras en los procesos.
3. Obtener mejores resultados a los conseguidos actualmente, en indicadores de morosidad, rentabilidad y productividad.

Diagnóstico de la situación actual del Área de Crédito y Cobranzas

De acuerdo al levantamiento de procesos realizado en el presente trabajo, a las reuniones mantenidas con el personal de crédito y cobranzas y a los resultados que la institución ha obtenido se ha podido observar que:

- No se cuenta con un plan de inducción para el personal que se incorpora al departamento de crédito y cobranza.
- El monto de cartera de crédito individual que administra cada asesor de crédito bordea los dos millones de dólares con un monto promedio por operación de crédito de cuatro mil dólares y con alrededor de 500 operaciones promedio, existiendo concentración de cartera en muy pocos oficiales.
- El valor mensual de recuperación de cartera es de casi cien mil dólares promedio por asesor de crédito con cartera antigua, que es un valor alto comparado con la meta de colocación y crecimiento de cartera lo que quiere decir que para que la cartera de crédito de cada asesor incremente conforme a la meta es necesario obtener más de cien mil dólares de créditos nuevos con una colocación de casi doscientos mil dólares por el efecto de las renovaciones y precancelaciones, es un trabajo bastante arduo que se intensifica también por la competencia.
- Los Asesores de Crédito y Cobranzas realizan dos funciones principales: colocación y recuperación de cartera.
- Cada asesor de crédito también tiene una meta de recuperación de cartera, medido en el indicador de morosidad que debe ser inferior al cuatro por ciento.
- Jefes de agencia realizan colocación de cartera, lo que impide que se efectúe una adecuada administración de la oficina.
- A medida que la cartera de crédito va incrementando, también van incrementando el número de operaciones y cada asesor tiene que establecer un tiempo también para el seguimiento y la recuperación de la cartera.
- Existen dos notificadores cobradores que están realizando su trabajo en las tres oficinas.
- No se cuenta con un Asesor jurídico interno sino más bien externo.

- No se tiene definido metodologías por líneas de crédito, por lo que pueden existir ciertos errores en el análisis socio económico de los socios.
- La confirmación datos personales y laborales de socios y garantes realiza el mismo asesor de crédito.
- No existe una adecuada sectorización para promocionar los productos de crédito y demás servicios que ofrece la institución.
- En la oficina matriz la aprobación de créditos está concentrada en el Coordinador de Crédito y Cobranzas.
- El incentivo por cumplimiento de metas no está actualizado y da más prioridad a las metas individuales que al trabajo en equipo.

Propuesta de mejora.

En el proceso **A1 Determinación y seguimiento de metas de colocación**, se sugiere la contratación de un asesor de crédito por oficina durante el año 2015, para disminuir el valor de cartera promedio por asesor, las metas mensuales de colocación y crecimiento de cartera a nivel individual, ya que de lo analizado, cumplir las metas está resultando muy difícil y puede ocasionar también salidas de personal por las sanciones que se pueden efectuar en el incumplimiento de metas, también existe el riesgo en colocar mal los créditos por tratar de cumplir con las metas, que eso sería peor aún ya que ocasionaría pérdidas a la institución.

El área de talento humano, debe desarrollar un plan de inducción para el personal que se incorpora al departamento de crédito y cobranza, que facilite las funciones del cargo con sus respectivos procesos y procedimientos.

Jefes de agencia deben realizar funciones de administración de la oficina en lugar de colocación de cartera y la meta debería fijarse en función de la gestión de la oficina.

La aplicación de esta propuesta influirá directamente en mayor productividad, mayor estabilidad laboral y por ende menos rotación de personal.

En el proceso **B1 Determinación de sectores**, se propone que en coordinación con el Área de Sistemas y Riesgos se establezca de forma ordenada la sectorización por oficinas y por asesores de crédito, para organizar de mejor manera el trabajo y así optimizar recursos y evitar duplicidad de esfuerzos.

La mejora de este proceso ayudará a que se asignen de mejor forma los sectores, evitar conflictos entre compañeros, evitar también visitar más de una vez a la misma persona, pudiendo visitar en el mismo tiempo a más personas (eficiencia).

En el proceso **E Análisis de información**, se recomienda establecer una metodología para cada línea de crédito la misma que conste en el reglamento de crédito y cobranzas de la institución, de tal manera que se diferencie cada una y evitar confusiones en requerimiento de documentos, análisis de información por parte de asesores de crédito que conlleva a la mala colocación de créditos, por poca información o se da el caso de retiro de socios por exigencia de muchos documentos. Al momento se cuenta con una sola metodología de crédito aplicada a todas las líneas de crédito.

En este proceso se sugiere también incorporar un subproceso **E4 Confirmación de información de titulares, garantes y cónyuges**, en esta etapa sería ideal que otra persona diferente al asesor de crédito realice la confirmación de datos personales y laborales tanto de titulares, garantes y cónyuges, como un filtro adicional para evitar riesgos operativos y que toda la información y documentación que se pasa al nivel de aprobación respectivo sea más fidedigna, con esto aumentaríamos la seguridad de la información presentada, y se disminuiría el tiempo en el proceso de aprobación de créditos; también influiría directamente el aumento de cartera sana y disminuirá la cartera vencida. En la actualidad por la preocupación de atender oportunamente los créditos se está descuidando este aspecto fundamental para el análisis de crédito.

En el proceso **P Recuperación de cartera en trámite judicial**, se propone la contratación de al menos dos abogados externos más que en total serían tres y también se propone incrementar los siguientes numerales:

43. Presentar un informe de la gestión judicial.
44. Realizar reuniones con el personal de crédito y cobranzas de todas las oficinas para explicar el avance de cada caso.
45. Capacitar al personal de crédito y cobranzas de todas las oficinas en temas legales referentes a la recuperación de cartera.

Si contamos con un personal capacitado, informado de los juicios ejecutivos que la Cooperativa sigue podemos comprometer más a cada uno de los empleados para colaborar en la gestión de cobranza judicial y mejorar los resultados de recuperación.

A nivel general se debería asignar más prioridad a los incentivos por oficina, y a nivel individual, para promover el trabajo en equipo y eliminar individualismos.

Costo de la mejora de los procesos:

Incorporación de personal

Es necesario la contratación de al menos un asesor de crédito por cada oficina, en este caso serían tres personas para fortalecer el proceso de crédito, mejorar la colocación el crecimiento de cartera, la administración individual de cada cartera de crédito y por ende mejorar los indicadores de morosidad.

A continuación se presenta un detalle del costo de la propuesta.

Tabla 4. Costo de la propuesta

Nº	Personal/Actividad	Sueldo	Comisiones	Total mensual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Total Anual Individual	Total Anual General
3	Asesores de Crédito y Cobranzas	550,00	400,00	950,00	950,00	354,00	12.704,00	38.112,00
	elaboración de metodologías de crédito			2.000,00			2.000,00	2.000,00
3	TOTAL						14.704,00	40.112,00

Fuente: Aracely Anrango.

Elaborado por: Aracely Anrango

Contratación de una consultoría para diseñar las metodologías o tecnologías crediticias.

Es fundamental diseñar las tecnologías crediticias o comúnmente llamadas metodologías para cada producto de crédito, con el objetivo de diferenciar cada uno de ellos y por ende también se diferenciaría el proceso de crédito convirtiéndolo en más eficiente, la colocación de cartera se realizará con un mejor análisis, los tiempos de entrega también pueden mejorar, y con todo esto disminuiría el indicador de morosidad que es un factor determinante en los resultados institucionales.

El costo de la contratación de una consultoría puede ser de \$ 2,000 anuales, según información de la RED FINANCIERA RURAL, que es la institución con la cual la Cooperativa lleva a cabo este tipo de trabajos.

Con estos cambios, el costo mensual de la propuesta para la Cooperativa sería de \$ 3,343 y el costo anual de \$ 40,112.

Beneficio.- Impacto en la provisión de la cartera de crédito.

A diciembre 2013 se obtuvo un indicador de morosidad del 5.14% y a diciembre 2014 el indicador de morosidad se incrementó a 6.38% lo que quiere decir que el indicador se aumentó en el 1.24%, con estos resultados la cooperativa debió provisionar más en USD 226,213 impactando directamente a los resultados de la institución ya que la provisión es un gasto y aun así existe un déficit de provisión de USD 220,547. A diciembre 2015 se espera concluir con el 5% de morosidad y con los cambios propuestos se va a lograr los resultados esperados. Esto significa que la provisión disminuiría de USD 618,022.44 a USD 366,268.26 consiguiendo disminuir en USD 251,754.18 valores que se reversarían de la provisión y constituirían un ingreso.

Tabla 5. Provisiones

FECHA	% morosidad	PROVISIÓN CONSTITUIDA	PROVISIÓN REQUERIDA	DIFERENCIA DE PROVISION
dic-13	5,14%	391.808,54	612.355,54	- 220.547,00
dic-14	6,38%	618.022,44	982.022,44	- 364.000,00
dic-15	5,00%	366.268,26	570.618,95	- 204.350,69
dic-15	5,00%	570.618,95	570.618,95	-

Fuente: Aracely Anrango.
Elaborado por: Aracely Anrango

Además se debería considerar provisionar todo lo requerido de tal forma que no exista déficit de provisión, siendo así la institución alcanzaría reversar la provisión en USD 47,403.49 valor que sería considerado como un ingreso incidiendo directamente en los resultados de la cooperativa.

En resumen la cooperativa alcanzando los resultados esperados con la contratación de oficiales de crédito obtendría un costo beneficio de la siguiente manera:

Tabla 6. Costo - Beneficios

COSTO	BENEFICIO SIN PROVISIONAR AL 100%	BENEFICIO PROVISIONAND O AL 100%
40.112,00	251.754,18	47.403,49

Fuente: Aracely Anrango.
Elaborado por: Aracely Anrango

Hacer (DO).

El siguiente paso es poner a consideración de la Gerencia General y del Consejo de Administración las propuestas de mejora, desarrollarlas y aplicarlas en función de la aprobación respectiva.

Chequear (CHECK).

Al implantar los cambios y tenerlos funcionando es importante medir los efectos que hayan producido comparando lo presupuestado con lo ejecutado y obviamente con resultados anteriores para medir el impacto.

Con los cambios propuestos va a ser importante medir principalmente lo siguiente para comparar con los objetivos planteados.

- Crecimiento de cartera individual, por oficina y consolidado
- Nuevos socios con crédito
- La disminución del indicador de morosidad
- La disminución de la cartera vencida.
- La disminución de las provisiones de cartera
- Mayor rentabilidad institucional

Actuar (ACTION).

Una vez aplicada la propuesta de mejora y conseguidos los resultados planteados será importante destacar las experiencias que nos ha dejado, los aprendizajes obtenidos y será un aporte para aplicar en otras áreas de la institución a fin de estar siempre preocupados por la mejora continua.

Se sugiere que el CICLO PDCA sea aplicado en la institución en el Área de Crédito y Cobranzas al menos una vez al año.

Conclusiones

1. Se realizó un diagnóstico y se concluyó que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda.” no existe una gestión por procesos en el Departamento de Crédito y Cobranzas.
2. El marco teórico desarrollado permite una mejor comprensión sobre la estructura de la gestión por procesos y la mejora continua, lo cual permitió identificar las principales operaciones o pasos que componen cada procedimiento y la manera de realizar cada proceso.
3. Se identificó el marco legal y su normativa, basado en la Constitución vigente, leyes, reglamentos, normas, procedimientos que rigen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., así como también los socios a los que se dirige la institución y los productos y servicios que ofrece.
4. **Se** elaboró una propuesta para mejorar la calidad de los productos y servicios de crédito que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., a través de la mejora continua con indicadores de gestión que permitan medir y controlar los resultados.
5. El apoyo brindado por parte de la Gerencia General fue un factor muy importante; que permitió obtener información muy valiosa para la identificación y descripción de cada uno de los procesos.
6. Al tener una adecuada documentación y estandarización de los procesos se podrá lograr un mejor desempeño en las todas las actividades por parte de los funcionarios involucrados resumido en eficiencia y con ello mejores resultados.

Recomendaciones

1. Se debe implementar el presente proyecto para mejorar los resultados de la institución, la calidad de los productos de crédito y sobre todo mejorar la satisfacción de los socios que son la razón de ser de la institución.
2. Es necesario capacitar al personal de todo el Departamento de Crédito y Cobranzas en temas de administración por procesos, para de esta manera lograr la comprensión y compromiso de todos en trabajar bajo un nuevo esquema, enfocados en la mejora continua y luego extenderlo a todos los departamentos de la institución.
3. Es conveniente socializar e informar al personal de crédito y cobranzas involucrado sobre las ventajas de implantar la gestión por procesos.
4. Es fundamental que el directorio y la alta gerencia de la Cooperativa respalden y trabajen a través de una gestión por procesos para mejorar los resultados de la institución.
5. Se recomienda revisar los procesos de crédito al menos una vez al año para determinar problemas, realizar los ajustes necesarios y mejorar los procesos actuales.
6. Se debe desarrollar una política de incentivos y reconocimientos por la consecución de metas y objetivos institucionales.

Bibliografía

Alicia Arias Coello Facultad de Ciencias de la Documentación. (s.f.).

Alicia Arias Coello Facultad de Ciencias de la Documentación. (s.f.). *www.excelencia-empresarial.com*.

Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ANTONIO LTDA". (s.f.).

COOPERATIVA SAN ANTONIO. (2012). *MANUAL DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS Y DEL FINANCIAMIENTO DE DELITOS*. IBARRA.

COOPERATIVA SAN ANTONIO. (09 de ABRIL de 2013). *REGLAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS*. IBARRA.

es.wikipedia.org/wiki/Crédito. (s.f.).

http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa. (s.f.).

http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_mejora_continua. (s.f.).

(s.f.). <http://www.calidad-gestion.com.ar/>.

<http://www.itm.edu.co/Data/Sites/1/SharedFiles/CalidadManuales/Manual%20Indicadores.pdf>
f. (s.f.).

(s.f.). <http://www.pdcahome.com/>.

<http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>. (s.f.).

<http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>. (s.f.).

Jaime Beltrán Sanz, M. Á. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.

Jaime Beltrán Sanz, M. Á. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.

Jaime Beltrán Sanz, M. Á. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.

Jaime Beltrán Sanz, M. Á. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.

Jaime Beltrán Sanz, M. Á. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.

Jaime Beltrán Sanz, M. Á. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.

Jaime Beltrán Sanz, M. Á. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.

Jaime Beltrán Sanz, M. Á. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.

KOTLER PHILIP, G. A. (2007). *MARKETING VISION PARA LATINOAMERICA* (DECIMO PRIMERA EDICION ed.). MEXICO: PEARSON EDUCACION.

(s.f.). *LEY DE INFORMACION CREDITICIA N° 13*.
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (2011).

(2012). *LEY ORGÁNICA DEROGATORIA A LA LEY DE BURÓS DE INFORMACIÓN CREDITICIA*.

Marín, D. J. (2012). *TESIS DE MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS*.

Marín, D. J. (2012). *TESIS MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS*.

NORMA DE LA CALIDAD ISO 9001-2000, INCOTEC, 2002. (s.f.).
(s.f.). *Norma ISO 9001:2000*.

NORMAS ISO 9000. (2000). *NORMAS ISO 9000 2000*.

Ostroff, F. (1999). *La Organización Horizontal*. Oxford University Press Colección.

(s.f.). *Plan Estratégico COAC " SAN ANTONIO LTDA". 2013-2016*.

PLAN ESTRATEGICO COAC "SAN ANTONIO LTDA". (s.f.). *ANALISIS DE TENDENCIAS: PLAN ESTRATEGICO COAC SAN ANTONIO*. IBARRA.

www.elcomercio.ec/negocios/bancos-monitorearan-presuntos-narcotraficantes_0_755924472.html. (s.f.).

(s.f.). www.worldcompliance.com/es/resources/du.../OFAC-guidelines.aspx.

ZARATIEGUI, J. R. (s.f.). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*.

De la Cruz Blázquez, J. (1998) "Sistema de Calidad. Instrumento de cambio para optimizar las organizaciones. Madrid.

Direcciones electrónicas

Excelencia Empresarial. www.excelencia-empresarial.com.
<http://www.calidad-gestion.com.ar/>.
<http://www.pdcahome.com/>.

Anexos:

Manual de Procesos y Procedimientos



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"SAN ANTONIO LTDA"
Juntos hacia el progreso

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Controles	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por.				

CONTENIDO

1. Introducción
2. Objetivos
3. Alcance
4. Responsables
5. Definiciones y Abreviaturas
6. Descripción orgánica funcional de la institución
 - 6.1 Estructura Interna
 - 6.2 Asamblea General
 - 6.3 Consejo de Administración
 - 6.4 Consejo de Vigilancia
 - 6.5 Gerente
 - 6.6 Coordinador(a) de Crédito y Cobranzas
 - 6.7 Coordinadores de Agencias

- 6.8 Asesores de Crédito y Cobranza
- 6.9 Asistentes de cartera y asistentes operativos
- 6.10 Notificador- Recaudador
- 7. Clasificación general de los procesos
 - 7.1 Procesos Estratégicos
 - 7.2 Procesos Operativos o clave
 - 7.3 Procesos de Apoyo o soporte
- 8. Listado de procesos
- 9. Descripción del procedimiento
- 10. Ficha de procesos
- 11. Medición, análisis
- 12. Mejora de los procesos
- 13. Documentos de referencia