



UNIVERSIDAD TÈCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÀREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÒN DE MAGÌSTER EN GESTIÒN EMPRESARIAL

**Sistema de gestión por procesos operativos para la Cooperativa de Ahorro y
Crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÌA

AUTOR: Vacacela Pineda, Juan Gabriel

DIRECTOR: Estrella Torres, Rodrigo Enrique

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster.

Rodrigo Enrique Estrella Torres.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "Sistema de gestión por procesos operativos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja" realizado por el profesional en formación: Vacacela Pineda Juan Gabriel; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Enero 2014

f).....
MAGÍSTER: ESTRELLA TORRES RODRIGO ENRIQUE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Vacacela Pineda Juan Gabriel, declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: Sistema de gestión por procesos operativos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo Rodrigo Enrique Estrella Torres director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.....
Autor Vacacela Pineda Juan Gabriel
Cédula 1104159551

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado, en donde están sentados todos mis esfuerzos y sacrificios para cumplirlo, lo dedico a todas las personas que se sienten y actúan como corresponsables y protagonistas en la construcción de una sociedad justa, pacífica y solidaria.

Gabriel

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud más inmensa a quienes apoyaron a esta fase de mi formación profesional y personal: a mis padres, comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja, a mi director de tesis; y, a mis amigos (as) y compañeros (as), a quienes las inmensas deseos de agradecimientos.

¡Mil gracias por todo!

INDICE DE CONTENIDOS	
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I	11
1. Planteamiento del problema, objetivos e hipótesis	12
1.1. <i>Planteamiento del Problema</i>	12
1.2. <i>Justificación e Importancia de la Propuesta</i>	13
1.3. <i>Objetivos</i>	14
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	14
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	14
1.4. <i>Hipótesis</i>	15
1.5. <i>Alcance</i>	15
1.6. <i>Limitaciones</i>	15
CAPITULO II	17
2. Metodología de la Propuesta del Sistema de Gestión por Procesos Operativos de la COAC Cristo Rey	17
2.1. <i>Identificación y Secuencia de los Procesos</i>	17
2.2. <i>Descripción de los Procesos</i>	21
2.3. <i>Seguimiento y Control de los Procesos</i>	23
CAPITULO III	27
3. Marco Referencial	28
3.1. <i>Gestión por Procesos</i>	28
3.2. <i>Clasificación de los Procesos</i>	28
3.3. <i>Principios de la Gestión por Procesos</i>	29
3.4. <i>Herramientas utilizadas en la Gestión por Procesos</i>	30
3.5. <i>Metodología para la mejora de los procesos</i>	32
3.6. <i>Seguimiento y control de los procesos</i>	35
3.6.1. <i>Indicadores de Gestión</i>	36
3.7. <i>Introducción al Mejoramiento Continuo</i>	39
CAPITULO IV	41
4. Aspectos generales de la cooperativa	42
4.1. <i>La institución y el sector a la que pertenece</i>	42
4.2. <i>Marco Legal</i>	43
4.3. <i>Organización</i>	43
4.4. <i>Alineamiento con los objetivos del buen vivir</i>	52
4.5. <i>Sus productos y servicios</i>	53
CAPITULO V	58
5. Propuesta del sistema de gestión por procesos operativos de la COAC Cristo Rey	59
5.1. <i>Identificación y secuencia general de los procesos</i>	59
5.2. <i>Descripción de los procesos</i>	64
5.3. <i>Seguimiento y la Medición de los procesos</i>	74
5.3.1. <i>Indicadores de Gestión</i>	74
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	80

RESUMEN

El presente trabajo de fin de titulación tiene como objetivo esquematizar, mapear y estandarizar los procesos operativos que se desarrollan en la Cooperativa Cristo rey de la ciudad de Loja.

En el capítulo uno se elabora el perfil de la propuesta para que en su sirva como ruta a seguir en el trabajo de investigación.

Capitulo dos, se desarrolla la metodología y herramientas para determinar la factibilidad de la propuesta tales como: identificación, descripción y secuencia, seguimiento y control de los procesos.

En el capítulo tres se describe los contenidos teóricos que sirven de guía para desarrollar el trabajo de investigación, a través de una bibliografía técnica.

El capítulo cuatro se determinan factores de la organización objeto de estudio, que son: base legal, productos y servicios, sector que pertenece la organización.

En el capítulo cinco se establece “Sistema de gestión por procesos”, que arrojan los resultados: mapa de procesos, manuales de procesos, flujos de procesos, se recomienda a la gerencia, aplique estas herramientas para la gestión óptima de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja.

PALABRAS CLAVES: Gestión por procesos, macro proceso, subproceso, proceso, procedimiento, actividad, mapa de procesos, manuales de procesos, flujos de procesos, mejoramiento continuo, la innovación clave para el desarrollo.

ABSTRACT

This work aims to outline objective qualification, map and standardize operational processes taking place in the Cooperative Christ king of the city of Loja.

In chapter one the profile in its proposal that serves as a route to be followed in the research is made.

Chapter Two, the methodology and tools developed to determine the feasibility of the proposal such as: identification, description and sequence, monitoring and process control.

In chapter three the theoretical content that serve as a guide to develop the research are described entirely by a technical literature.

Chapter four factors of the organization under study, which are determined: legal base, products and services, a sector that the organization belongs

Process map, process manuals , process flows , management is recommended to apply these tools to the optimal management of the Cooperative Unions : In chapter five " Process Management System ", yielding the results set credit Cristo Rey city of Loja.

KEYWORDS: Process management, macro process, thread, process, procedure, activity, process map, process manuals, process flows, continuous improvement, innovation key to development.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en una institución del Sector Financiero Popular y Solidario como lo es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cristo Rey de la ciudad de Loja, es indispensable esquematizar y estandarizar procesos adecuados que permita la orientación de las actividades operativas, los mismos que ayudan a la capacitación, tecnificación y especialización de todo el personal que labore en los diferentes puestos. Es de vital importancia conocer en detalle las funciones a realizarse para que exista un buen manejo de ejecución, retroalimentación y evaluación.

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

Según la estructura corporativa funcional de la cooperativa se identifican los Macroprocesos: Crédito y Cobranza, Contabilidad, Riesgos, Caja e Inversiones, los mismos que se consideran la plataforma elemental para la gestión sostenible y sustentable de la cooperativa.

Por consiguiente el objeto de mejorar la gestión facilitando el conocimiento de los diferentes procesos, de las diferentes áreas de gestión y evitar errores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “**CRISTO REY**”, ubica al alcance de los niveles de decisión, operativos y más interesados, el presente **SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS**.

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de aplicación y consulta permanente, por parte de todos los empleados de la COAC “CRISTO REY”, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del Autocontrol.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha preparado el presente Sistema de Gestión por Procesos, en el cual se define la gestión que agrupa las principales actividades y tareas dentro de la COAC “CRISTO REY”. Dichas actividades se describen con cada una de las herramientas necesarias para la construcción por fases del Sistema referido, soportando cada uno de los procesos específicos de la COAC.

La funcionalidad del Sistema, es permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente auditables, para atender a los requerimientos de las Políticas Internas la Normativa Vigente; con el fin de verificar los parámetros claves de los procedimientos del Fondo, tomándolos como guía en cualquier proceso de verificación.

CAPITULO I

1. Planteamiento del problema, objetivos e hipótesis.

1.1. Planteamiento del problema.

La empresa privada por su naturaleza de creación como una organización de negocios e inversión genera desarrollo local en su entorno según sea su actividad con el objeto de maximizar su rentabilidad. A raíz de la globalización las empresas privadas se han visto en la necesidad de mejorar su gestión a través de diversas herramientas que les ha permitido continuar en el mundo de libre competencia e innovaciones de procesos acelerados, esto ha dado lugar a paradigmas de ofrecer productos de calidad mas no un servicio de calidad, a través del mejoramiento continuo. Este es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey por la forma organizativa en la cual se basa las actividades, las mismas hace que el personal desconozca los procesos de la empresa y sus interacciones, esto da lugar a que se repitan procesos, que exista exceso de procedimientos y actividades manuales pues la información es aislada en cada área y no se tienen controles y los que existen son inadecuados para cumplir con su misión. Además a la gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, se le dificulta, implementar estrategias que le permita cumplir con su misión **“Apoyar el desarrollo socio económico y la generación de empleo en la Región Sur del Ecuador, mediante la prestación de servicios financieros caracterizados por su oportunidad, calidad de servicio, eficiencia, costos justos, sostenibilidad y alcance nacional a través de su integración en las redes de cooperativas y/o bancarias”**, esto se da por no tener los mecanismos y herramientas que direccionen las actividades para cumplir con sus objetivos institucionales.

Para ello, la gestión empresarial debe preocuparse por los clientes, conocer sus necesidades y expectativas. Las necesidades son carencias objetivas y las expectativas se relacionan con la forma en que el cliente espera que sean satisfechas esas necesidades. Se trata de saber qué necesita un cliente de un proceso, cómo y cuándo lo necesita.

En la actualidad la Cooperativa Cristo Rey realiza varios macro procesos para el ofrecimiento de sus productos y servicios, estos son los ahorros a la vista y la otorgación de créditos lo cual determina el giro del negocio; en el mercado cooperativista existe la complejidad de eficiencia de los servicios es por tal razón que la Cooperativa Cristo Rey denota una insatisfacción de los clientes ya que se enfoca más en la cobertura de mercado mas no en la calidad de los productos, la misma que al momento se basa en los procesos siguientes como: Crédito Y Ahorro, esto

desemboca al servicio que se le brinda a los socios/clientes, dichos procesos no están formalmente establecidos y no existe un manual de procesos que indique al personal del área de crédito los lineamientos a seguir para cada una de las actividades y el tiempo requerido para cada subproceso, y esta situación está generando insatisfacción en los clientes y no está contribuyendo con las políticas de estado dentro del Plan Nacional del Buen Vivir que estaría enfocada la misión de la cooperativa y que tiene estrecha relación con el objetivo de (garantizar el trabajo justo, digno y estable, en todas sus formas), y que se cumpliría a través de la otorgación eficiente y oportuna de los créditos a los socios/clientes satisfaciendo sus diversas necesidades de desarrollo micro empresarial, de vivienda y de compra de bienes, esto elevaría la calidad de vida de todos y cada una de los clientes y a sus familias a las que atiende la cooperativa.

Por lo expuesto anteriormente se está incumpliendo la misión de la Cooperativa que al momento el proceso de colocación de cartera se basa en las entradas de capital y socios esto da lugar al proceso de la colocación de crédito con el apoyo de contabilidad y cobranzas necesitando los recursos financieros que generan los costos del crédito que al momento no son retribuidos por el proceso del crédito en sí ya que genera insatisfacción de los clientes y así estanca el crecimiento de la cooperativa Cristo Rey en su desempeño eficiente y consecución de sus objetivos. En la actualidad de la Cooperativa la sostenibilidad del negocio (giro del negocio) se basa en el proceso del crédito y que debe ser mejorarlo para brindar un servicio de calidad y así la satisfacción de los clientes será latente, y la gestión institucional se pondrá en rieles de un mejoramiento continuo.

Por esto, se ha considerado la necesidad de diseñar un sistema de gestión por procesos para el área de crédito (procesos operativos) de la cooperativa Cristo Rey, el cual evalúe y dirija los diferentes procesos de esta, delegando responsabilidad para quienes lo lleven a cabo; de esta manera las operaciones se realizarán eficientemente, y así contribuir con las políticas de estado que se relacionan con el objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir que es Garantizar el trabajo estable, justo y digno en todas sus formas y la misión de la cooperativa para la cual fue creada.

1.2. Justificación e Importancia de la propuesta.

Frente a la gran competencia y libre oferta que existe en el mercado financiero y a la diversificación de necesidades insatisfechas de los clientes, en donde el producto y servicio de calidad no son latentes, se debe mejorar los procesos de otorgación de crédito y ahorro en las operaciones que se realizan en la cooperativa, para brindar un

mejor y oportuno servicio a los clientes, alcanzando así una ventaja competitiva e implementar una política de mejoramiento continuo de la calidad.

Por tal razón dentro de las actividades que desarrolla la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey está la otorgación de créditos, los mismos que deben ser mejorados y direccionados a mejorar la calidad del servicio a los clientes y a la consecución de los objetivos de la cooperativa para brindar productos y servicios de calidad a toda la colectividad.

En caso contrario si se mantiene los procesos de crédito y ahorro que en la actualidad se realizan quedaría una ineficiencia en cada una de las actividades y la Cooperativa no cumpliría con la misión institucional debido a que los procesos operativos de crédito y ahorro se basan en una metodología muy diversificada y deja abierta a la posibilidad de ineficacia de las acciones de quienes son responsables de cada una de estas actividades.

Con la presente propuesta se pretende obtener un ordenamiento de todo el proceso del crédito y ahorro, asignando responsabilidades y mejorando así la eficiencia de las actividades para cumplir a cabalidad con la misión institucional y fomentar una economía popular y solidaria justa y equitativa, implementando un mejoramiento continuo y calidad de los productos-servicios de la Cooperativa. En otro aspecto con el presente proyecto se fomentará un ambiente idóneo de trabajo entre las personas involucradas dentro del proceso del crédito y ahorro bajando el nivel de rotación del personal; esto se basa en la funcionalidad de la Cooperativa e imagen y así elevar los niveles de rentabilidad mediante la satisfacción de los clientes con los productos-servicios de calidad.

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo General.

Diseñar un sistema de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios en la otorgación de crédito y ahorro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja.

1.3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Loja.
- Definir una metodología para la implementación de la gestión por procesos en la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja.

- Elaborar una propuesta para mejorar la calidad de las actividades en la colocación de cartera de crédito en la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión.

1.4. Hipótesis

- La falta de los manuales de procesos generan un incumplimiento de las actividades acordes a las necesidades de los clientes y tiempos necesarios.
- La no existencia de los mapas de procesos generan descoordinación de las actividades e impiden el correcto ordenamiento de las mismas, que deben estar sistematizadas de acuerdo a las necesidades del proceso del crédito y ahorro.

1.5. Alcance

- El presente trabajo analizará los procesos que se desarrollan en el área operativa (procesos operativos agregadores de valor) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cristo Rey", de la ciudad de Loja y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación "Diseño de un modelo de gestión por procesos para organizaciones públicas o privadas, año 2012", propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- La propuesta ofrece como resultado la estandarización y secuencia de los procesos, así como herramientas guías como son el mapa de procesos y manual de procesos los mismo que permiten la gestión efectiva de las actividades en la cooperativa.

1.6. Limitaciones

- Los procesos deben estar en una unidad adecuada para gestionarlos, y en sus diferentes niveles de responsabilidad.
- Los procesos no están fuera de un departamento para poder interactuar con el resto de procesos (proveedores y clientes).
- Los resultados son un solo producto de cada proceso en todas las áreas de gestión de la cooperativa.
- Los recursos financieros para la implementación del Sistema de Gestión por Procesos por parte de la cooperativa, visto que no es una inversión de pronto retorno de la misma.

- La cultura empresarial que limita la innovación e importancia de la gestión por procesos como aporte al mejoramiento continuo.

CAPITULO II

2. Metodología de la propuesta del sistema de gestión por procesos operativos de la COAC Cristo Rey de la ciudad de Loja.

2.1. Identificación y secuencia de los procesos

Para la realización de esta fase de los procesos en la cooperativa Cristo Rey se utilizó la metodología de reflexión de los procesos; esto es analizar el giro del negocio como se encuentran en el momento. Para efecto de esta fase se realizó el siguiente procedimiento:

- Planificar organizadamente las entrevistas con los involucrados en los procesos así como también al jefe de Crédito la Ing., Janeth Espinosa y al gerente general Don Alcívar Espinosa.
- Identificar la estructura funcional de la cooperativa, la misma que es la clave de la gestión por procesos.
- Adquirir los datos de todas actividades que se desarrollan en la cooperativa Cristo Rey, en el caso de la presente investigación se llevó a cabo las entrevistas pertinentes lo cual facilito recopilar la información de forma directa y eficaz.
- Levantar un listado de todas las actividades.

Una vez identificadas las actividades se procede a identificar los procesos en la cooperativa para lo cual se agrupan o se cambian, se incluyen o se completan con las actividades sueltas para determinar los objetivos de dichos procesos.

Analizados los procesos se procede a representarlos gráficamente interrelacionándolos y colocando los puntos de referencia de un proceso a otro, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de los destinatarios de dichos procesos.

2.1.1. Conformación de equipos de trabajo (departamentales)

En el presente trabajo de investigación se realizó el levantamiento de los procesos identificados a través de los departamentos tales como, departamento de crédito y cobranzas, departamento financiero, departamento de captaciones, departamento de investigación y desarrollo, y con el departamento de atención al cliente, quienes conforman la cadena de valor dentro de la COAC, dando el giro del negocio y la gestión de la COAC.

2.1.2. Mapa de Procesos.

A través de esta herramienta se identificó con una visión general del sistema de gestión en el que representa los componentes así como sus relaciones y secuencias principales, tales como los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

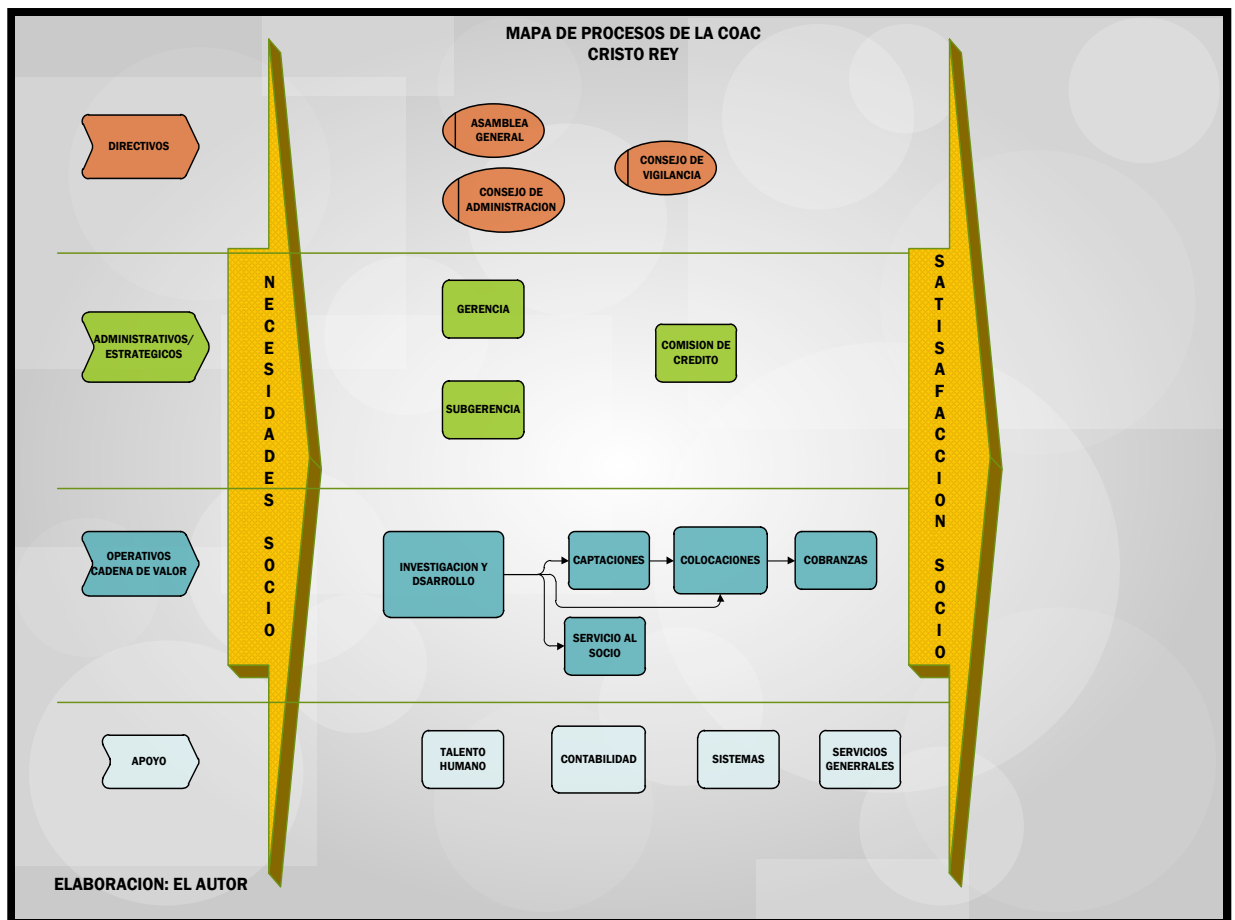


Figura 1. Mapa de Procesos
Fuente: Ficha Sipoc.

2.1.3. Agrupación de los procesos.

En esta fase se determinó los grupos de los procesos que gestiona en la actualidad la COAC, con el fin de establecer analogías entre sí de estos procesos y que al mismo tiempo faciliten la interrelación e interpretación del mapa en su conjunto. Para efecto de esta metodología se definió los siguientes procesos:

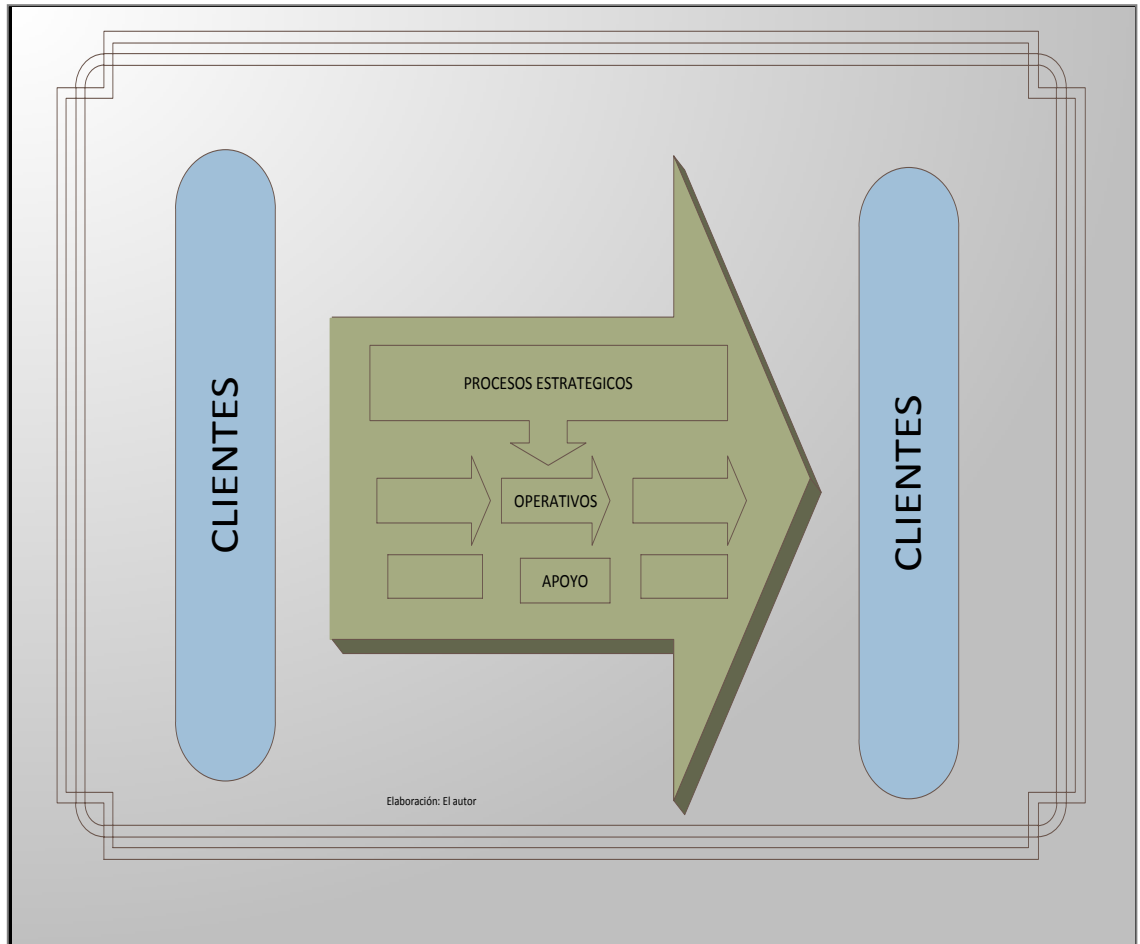


Figura 2. Agrupación de Procesos
Fuente: Ficha Sipoc

- **Procesos Estratégicos.** Con la finalidad de dar directrices a la gestión operativa de la COAC, se definieron a través de las políticas y estrategias analizando la estructura funcional de la institución. Por otra parte las acciones de los otros procesos mediante que hacer o no hacer para efectivizar las actividades, de la COAC, dentro de estos procesos están: los de la asamblea general de socios, los de consejo de administración y los de consejo de vigilancia, gerencia, subgerencia, y comisión de crédito.
- **Procesos Operativos.** Este grupo está conformado por las actividades eslabonadas que se llevan a cabo en conjunto, formando la cadena de valor para ofertar los productos de crédito y ahorro en la COAC. Aquí en este grupo se identificaron: los procesos de investigación y desarrollo, captaciones, colocaciones, cobranzas y servicio al cliente.
- **Procesos de Apoyo.** En este grupo se identificaron los procesos de: talento humano, financieros, sistemas y servicios generales; los mismos que dan soporte a los procesos de la cadena de valor u operativos.

2.2. Descripción de los procesos actuales.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey todos los procesos que se realizan para brindar los productos o servicios son necesarios por lo tanto, si no es así se los debe eliminar, muchos de estos son vitales para la gestión sostenible de la cooperativa por lo que se los considera importantes.

Una visión estratégica se la consigue a través de saber que es vital y que no para la cooperativa se lo debe hacer a través de una descripción de los procesos y esta se llevara a cabo de la importancia estratégica para la calidad. Según estructura funcional de la cooperativa se los divide en tres niveles: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

Para la presente investigación se utilizó dos herramientas para describir los procesos en la COAC, estas son: el diagrama de proceso y la ficha de proceso.

2.2.1. El diagrama de proceso.

Esta es una herramienta que facilita la descripción de las actividades y su secuencia lógica de cada proceso, en donde se representa gráficamente la interrelación de las actividades con el objetivo de interpretación. Para definir esta herramienta se recibió la colaboración de los responsables y que hace cada uno de estos.

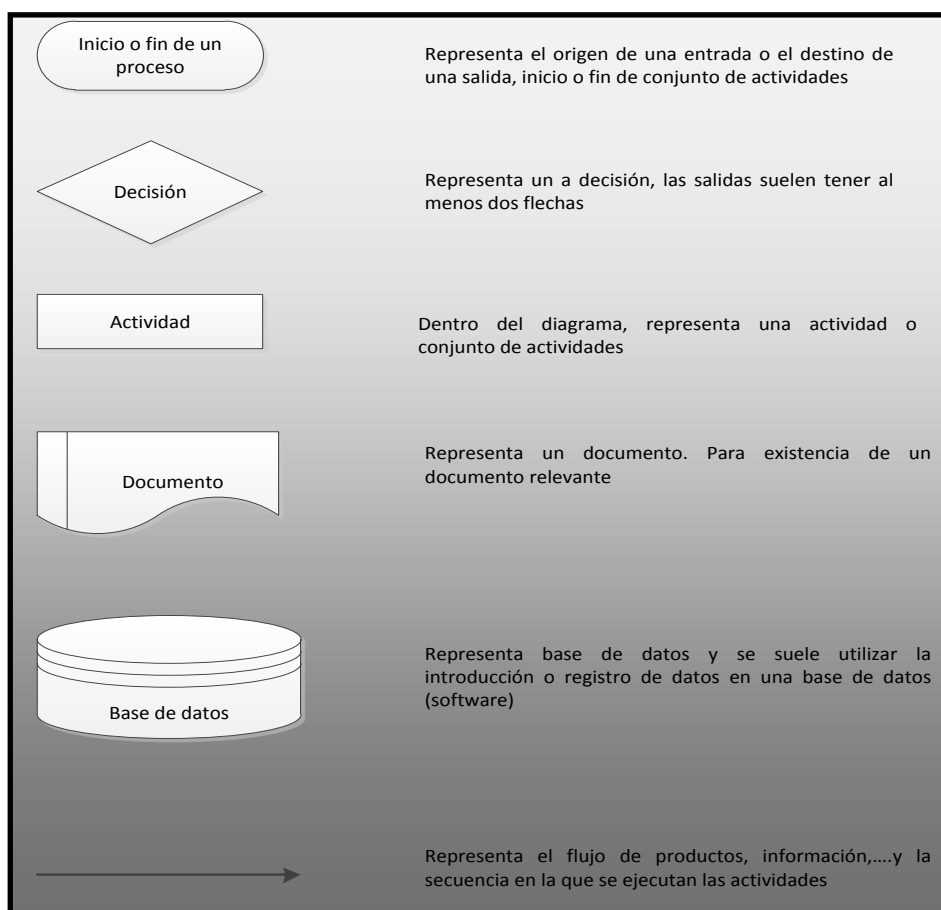


Figura 3 Diagrama de proceso
Fuente: Guía una gestión basada en procesos.

En la figura 3, se demuestra los símbolos, con la cuales se construyó los diagrama para cada uno de los procesos existentes de la COAC Cristo Rey.

2.2.2. Ficha de Proceso

Tabla 1. Ficha del proceso

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Socio/cliente
		A1		
		A2		
		A3		
		A4		

Fuente: Guía de gestión por procesos

En la tabla 1 se detalla la información que se utiliza en el levantamiento de la información de los procesos para identificarlos, se debe tomar en cuenta cada una de las actividades a fin de la información este completa y pueda procesarse.

2.3. Seguimiento y control de los procesos.

Para implementar el modelo de gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, 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 con los objetivos previstos. Para llevar a cabo esta estrategia se debe establecer unos indicadores para cada proceso, los mismos que permitan medir su eficacia y eficiencia. Los indicadores constituyen un instrumento para recoger de forma sistemática y representativa información relevante (normalmente numérica) sobre el funcionamiento o los resultados de un proceso. En concreto, debería ser:

- **Representativo:** ha de proporcionar datos significativos que informen sobre el valor que se pretende medir.
- **Sensible:** ha de variar de manera apreciable, estar bien
- **Calibrado:** a fin de mostrar los cambios en el valor que representa.
- **Rentable:** su obtención ha de ser viable, es decir, la utilidad del indicador ha de compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- **Fiabilidad:** ha de basarse en datos obtenidos a partir de mediciones objetivas.

- **Relativo:** en el tiempo: ha de mostrar tendencias y, por tanto, los datos que proporciona han de ser comparables en el tiempo para poder analizar la evolución de los resultados.

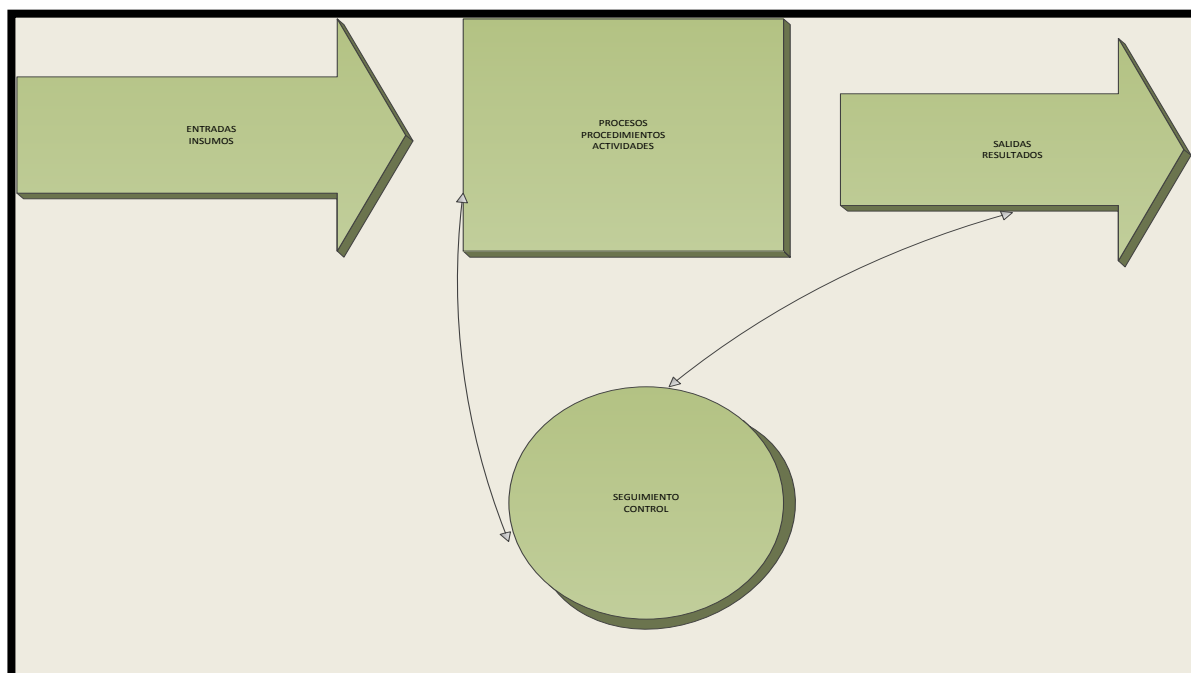


Figura 4. Seguimiento y Control de procesos
Fuente: Guía de gestión por procesos.

Por otra parte, a la hora de establecer un indicador de proceso es conveniente tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Reflexionar sobre el objeto o misión del proceso.
- Determinar los tipos de resultados que hay que obtener y, en consecuencia, los valores que hay que medir.
- Definir los indicadores representativos de los valores que hay que medir.
- Establecer los resultados que se quieren lograr (objetivos) para cada uno de los indicadores definidos.
- Formalizar los indicadores en una ficha de indicador.

Para controlar los procesos, la información recogida por los indicadores facilita el análisis del proceso y la toma de decisiones que supongan la mejora del desempeño del proceso.

2.4. Análisis del proceso.

- Evaluar los datos del proceso obtenido del seguimiento y medición, con el objeto de cuantificar el desempeño del proceso.
- Comparar los resultados de las mediciones del desempeño del proceso con los requisitos definidos para confirmar la eficacia y eficiencia del proceso y la necesidad de cualquier acción correctiva.
- Identificar las oportunidades de mejora basado en los datos del desempeño del proceso e informar a la alta dirección de la organización sobre el desempeño de los mismos.

2.5. Indicadores de Gestión de Procesos Operativos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja.

Para dar seguimiento y control a los proceso operativos de la cooperativa se realizara a través de la siguiente metodología:

2.5.1. Reflexionar sobre la misión del proceso

Que persigue los productos que se está ofertando en virtud de la eficiencia y eficacia de los dueños y subprocesos de los procesos operativos en la cooperativa.

2.5.2. Determinar la tipología de los resultados a obtener y las magnitudes a medir.

Hace referencia a como se quiere o que resultado esperamos y con que, como se los va a medir a estos resultados de un proceso determinado.

2.5.3. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.

Predeterminar y formular los indicadores a emplear, según sea necesidad de la gestión de los procesos.

2.5.4. Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.

Analizar los resultados que se desean alcanzar. De nada sirve calcular y medir un indicador si no se compara al final con alguna referencia o histórico, que demuestre lo bueno o malo que es el proceso.

2.5.5. Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar.

Implica dar soporte al indicador y al resultado esperado.

CAPITULO III

3. Marco referencial

3.1. Gestión por procesos.

Proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipo interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

3.2. Clasificación de los Procesos.

3.2.1. Conceptos Elementales.

3.2.1.1. Macro proceso.

Propósito, función o servicio de una entidad, establecido generalmente por norma, que a través de procesos y procedimientos articulados contribuye al cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad.

3.2.1.2. Proceso.

Es el conjunto de procedimientos que se encuentran interrelacionados y se desarrollan cronológicamente para la consecución de objetivos.

3.2.1.2.1. Elementos del proceso.

- **Entradas.** Es el producto con unas características objetivas que responde al estándar o criterio de aceptación definido. La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.
- **Insumos.** Requerimientos o recursos claves para la ejecución del proceso.
- **Salidas.** Son los productos del proceso, los resultados de la transformación.

3.2.1.3. Subproceso.

Partes bien definidas dentro de un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que puedan presentarse y facilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

3.2.1.4. Procedimiento.

Consiste en la descripción de un ciclo de operaciones o tareas necesarias para ejecutar un trabajo, estos generalmente se refieren a labores de varios funcionarios,

desarrolladas en sectores distintos. Son establecidos para asegurar el tratamiento uniforme de las operaciones necesarias para producir un bien o servicio. Un procedimiento indica cómo proceder en una situación concreta.

3.2.1.5. Actividad.

Es el conjunto de operaciones o tareas afines y coordinadas que una persona o entidad debe realizar para cumplir con las funciones que le han sido asignadas.

3.2.2. Tipos de procesos.

3.2.2.1. Procesos Estratégicos.

Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización. Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Formulación estratégica, Seguimiento de resultados, Reconocimiento y recompensa, Proceso de calidad total.

3.2.2.2. Procesos Operativos.

Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Ejemplos: Desarrollo del producto, fidelización de clientes, producción, logística integral, atención al cliente, etc. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.

3.2.2.3. Procesos de Apoyo.

Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc. Los procesos de apoyo también reciben el nombre de procesos de soporte.

3.3. Principios de la gestión por procesos

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unas salidas a partir de unas entradas.

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

Los servicios financieros, tales como procesos contables y financieros de la Cooperativa también se actualizan conforme a la aplicación de la nueva plataforma de desarrollo tecnológico que pretende mejorar y agilizar la atención de los asociados.

Existen procesos complejos que aumentan el tiempo y reducen el beneficio de los clientes internos y externos, por ello se pretende implementar el SGP. Este nuevo sistema facilitara los procesos internos y de esta manera podemos responder con celeridad a nuestros clientes.

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.

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

3.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.

3.4.1. Mapa de procesos.

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión en el que representa los componentes del sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

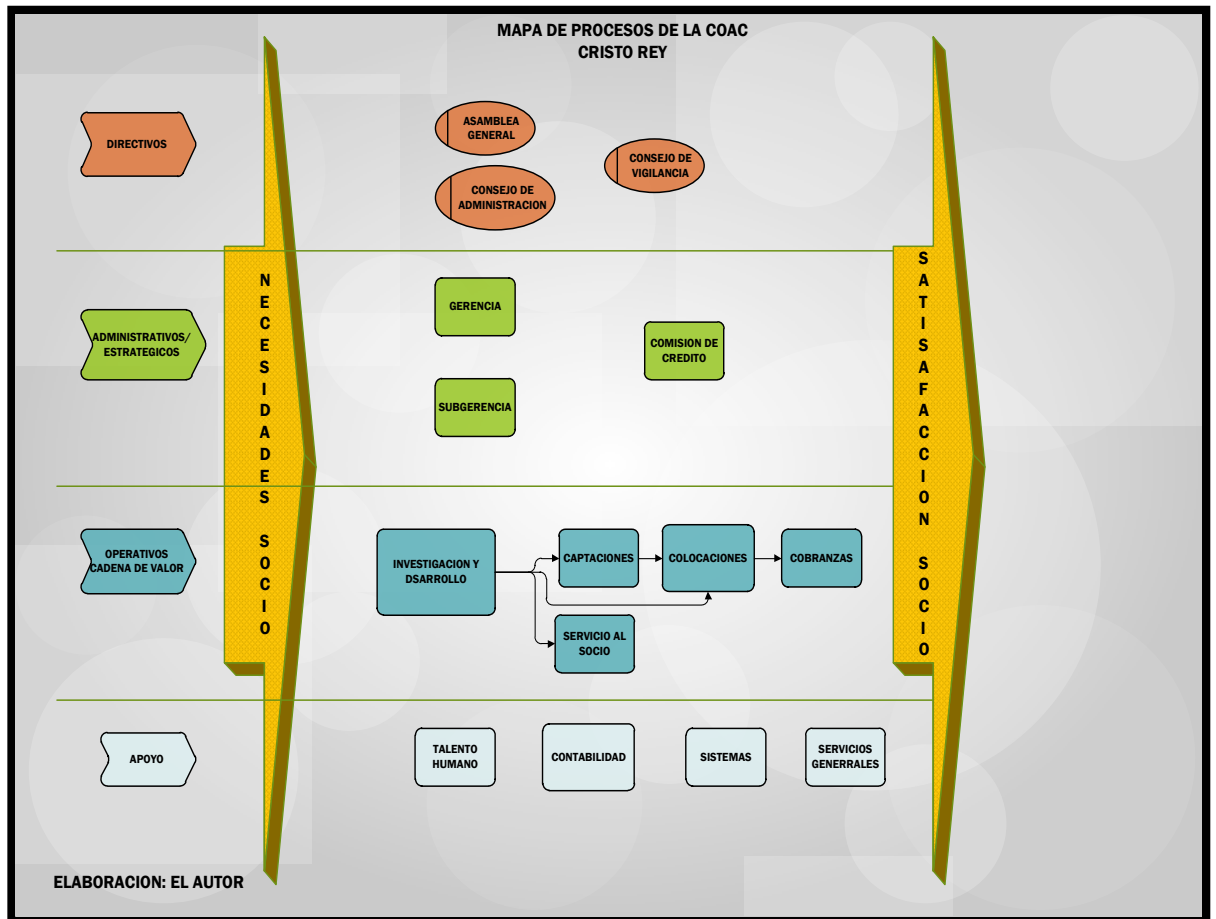


Figura 5. Mapa de procesos
Fuente: Ficha Sipoc.

3.4.2. Flujos de procesos

Es una representación gráfica de la secuencia ordenada de un proceso. Utiliza símbolos, líneas y palabras para mostrar gráficamente una función, bien puede ser de gestión, de enseñanza o de orientación.

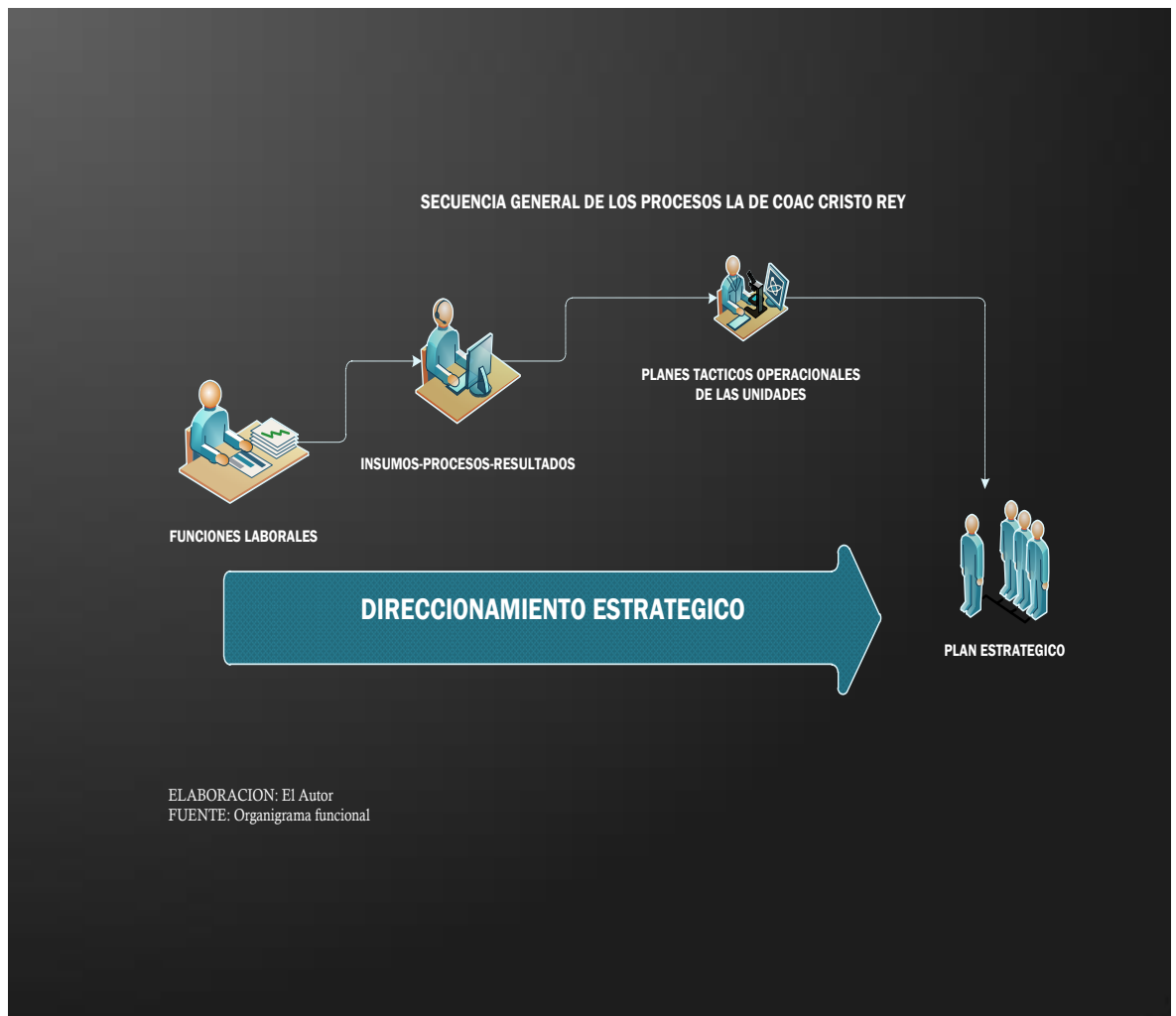


Figura 6. Secuencia general de los procesos.
Fuente: Ficha Sipoc, levantamiento de información

3.4.3. Análisis de valor agregado.

Es una herramienta que permite analizar las actividades del proceso a partir de dos dimensiones:

- Agrega o no valor al proceso
- Es o no necesaria en el proceso

3.4.4. Manual de procesos.

Es la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.

Ofrece una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso.

3.5. Metodología para la mejora de procesos.

3.5.1. Identificación y secuencia de los procesos.

¿Qué hacemos?: Identificar el propósito para el que fue creada la institución, de forma que se determine claramente la misión institucional (en qué consiste, para qué existe y para quién se realizan sus actividades), su razón de ser. Luego deben concretarse las entradas y salidas (insumos y productos/servicios) e identificar los usuarios y proveedores de las mismas.

¿Para quién lo hacemos?: Identificar a los usuarios de los bienes y/o servicios que brinda la institución. Una vez hecho esto, se puede comenzar a determinar los bienes y/o servicios que se generarán para satisfacer sus necesidades y expectativas. No hay que imaginar las necesidades y expectativas de los usuarios, sino conocerlas por medio del contacto directo con ellos, utilizando las herramientas de recolección de información más oportunas.

¿Cómo lo hacemos?: Debe determinarse los procesos con los cuales se desarrollarán las actividades pertenecientes a la institución, de conformidad con las necesidades y expectativas determinadas por los usuarios, considerando siempre las funciones que la legislación vigente asigna a la institución. En esta etapa se identifica cuáles bienes y/o servicios se brindarán a los usuarios.

3.5.2. Descripción de los procesos actuales.

Una vez que se tienen identificados y clasificados los procesos a partir del listado de procesos institucionales generado en la etapa anterior, se debe proceder a realizar una descripción de los mismos. Cada proceso se encuentra conformado por una serie de procedimientos, y estos a su vez por actividades o tareas por desarrollar. Para realizar una adecuada descripción de los procesos, procedimientos y actividades institucionales debe contarse con un conocimiento preciso y claro de los mismos, por ello es bastante recomendable que los funcionarios responsables de su ejecución participen de este proceso descriptivo.

Se debe tener la certeza de que los procesos y/o procedimientos establecidos correspondan con las políticas institucionales y los planes diseñados para alcanzar sus objetivos, y que dichos procesos faciliten la consecución de los mismos. El equipo de trabajo encargado del levantamiento de los procesos, ante ello, deberá obtener la siguiente información de cada uno de los procesos:

3.5.2.1. Identificación del Objetivo del Proceso.

Al identificar el objetivo del proceso, debe explicarse de forma resumida los motivos por los cuales se lleva a cabo cada proceso. Se puede denominar, de algún modo como la “misión” del proceso.

3.5.2.2. Identificación del (os) Responsable (s) del Proceso.

La identificación del proceso debe realizarse tanto por la unidad organizacional responsable, como por el funcionario responsable dentro de dicha unidad. El responsable del proceso es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del proceso, realiza un seguimiento de sus indicadores, verificando su eficacia y eficiencia, así como del avance en el logro de los objetivos definidos para dicho proceso, en cualquier gestión (productividad, calidad, seguridad, entre otros). Este responsable, tiene plena autoridad para realizar cualquier cambio al proceso – sin modificar los recursos asignados-, siempre y cuando realice la debida consulta.

3.5.2.3. Identificación de los Procedimientos y Actividades.

Se deberá identificar cada uno de los procedimientos y actividades necesarias para desarrollar de manera correcta el proceso. De esta forma pueda determinarse:

- Si el proceso detectado es realmente un proceso, es decir, un grupo procedimientos enfocados a producir un bien o servicio.
- Si es más bien un procedimiento, es decir un grupo de actividades necesarias para producir un bien o servicio.
- Si lo que ha sido erróneamente catalogado como un proceso o un procedimiento, no es más que una simple actividad dentro de un procedimiento. Este tipo de situaciones donde se presentan procedimientos o actividades como si fueran procesos, es bastante común.

Para tener una mayor precisión y claridad de los procedimientos, es recomendable que cada procedimiento la siguiente información:

- Codificación del procedimiento
- Objetivo del procedimiento
- Alcance del procedimiento
- Lineamientos del procedimiento
- Descripción del procedimiento
- Diagramación del procedimiento

3.5.3. Seguimiento y control de los procesos identificados.

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 ello hay que establecer unos indicadores que, en el marco de cada proceso, permitan medir su eficacia y eficiencia. Los indicadores constituyen un instrumento para recoger de forma sistemática y representativa información relevante (normalmente numérica) sobre el funcionamiento o los resultados de un proceso. En concreto, debería ser:

- Representativo: ha de proporcionar datos significativos que informen sobre el valor que se pretende medir:
- Sensible, ha de variar de manera apreciable, estar bien
- Calibrado, a fin de mostrar los cambios en el valor que representa.
- Rentable: su obtención ha de ser viable, es decir, la utilidad del indicador ha de compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- Fiabilidad ha de basarse en datos obtenidos a partir de mediciones objetivas.
- Relativo en el tiempo: ha de mostrar tendencias y, por tanto, los datos que proporciona han de ser comparables en el tiempo para poder analizar la evolución de los resultados.

Por otra parte, a la hora de establecer un indicador de proceso es conveniente tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Reflexionar sobre el objeto o misión del proceso.
- Determinar los tipos de resultados que hay que obtener y, en consecuencia, los valores que hay que medir.
- Definir los indicadores representativos de los valores que hay que medir.
- Establecer los resultados que se quieren lograr (objetivos) para cada uno de los indicadores definidos.
- Formalizar los indicadores en una ficha de indicador.

Para controlar los procesos, la información recogida por los indicadores ha de facilitar el análisis del proceso y la toma de decisiones que supongan la mejora del desempeño de proceso. Mediante los indicadores se examinan los resultados del

proceso para saber si se logran los resultados previstos y, si es preciso, se adoptan acciones de mejora. De la puesta en marcha de estas acciones se espera, a su vez, un cambio en el comportamiento del proceso y, por tanto, de los indicadores.

En una unidad de operatividad es recomendable establecer indicadores que sirvan para evaluar si se cumplen los objetivos planificados. El seguimiento y la medida del proceso se centrarán, por tanto, en comparar los resultados logrados con los resultados previstos y analizar las posibles causas de las diferencias. En algunos procesos puede ser apropiado recoger información una vez que se han prestado los servicios (por ejemplo, porcentaje de consultorías finalizadas fuera del plazo acordado, reclamaciones del cliente, valoración de la satisfacción del cliente, etc.).

Cuando un proceso no logra los resultados previstos, el despacho debería adoptar las medidas necesarias para asegurar que los resultados obtenidos se ajusten a los objetivos planificados. También es posible que, aunque un proceso esté logrando los resultados previstos, se detecte una oportunidad de mejora en ese proceso que puede ser relevante para la mejora global de los procesos.

3.5.4. Mejora de los procesos

Esta etapa es también conocida como Rediseño de Procesos, en ella se realiza una revisión de los procesos establecidos por la institución, y de ser necesario, se rediseñan estos para mejorarlos y adecuarlos para satisfacer las necesidades de los usuarios.

El objetivo de mejorar los procesos es evaluar los procesos de trabajo, y si es el caso modificarlos para crear servicios o productos dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes. Persigue por tanto:

- Suprimir actividades que no aportan valor.
- Reducir los tiempos al mínimo.
- Asegurar el cumplimiento de los plazos legalmente establecidos.
- Adecuar a la normativa reguladora.
- Aplicar la tecnología al rediseño.

3.6. Indicadores de gestión.

3.6.1. Definición de Indicadores.

Es un valor que establece una relación entre dos o más datos significativos de dominios semejantes o diversos y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un sistema.

Expresión cuantitativa que refleja el desempeño de un proceso, de un departamento o de una organización. Cuya magnitud al ser comparada con un nivel de referencia puede dar lugar al establecimiento de acciones correctivas o preventivas.

Una vez definidos los diferentes tipos indicadores, se recomienda no más de cinco indicadores por cada proceso. Es de suma importancia considerar los siguientes aspectos:

- Concretar los “Objetivos de los Indicadores” de modo que estos sean coherentes con los “Objetivos Estratégicos”.
- Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se está llevando a cabo.
- En aquellos que proceda establecer comparaciones y relacionarlos con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje.
- Guardar por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos y los resultados de los esfuerzos de mejora.

3.6.2. Atributos de un buen indicador.

Un buen indicador debe abarcar, como sea posible, el mayor número de las siguientes características:

- **Disponibilidad.** Los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
- **Simplicidad.** El indicador debe ser de fácil elaboración.
- **Validez.** La validez de los indicadores significa que éstos deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros.
- **Especificidad.** Si un indicador no mide realmente lo que se desea medir, su valor es limitado, pues no permite la verdadera evaluación de la situación al reflejar características que pertenecen a otro fenómeno paralelo.
- **Confiablez.** Los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos (fuentes de información satisfactorias).

- **Alcance.** El indicador debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o de distintos factores que afectan la situación descrita por dicho indicador. En lo posible el indicador debe ser globalizador.

3.6.3. Tipos de indicadores.

3.6.3.1. Eficacia.

Miden el grado de cumplimiento de las metas definidas para alcanzar los objetivos establecidos en el Modelo de Operación de la Entidad.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{MC}}{\text{ME}}$$

MC: Metas cumplidas

ME: Metas establecidas

3.6.3.2. Eficiencia.

Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{RU}}{\text{RA}}$$

RU: Recursos utilizados

RA: Recursos Asignados

3.6.3.3. Efectividad.

Miden la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía o las partes interesadas, impacto o efecto resultante.

$$\text{Efectividad} = \text{eficiencia} + \text{eficacia}$$

$$\text{Efectividad} = \text{eficiencia} * \text{eficacia}$$

3.7. Introducción al Mejoramiento Continuo.

3.7.1. Definición.

El proceso de mejoramiento continuo es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes. Al utilizar el proceso de mejoramiento continuo, se detallan los procesos y se descubre las maneras de mejorarlos, obteniendo como resultado final un medio más rápido, mejor, más eficiente o efectivo para producir un servicio o un producto.

3.7.2. Importancia.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

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

3.7.3. Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo.

3.7.3.1. Ventajas.

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

3.7.3.2. Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

CAPITULO IV

4. Aspectos generales de la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja

4.1. *La Institución y el sector al que pertenece.*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "CRISTO REY" se encuentra domiciliada en la ciudad de Loja, está ubicada en el Barrio Motupe, Parroquia El Valle; pudiendo extender sus agencias en otras parroquias, cantones y provincias del país.

La Cooperativa Cristo Rey pertenece al Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, que se convierte en el pilar fundamental de la economía popular y solidaria, que tiene por objetivos procurar el desarrollo de la Persona y de los Pueblos de manera integral, afirmando el valor de la vida en dignidad y el respeto a sus derechos humanos; aportar en la creación de modelos económicos que contribuyan a eliminar la pobreza, el desempleo y la marginalización; apoyar las iniciativas económicas de la sociedad civil, especialmente de los jóvenes, mujeres, indígenas y sectores excluidos y de sus respectivas organizaciones y movimientos; lograr niveles de institucionalidad democrática, participativa y con capacidad de incidencia política; afirmar a nivel nacional e internacional una "corriente de Economía Solidaria". Es por ello que la cooperativa Cristo Rey está desarrollando sus aportes en la construcción de una alternativa de transformación social y superación de la pobreza, exclusión y desempleo; a través de la investidura de la propuesta teórica de Economía Solidaria.

La responsabilidad de la Cooperativa ante terceros está limitada a su capital social y la de los socios personalmente, al capital que hubiere suscrito en la Entidad. La duración de esta Cooperativa será indefinida.

La ubicación de la Cooperativa está en todos los segmentos de la población en general; cuyo propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares, de acuerdo con criterios tales como:

- Participación en el Sector;
- Volumen de operaciones que desarrollen;
- Número de socios;
- Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional;
- Monto de activos;
- Patrimonio; y,
- Productos y servicios financieros.

El número de los socios de la Cooperativa es ilimitado. El tipo de socios se basa en las tipologías “no excluyentes” es decir la población en general, cualquier forma de actividad económica, puede acceder a los productos y servicios que ofrece la Cooperativa, con el único requisito fundamental tener la mayoría de edad legalmente reconocida por el estado ecuatoriano y según los requisitos de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

4.2. Marco Legal

Legalmente constituida el 15 de abril de 2006, la “Cooperativa Cristo Rey”, es una Cooperativa de Ahorro y Crédito, autorizada y controlada por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social. Actualmente se tramita el ingreso al control y supervisión a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, como órgano rector del sistema cooperativo en el Ecuador.

2.3. Organización.

El Gobierno, Administración, Contraloría y Fiscalización de la Cooperativa, se realiza a través de los Organismos siguientes: Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento, Estatutos de constitución y su reglamento interno de la Cooperativa.

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Comisión de Crédito
- Comisión de Educación
- Comisión de Asuntos Sociales
- Presidente
- Gerente General
- Secretario/a-Ad.

La Cooperativa se basa en una organización estructural y funcional mediante en el siguiente organigrama en donde se puede visualizar las jerarquías, las secuencias de mando y dependencia

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA "CRISTO REY".

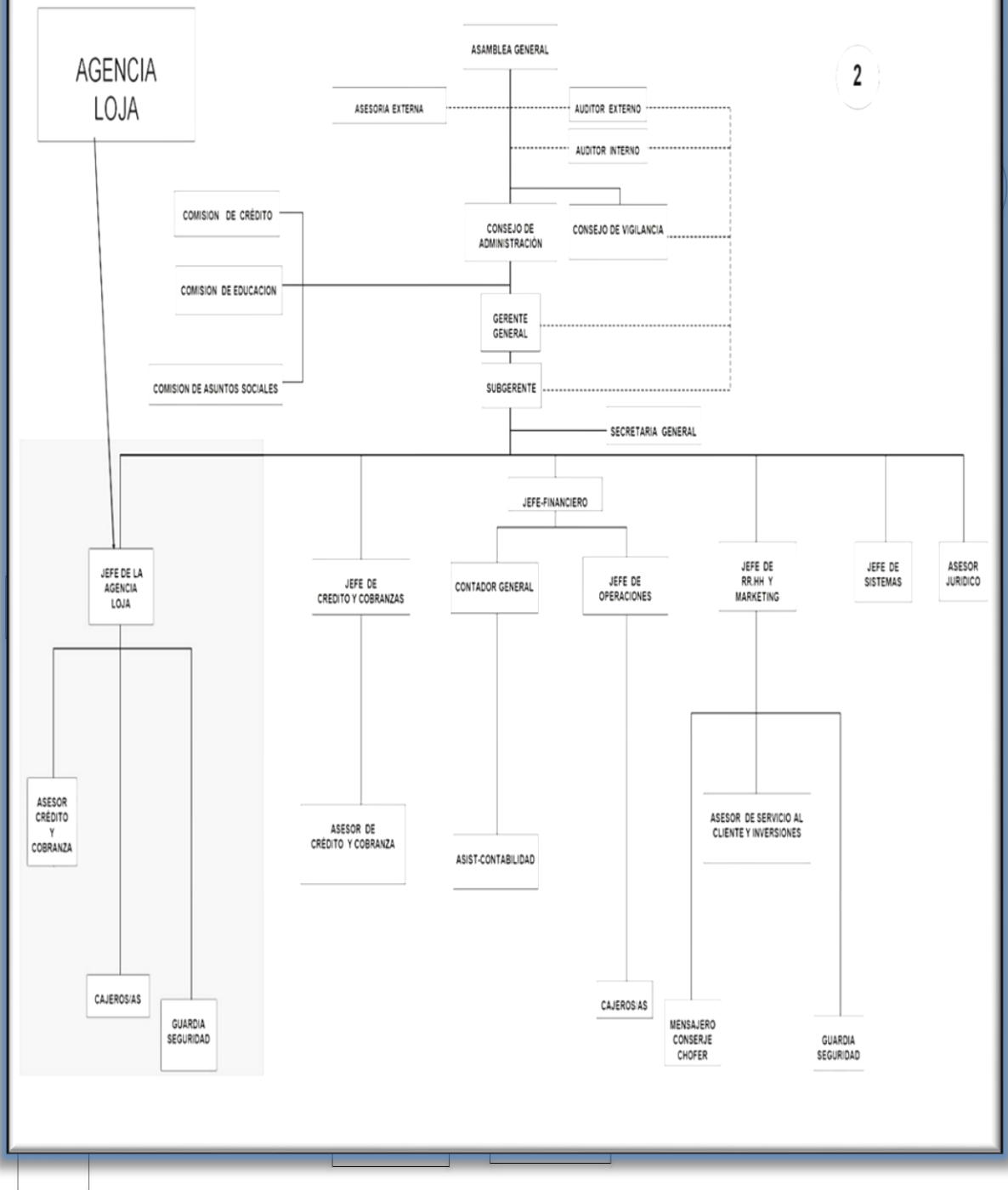


Figura 7. Organigrama funcional
Fuente: Plan estratégico COAC.

4.2.1. Asamblea General.

La Asamblea general es el órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a los directivos, administradores y socios, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la LOEPS y a su reglamento o al estatuto social de la cooperativa.

4.2.1.1. Atribuciones y deberes de la asamblea general.

- Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones;
- Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;
- Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
- Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;
- Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;
- Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;
- Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno;
- Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;
- Decidir la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley, este reglamento, y el estatuto social;
- Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
- Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;
- Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;
- Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;

- Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor interno, la Asamblea General procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales; y,
- Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.

4.2.2. Del Consejo de Administración.

Es el órgano directivo y de fijación de las 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, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la LOEPS.

Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social de la cooperativa, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez. Para ser miembro del Consejo de Administración, se requiere ser socio de la Cooperativa.

4.2.2.1. Deberes y Atribuciones del Consejo de Administración.

- Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la LOEPS y a los valores y principios del cooperativismo;
- Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
- Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.
- Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia;
- Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General;
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
- Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;

- Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;
- Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;
- Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
- Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno;
- Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;
- Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;
- Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;
- Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General;
- Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;
- Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del presente reglamento;
- Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,
- Las demás atribuciones que le señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social y aquellas que no estén atribuidas a ningún otro organismo de la cooperativa.

4.2.3. Del 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 en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la LOEPS.

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.

4.2.3.1. Deberes y Atribuciones del Consejo de Vigilancia.

- Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
- Controlar las actividades económicas de la cooperativa;

- Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
- Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
- Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;
- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
- Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa;
- Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente;
- Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de la gerencia;
- Informar al Consejo de Administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
- Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones; y,
- Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.

Sin perjuicio de las observaciones formuladas por el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración podrá ejecutar sus resoluciones bajo su responsabilidad, no obstante lo cual, esta decisión deberá ser, obligatoriamente, puesta en conocimiento de la siguiente asamblea general.

4.2.4. Comisión de Crédito.

Evalúa, aprueba o rechaza las solicitudes de crédito presentadas por los socios, de conformidad con las normas establecidas en el reglamento de crédito, una vez, analizadas y calificadas por el estamento técnico.

4.2.4.1. Deberes y atribuciones de la Comisión de Crédito

- Resuelven sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones por el propio consejo en el Reglamento de Crédito;
- Nombran de entre sus miembros, de acuerdo al estatuto social de la Cooperativa, al Presidente, Secretario y vocal del comité de crédito;
- Cumplen y hacen cumplir el Reglamento de Crédito y demás normas complementarias sobre la materia;
- Resuelven sobre la concesión de créditos a los usuarios, considerando la calificación técnica que efectúen los funcionarios responsables de la administración crediticia;
- Elaboran y presentan al Consejo de Administración iniciativas y/o proyectos de reformas y/o actualización al Reglamento de Créditos;
- Emiten informes mensuales, a los Consejos de Administración, Vigilancia sobre la gestión realizada;
- Coordinan con Gerencia General, funcionarios de crédito, los asuntos relacionados con la actividad crediticia de la Cooperativa.
- Aprueban o rechaza las solicitudes de crédito presentadas dentro de los montos y límites establecidos en el Reglamento de Crédito;
- Las demás funciones que correspondan a la naturaleza y mandato del comité, enmarcadas en la normatividad vigente.

4.2.5. Comisión de Educación

Educa mediante cursos de capacitación en la doctrina y gestión de la Cooperativa a sus asociados que ingresan y son parte de la Cooperativa.

4.2.5.1. Deberes y atribuciones de la Comisión de Educación

- Realizar el presupuesto para los cursos de educación Cooperativa.
- Nombrar a su presidente y secretario, del seno de su organización;
- Elaborar el programa anual de actividades de educación cooperativa, para dirigentes, empleados y socios, realizando la promoción entre los mismos y coordinando con el Consejo de Administración, especiales disposiciones

para lograr la participación obligatoria de aquellos a los cursos, seminarios, conferencias de educación cooperativa y otras;

- Mantener directa y constante relación con los líderes locales e instructores especializados para cumplir con la programación y difusión del Sistema Cooperativo;
- Utilizar los medios de comunicación social de la Cooperativa y locales, para cumplir con los objetivos propuestos;
- Coordinar con los Organismos de Integración y Servicios nacionales e internacionales para la ejecución de programas especiales de educación cooperativa;
- Editar boletines informativos, periódicos y otros medios de información para los asociados;
- Elaborar y publicar la Memoria Anual, conjuntamente con el Consejo de Administración, la misma que será entregada a los socios con quince días de anticipación a la realización de la Asamblea Anual; y,
- Las demás funciones acordes con la naturaleza del organismo, enmarcadas en la normatividad vigente.

4.2.6. Comisión de Asuntos Sociales

Analiza y propone soluciones a los requerimientos de índole social de la Cooperativa.

4.2.6.1. Deberes y atribuciones de la Comisión de Asuntos Sociales.

- Elaborar la presupuestación para la organización de Asuntos Sociales referentes a la Cooperativa;
- Nombrar a su presidente y secretario del seno de su organización;
- Programar y coordinar la ejecución de eventos sociales, culturales y deportivos en los que participe directa o indirectamente la Cooperativa;
- Coordinar con el Consejo de Administración y demás instancias la preparación de las Asambleas Generales; y,
- Las demás funciones acordes con la naturaleza del organismo enmarcadas en la normatividad vigente.

4.2.7. 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.

Para ser elegido Presidente de la cooperativa, se requiere haber ejercido la calidad de socio, por lo menos dos años antes de la elección y recibir capacitación en áreas inherentes a las funciones a desempeñar y de su competencia antes de su posesión. Será elegido por el Consejo de Administración de entre sus miembros y podrá ser removido, en cualquier tiempo por causas debidamente justificadas, con el voto secreto de más de la mitad de los vocales del Consejo de Administración.

En caso de ausencia temporal o definitiva, será subrogado por el Vicepresidente que, deberá reunir los mismos requisitos que el Presidente. El Presidente durará en su función el periodo señalado en el estatuto social de la cooperativa.

4.2.7.1. Deberes y atribuciones del presidente

- Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y en las reuniones del Consejo de Administración;
- Dirimir con su voto los empates en las votaciones de asamblea general;
- Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa; y,
- Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, cuando así lo disponga el estatuto social.
-

4.2.8. Gerente General.

Planifica, organiza, dirige, supervisa y controla que todas las actividades Administrativas y Financieras de la Cooperativa se realicen eficientemente, buscando un uso adecuado de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, además representa legal, judicial y extrajudicial a la institución, cumple y hace cumplir las políticas, las leyes, reglamentos y estatutos de la Cooperativa.

4.2.8.1. Derechos y Atribuciones del Gerente General.

- Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa;
- Organizar la administración de la empresa y responsabilizarse de ella;
- Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General y de los Consejos;
- Rendir la caución correspondiente;
- Presentar un informe administrativo y los balances semestrales a consideración de los Consejos de Administración y de Vigilancia;
- Suministrar todos los datos que le soliciten los socios o los organismos de la cooperativa;
- Nombrar, aceptar renunciaciones y cancelar a los empleados cuya asignación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa;
- Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad;
- Firmar los cheques, junto con el Presidente; y,
- Las demás atribuciones, deberes previstos en la Ley General de Cooperativas, Reglamentos y en el Estatuto de la Cooperativa.

4.2.9. Secretario/a-ad.

- Llevar los libros de actas de la Asamblea General y del Consejo de Administración,
- Tener la correspondencia al día;
- Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa;
- Conservar ordenadamente el archivo; y,
- Desempeñar otros deberes que le asigne el Consejo de Administración, Ley de Cooperativas, siempre que no violen disposiciones del Estatuto.

4.3. Alineamiento con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

4.3.1. Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población

El presente trabajo tiene que ver con el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades de los individuos y de las colectividades, en especial de los socios y sus familias, en su afán por satisfacer sus necesidades y construir un proyecto de vida común.

4.3.2. Objetivo 6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.

Con el presente trabajo de investigación, supone remuneraciones y retribuciones justas, así como ambientes de trabajo saludable y estabilidad laboral, estructurando las actividades de cada uno de los integrantes de la cooperativa a fin de lograr la modificación de las asimetrías referentes a la situación y condición de las y los empleados. El reconocimiento integral del trabajo como un derecho y su realización en condiciones justas y dignas, es una aspiración de largo tiempo, cuya cabal aplicación exige la superación de condiciones estructurales que han marcado históricamente una realidad de explotación, discriminación y desigualdad, que persiste y se reproduce.

4.3.3. Objetivo 11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

Con el presente trabajo se pretende el logro de equilibrios entre producción, trabajo y ambiente, en condiciones de autodeterminación, justicia y articulación provincial, nacional e internacional soberana.

La transformación se hace viable a partir del reconocimiento y potenciación de las bases o raíces que ya existen en nuestra economía: formas o lógicas diversas de producción y reproducción, de cada uno de las personas que afectan los servicios de la cooperativa.

4.4. Sus productos y servicios.

4.4.1. Productos.

4.4.1.1. Créditos.

4.5.1.1.1. Microcréditos.

Este producto esta implementado en la cooperativa Cristo Rey para satisfacer necesidades de los socios de orden micro empresarial tales como actividades de producción, servicios y comercio así como también crianza de animales menores y actividades agrícolas.

Tabla 2. Microcrédito

Monto \$	Plazo en meses	Tasa	Garantía
1-249	4	19,50%	Personales
250-399	6	19,50%	Personales
400-499	8	19,50%	Personales
500-699	10	19,50%	Personales
700-999	12	19,50%	Personales
1000-1299	15	19,50%	Personales
1300-1999	18	19,50%	Personales
2000-2999	24	19,50%	Personales
3000-4999	30	17,50%	Personales
5000-9999	36	17,50%	Personales
10000-14999	42	15,50%	Real/Hipoteca
15000-20000	48	15,50%	Real/Hipoteca

Fuente: Entrevista Jefe de Crédito.

4.5.1.1.2. Consumo.

Este producto está determinado para suplir necesidades emergente de los socios y sus familias ya sea para adquirir bienes o pagar servicios tales como estudios, viajes.

Tabla 3. Consumo

Monto \$	Plazo en meses	Tasa	Garantía
1-249	4	14,50%	Personales
250-399	6	14,50%	Personales
400-499	8	14,50%	Personales
500-699	10	14,50%	Personales
700-999	12	14,50%	Personales
1000-1299	15	14,50%	Personales
1300-1999	18	14,50%	Personales
2000-2999	24	14,50%	Personales

Fuente: Entrevista Jefe de Crédito

4.5.1.1.3. Crédito comercial.

Este producto se realiza a empresas de indistinto tamaño para la adquisición de bienes, capital de trabajo, para refinanciar deudas con otras instituciones y proveedores de corto plazo. Al igual que el microcrédito se financia en interés y montos.

4.5.1.1.4. Crédito de Vivienda.

Este tipo de crédito se destina exclusivamente para compra de casas o terrenos y construcciones de viviendas. Los montos e interés son de igual forma que los de microcrédito.

4.5.1.2. Ahorro.

4.5.1.2.1. A la Vista.

Es una cuenta aperturada por el Socio de la cooperativa, es de disponibilidad inmediata que genera un interés del 2,5% anual durante un período de tiempo según el monto ahorrado. Esta cuenta podrá ser utilizada como relación de base para el otorgamiento de créditos.

Requisitos de apertura de cuenta de ahorros y formar parte de la cooperativa en calidad de socios:

- Copia de cédula de ciudadanía
- Copia certificado de votación
- Copia de pago de un servicio básico (agua, luz, teléfono)
- Ahorro inicial de \$20

4.5.1.2.2. Ahorro Futuro

Este es un tipo de ahorro que realiza cualquier personal general incluido el socio, con fines de objetivos personales, para el mismo la cooperativa paga un interés del 7% anual y se debe hacer mínimo de un año hasta 3 años máximo.

Requisitos:

- Copia de cédula de ciudadanía
- Copia certificado de votación
- Copia de pago de un servicio básico (agua, luz, teléfono)
- Ahorro el que desea el cliente o socio

4.5.1.2.3. Ahorro Navidad.

Este es un tipo de ahorro q solo se puede retirar en navidad y que la cooperativa de paga un 5% anual, además se puede realizar ahorros mensuales o de una forma periódica que el cliente o socio le convenga.

Requisitos:

- Copia de cédula de ciudadanía
- Copia certificado de votación
- Copia de pago de un servicio básico (agua, luz, teléfono)
- Ahorro el que desea el cliente o socio

4.5.1.2.4. Plazo Fijo-Pólizas

Este es una alternativa de inversión segura y rentable; se caracteriza por tener un plazo previamente establecido generando una rentabilidad, el tiempo mínimo es de 30 días.

Tabla 4. Ahorro plazo fijo

Monto	Plazo	Tasa/rentabilidad
De 100 a 1000 dólares	30 días	4%
	60 días	4%
	90 días en adelante	5%
De 1001 a 5000 dólares	30 días	5%
	60 días	6%
	90 días en adelante	7%
De 5001 a 10000 dólares	30 días	6%
	60 días	6,5%
	90 días en adelante	7%
De 10001 en adelante	30 días	7%
	60 días	8%
	90 días en adelante	8,5%

Fuente: Entrevista Jefe de crédito

4.5.2. Servicios

4.5.3. Pago del SOAT.

El socio se beneficia del cobro del SOAT, presentando su matrícula del vehículo, en las ventanillas de la cooperativa.

4.5.4. Pago de servicios básicos.

El socio se beneficia del cobro de cualquier servicio básico (agua, luz, teléfono), presentando la factura anterior de cualquiera que se vaya a realizar, esto lo puede hacer en la matriz o agencia y sucursales.

4.5.5. Fondo Mortuario.

La Cooperativa cubre una parte de los gastos realizados por causas de fallecimiento.

4.6. Sus clientes

4.6.1. Socios.

Personas naturales sin distinción de raza, edad, condición social, género y religión que tienen su cuenta y están en constante movimiento de la misma, es el público en general que desee ahorrar sus capitales en la cooperativa.

4.6.2. Clientes.

Público en general que quiera recibir los servicios que ofrece la cooperativa Cristo Rey como son cobro de servicios básicos.

CAPITULO V

5. Propuesta del sistema de gestión por procesos operativos para la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey.

La innovación es clave para el desarrollo empresarial, por lo tanto se debe aplicar como herramientas, un sistema de gestión procesos, como alternativa para el mejoramiento continuo. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, es una de las instituciones que aplica a cada una de las actividades que dan el giro del negocio y la sostenibilidad de la institución.

Además, de acuerdo con lo descrito en la metodología del capítulo 2, se consiguió establecer que para ofrecer los productos y servicios de crédito y ahorro en la COAC Cristo Rey de la ciudad de Loja, se identificaron y secuenciaron los siguientes procesos.

5.1. Identificación y Secuencia General de los Procesos en la COAC Cristo Rey de la ciudad de Loja.

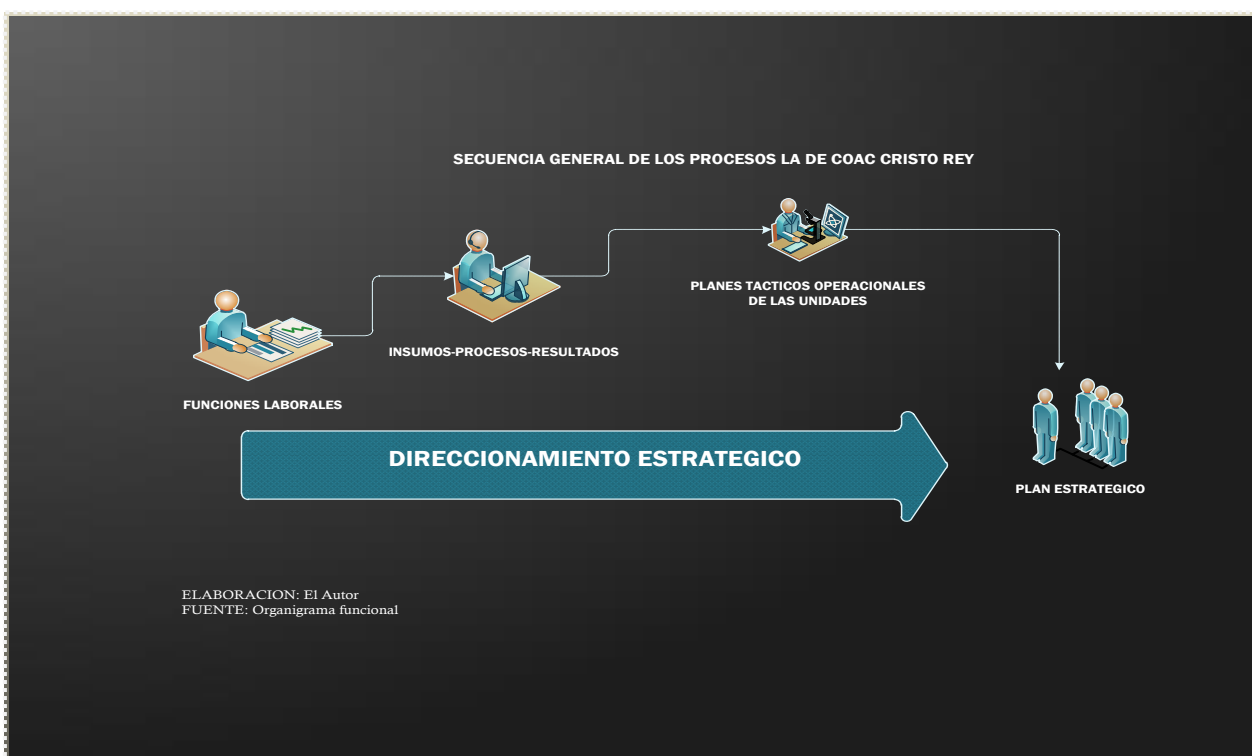


Figura 7. Secuencia de los procesos
Fuente: Plan estratégico 2013-2018

En la figura 5.1. Se delimita la secuencia general de los procesos que permiten que la COAC Cristo Rey, realice su gestión institucional alineada al plan estratégico 2009 a 2013.

5.1.1. Mapa de procesos

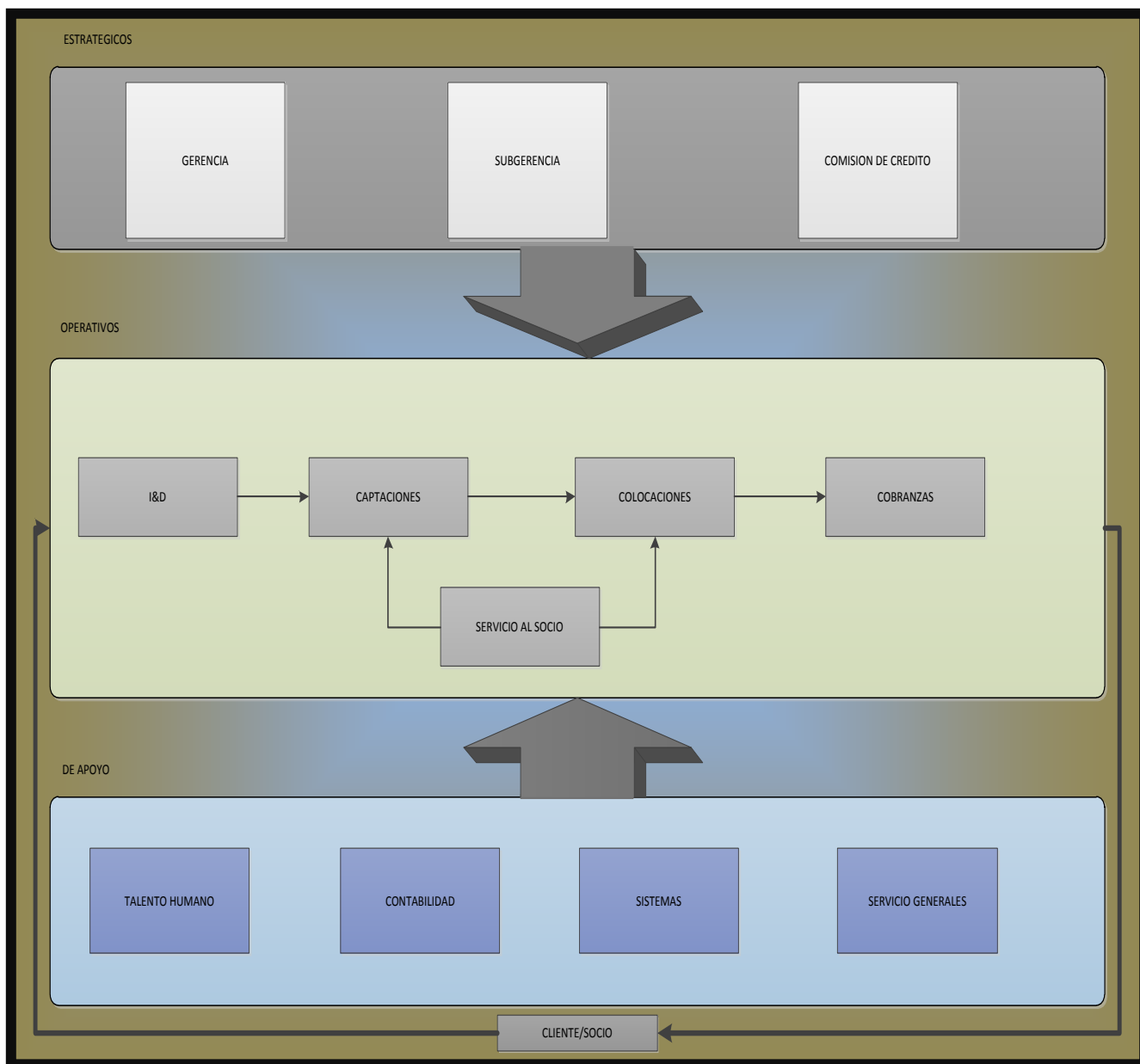


Figura 8. Mapa de procesos.
Fuente: Entrevista al jefe de marketing

En la figura No.8, se observa que para la oferta de los productos de crédito y ahorro en la COAC, se requiere de tres procesos estratégicos que son: Gerencia, Subgerencia y Comisión de Crédito; cinco procesos operativos: I&D, captaciones, colocaciones, cobranzas y servicio al cliente, cuya secuencia se observa en la figura 5.2, además cuatro procesos de apoyo que son: talento humano, contabilidad, sistemas y servicios generales, los que a su vez permiten la otorgación de crédito y captación de ahorros, además están alineados a los objetivos estratégicos de la COAC.

5.1.2. Identificación del Proceso de Investigación y Desarrollo.

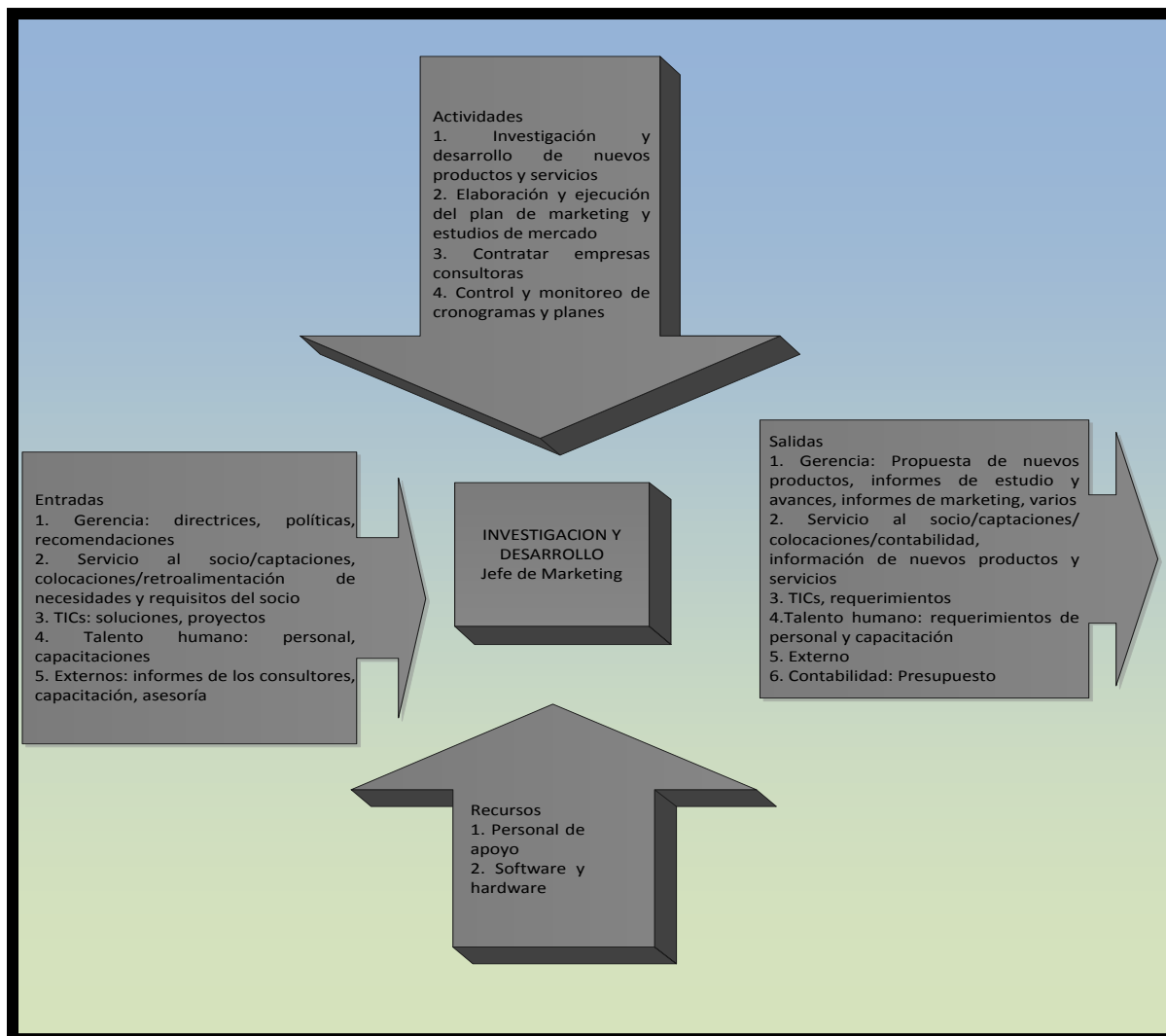


Figura 9: Identificación de proceso de innovación y desarrollo.

Fuente: Sipoc, levantamiento de información.

En la figura 9, se determinan las entradas, insumos, actividades y salidas identificados en el proceso de innovación y desarrollo.

5.1.3. Proceso de Colocaciones y Cobranzas de Cartera.

En la figura 10, se determinan las entradas, insumos, actividades y salidas identificados en el proceso.

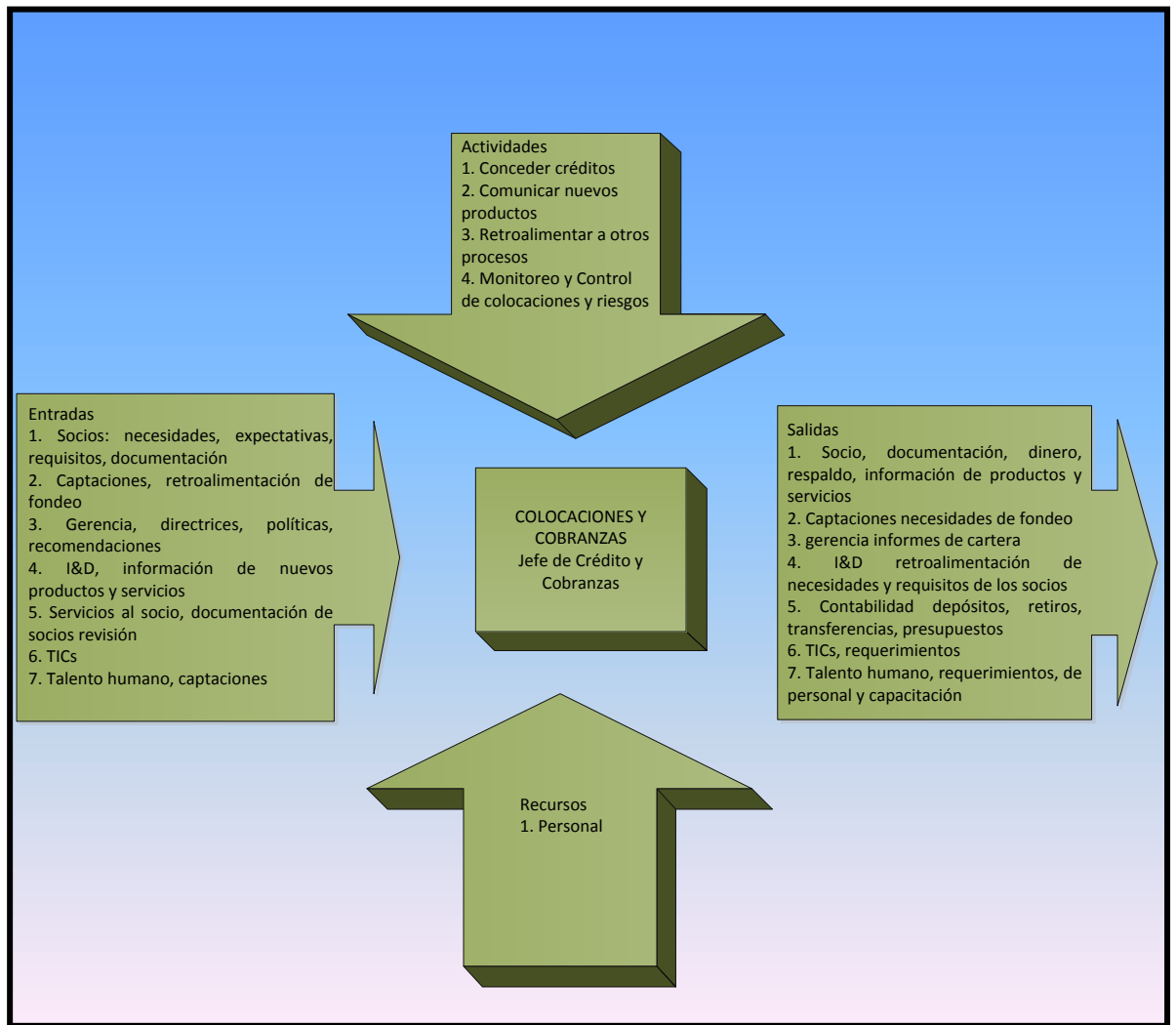


Figura 10. Identificación del proceso de colocaciones y cobranza.
Fuente: Sipoc, levantamiento de información.

5.1.4. Proceso de Captaciones.

En la figura 11, se determinan las entradas, insumos, actividades y salidas identificados en el proceso.

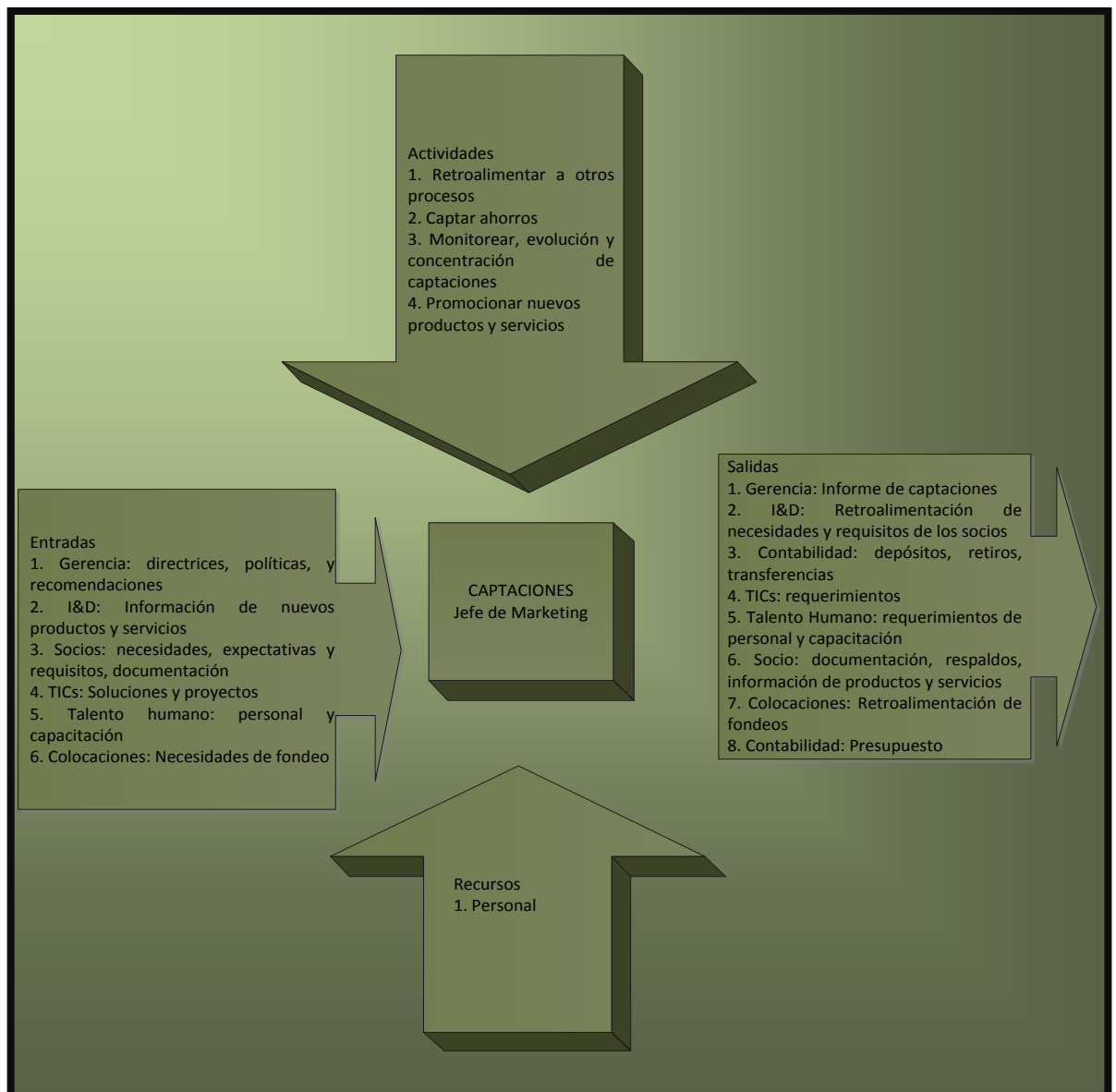


Figura 11. Identificación proceso de captaciones.
Fuente: Sipoc, levantamiento de información.

5.1.5. Proceso de Servicio al Socio/cliente.

En la figura 12, se determinan las entradas, insumos, actividades y salidas identificados en el proceso.

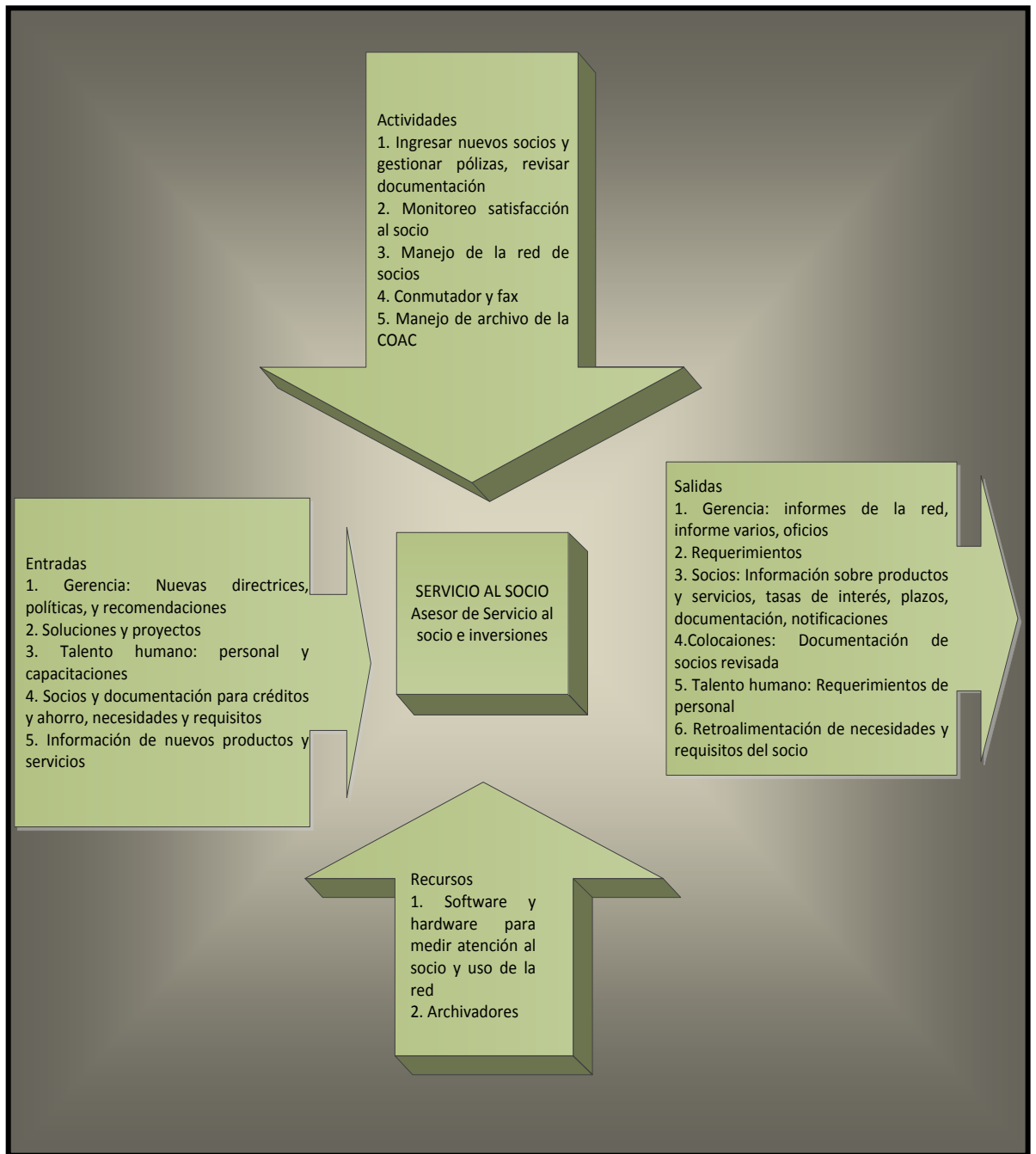


Figura 12. Identificación del proceso de servicio al socio.
Fuente: Sipoc, levantamiento de información.

5.2. Descripción de los procesos.

Según lo descrito en la metodología del capítulo 2, para describir los procesos operativos siguientes se utilizó las herramientas que son: el diagrama de proceso definido a continuación:

5.2.1. Flujoograma, Procesos Operativos

5.2.1.1. Proceso de Investigación y Desarrollo

COAC CRISTO REY DE LA CIUDAD DE LOJA

Macroproceso: Gestión Comercialización y Marketing

Proceso: Investigación y Desarrollo

Subproceso: Innovación

Estado: Definitivo

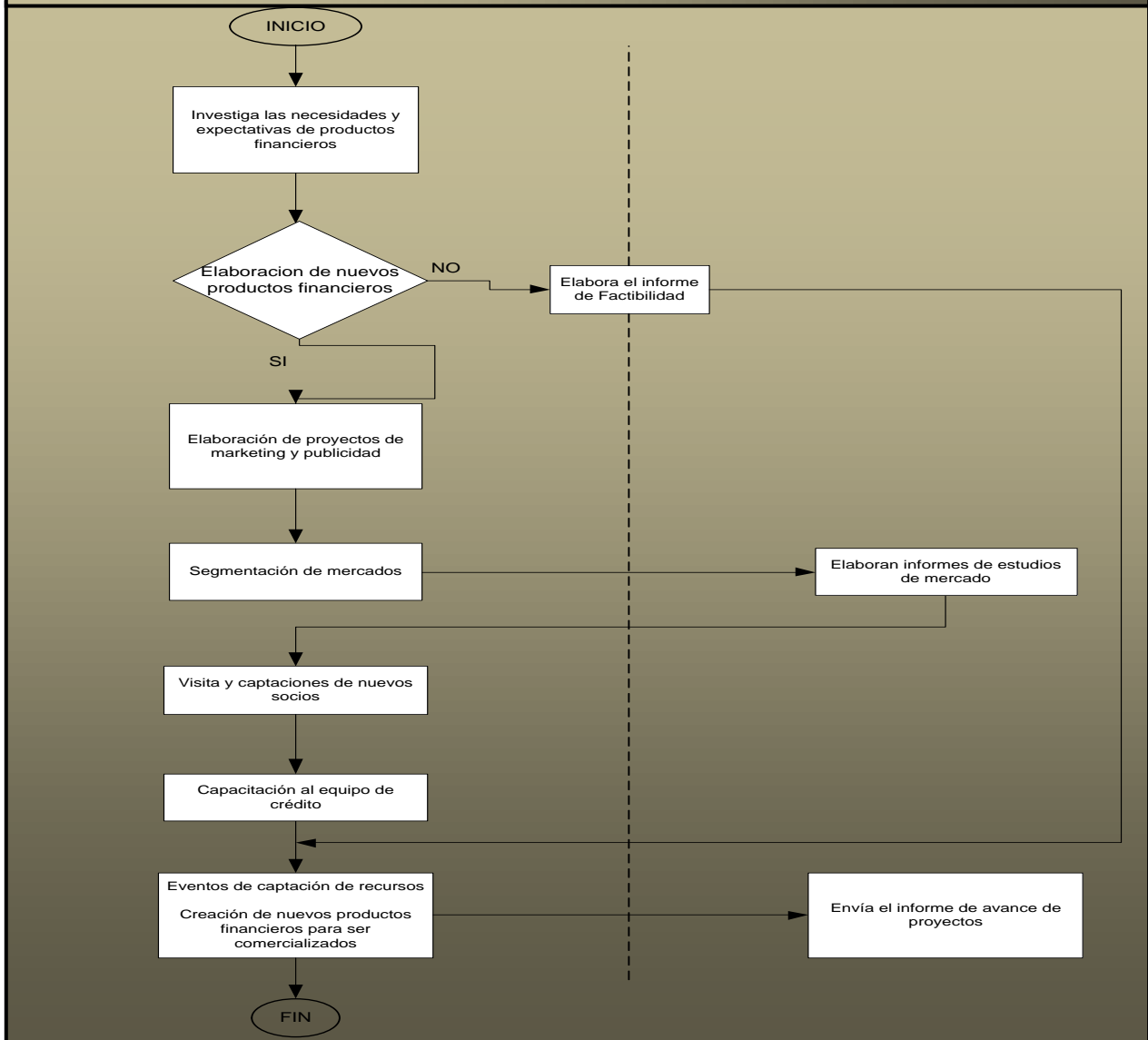
Responsable: Jefe de Marketing

Fecha: 12/09/2013

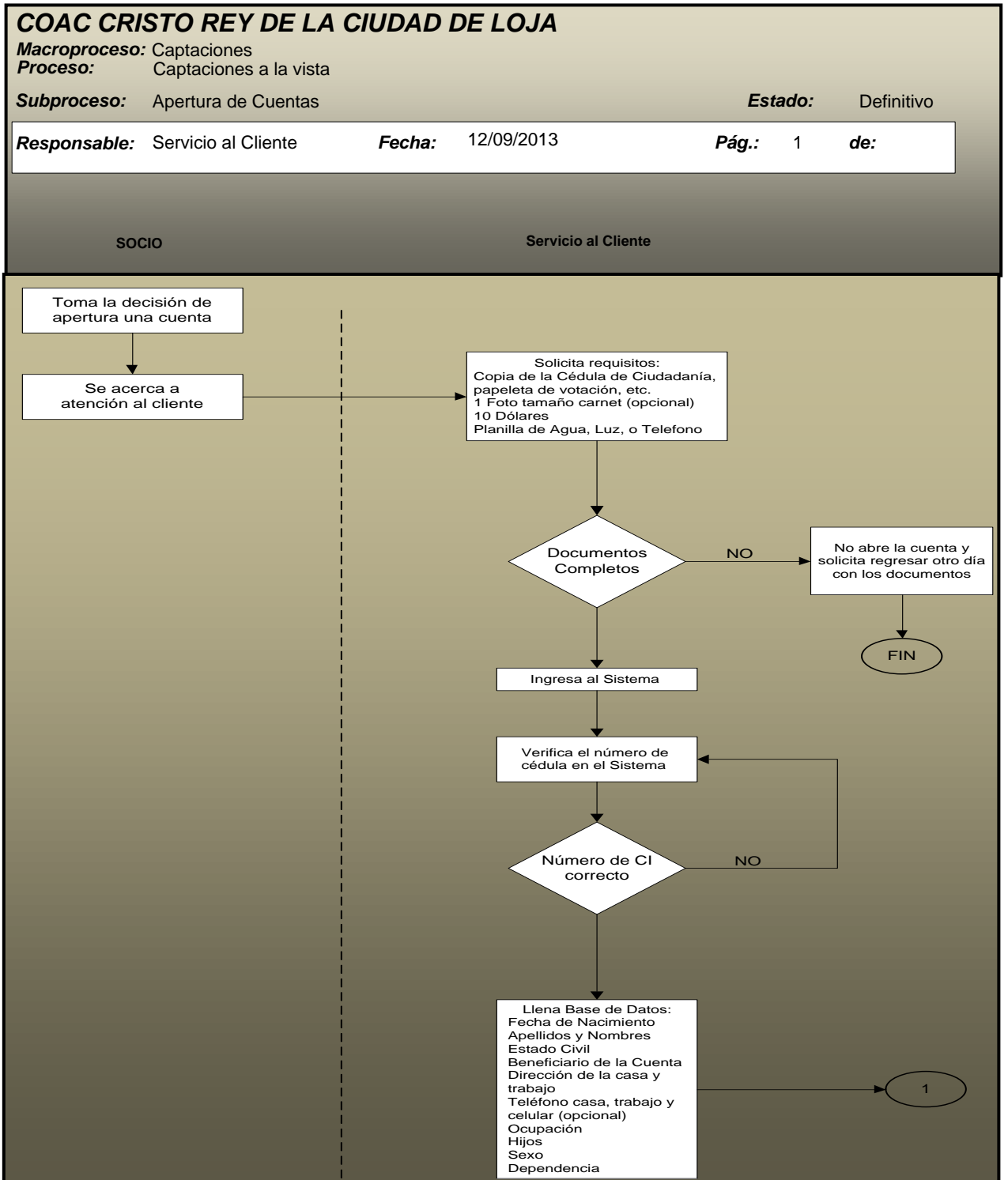
Pág.: 1 **de:** 1

Departamento de
Investigación y
Desarrollo

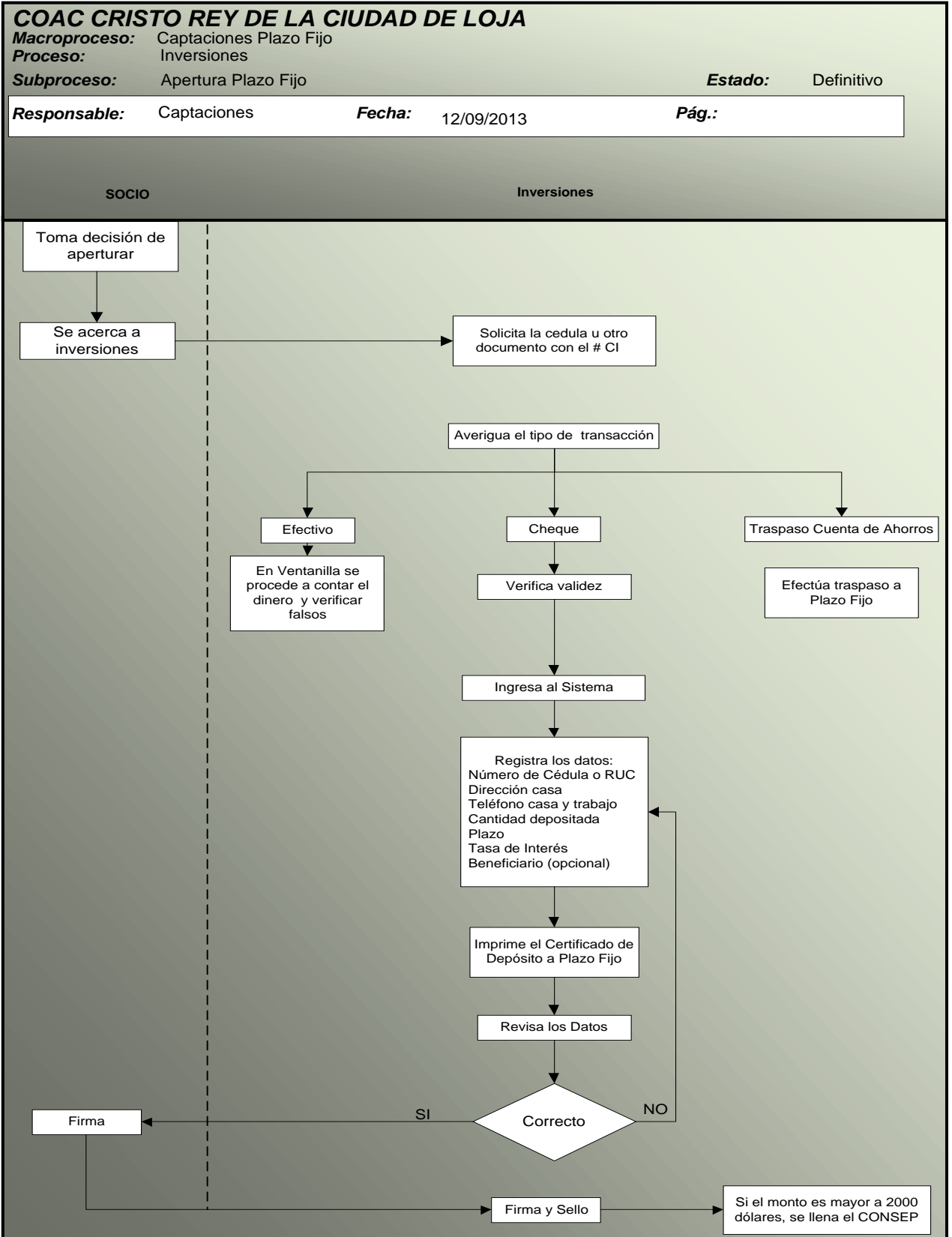
Área involucrada



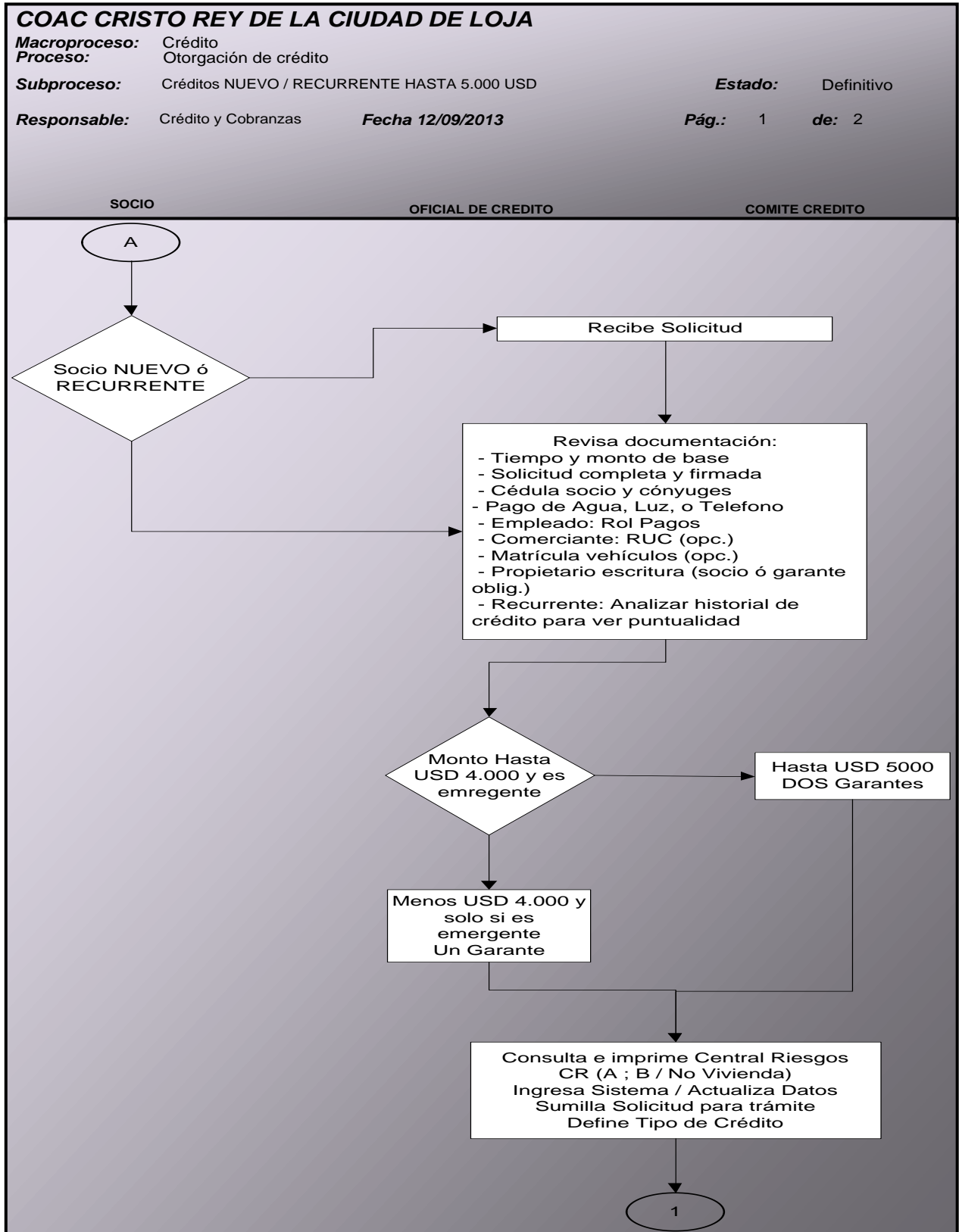
5.2.1.2. Captaciones a la vista.



5.2.1.3. Captaciones plazo fijo.



5.2.1.4. Proceso de colocaciones.



COAC CRISTO REY DE LA CIUDAD DE LOJA

Macroproceso: Crédito
Proceso: Otorgación de crédito

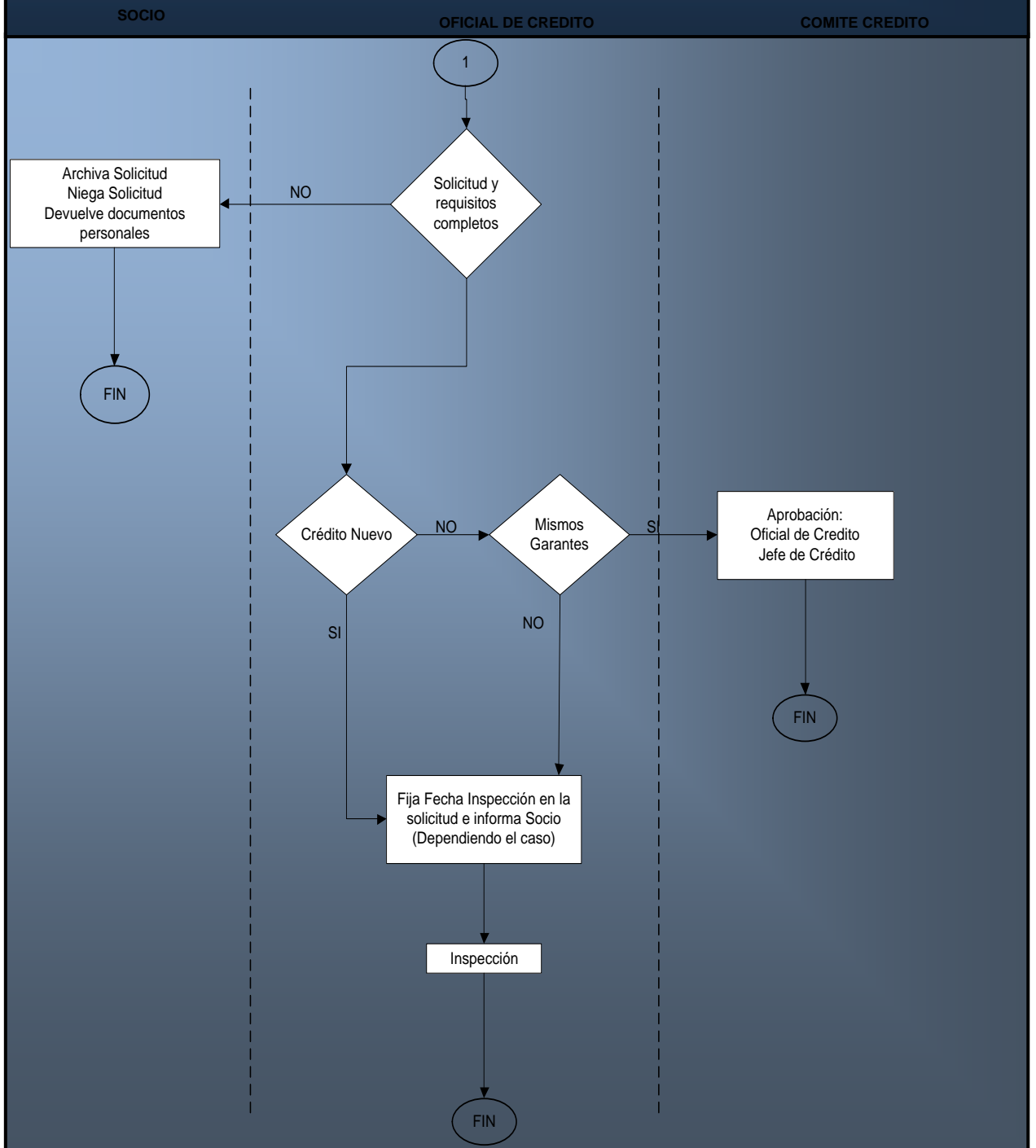
Subproceso: Créditos NUEVO / RECURRENTE HASTA 5.000 USD

Estado: Definitivo

Responsable: Crédito y Cobranzas

Fecha 12/09/2013

Pág.: 1 **de:** 2



COAC CRISTO REY DE LA CIUDAD DE LOJA

Macroproceso: Crédito
Proceso: Concesión de Crédito

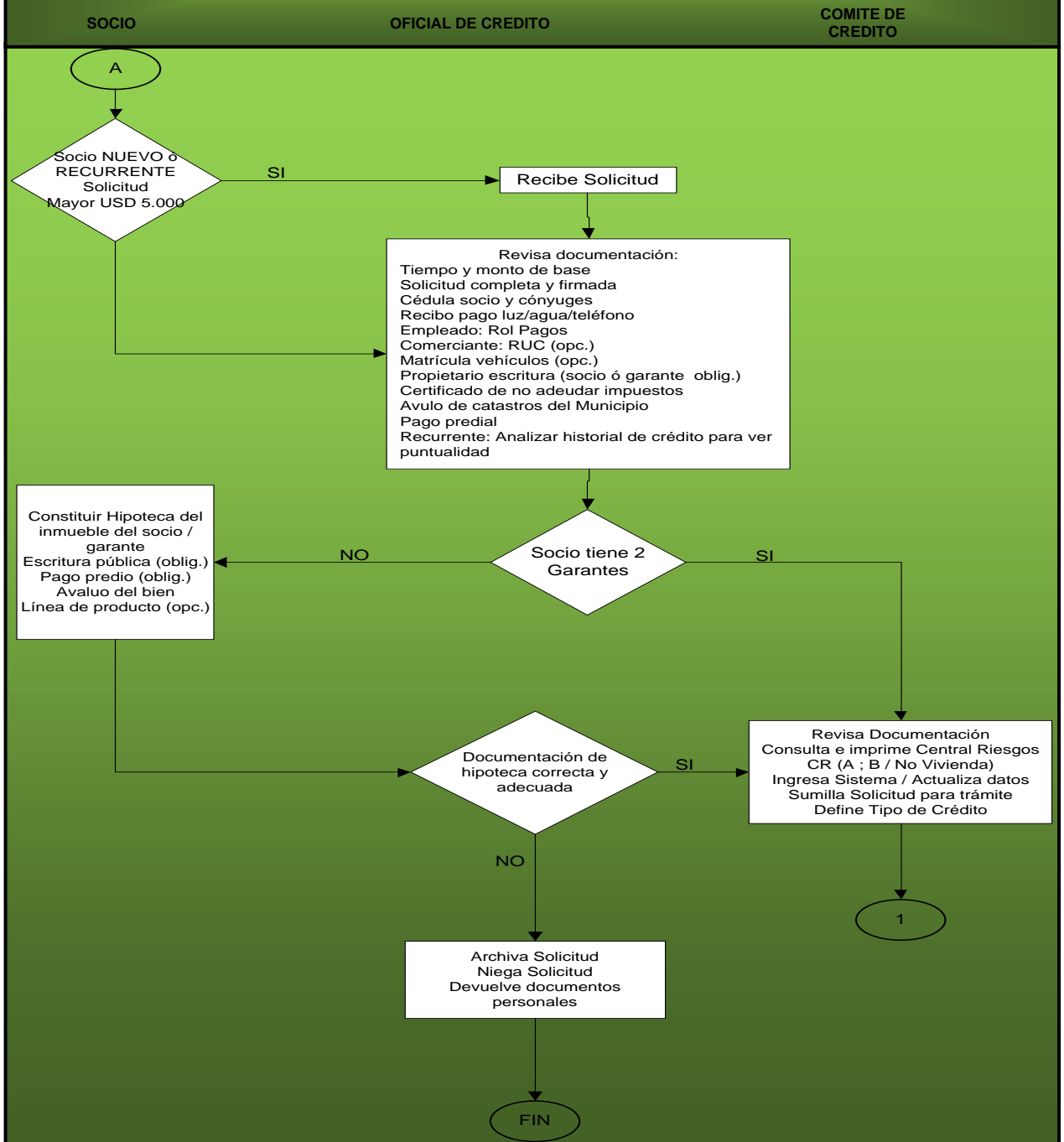
Subproceso: Créditos NUEVO / RECURRENTE MAYOR A 5.000 USD

Estado: Definitivo

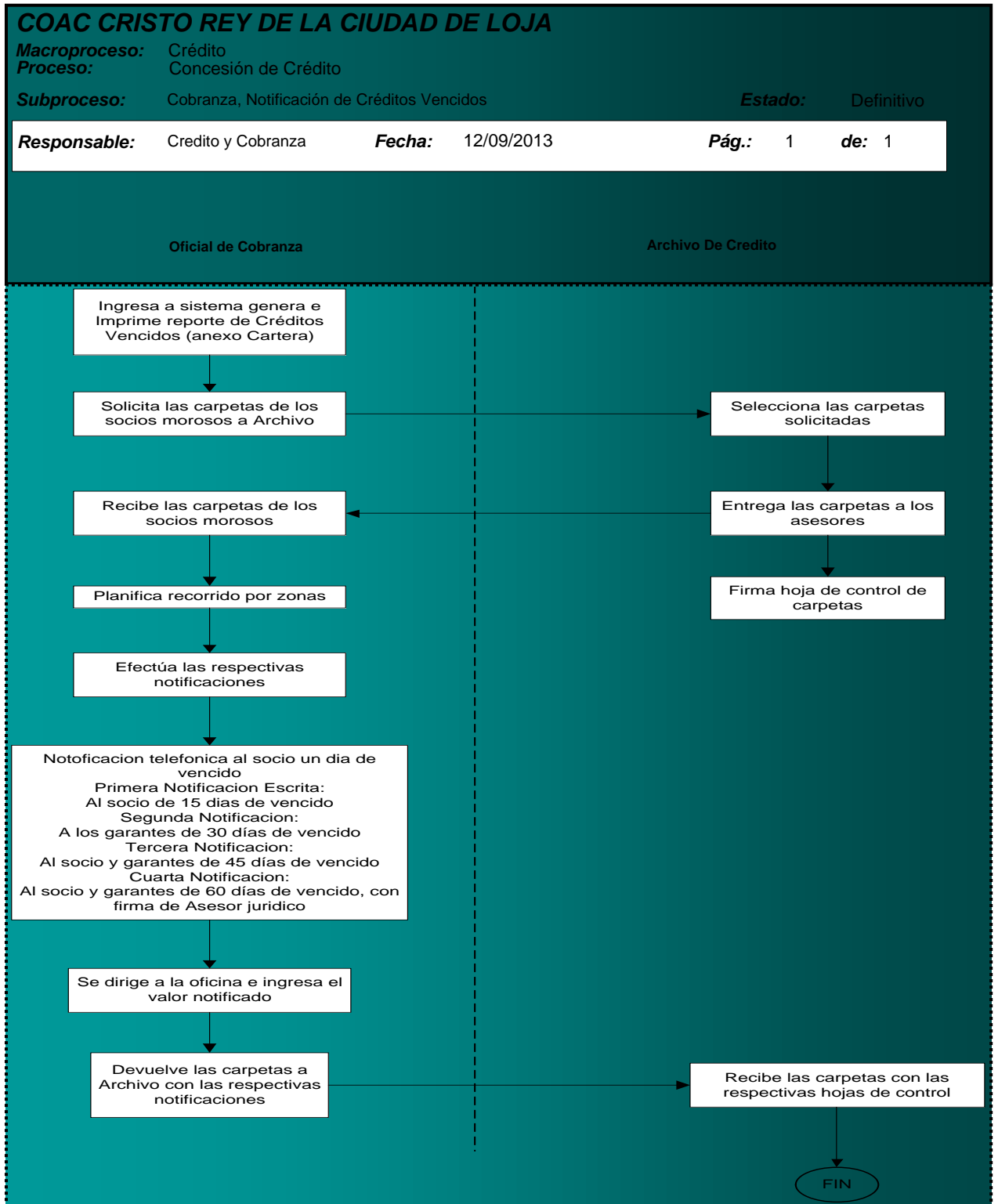
Responsable: Crédito y Cobranzas

Fecha: 12/09/2013

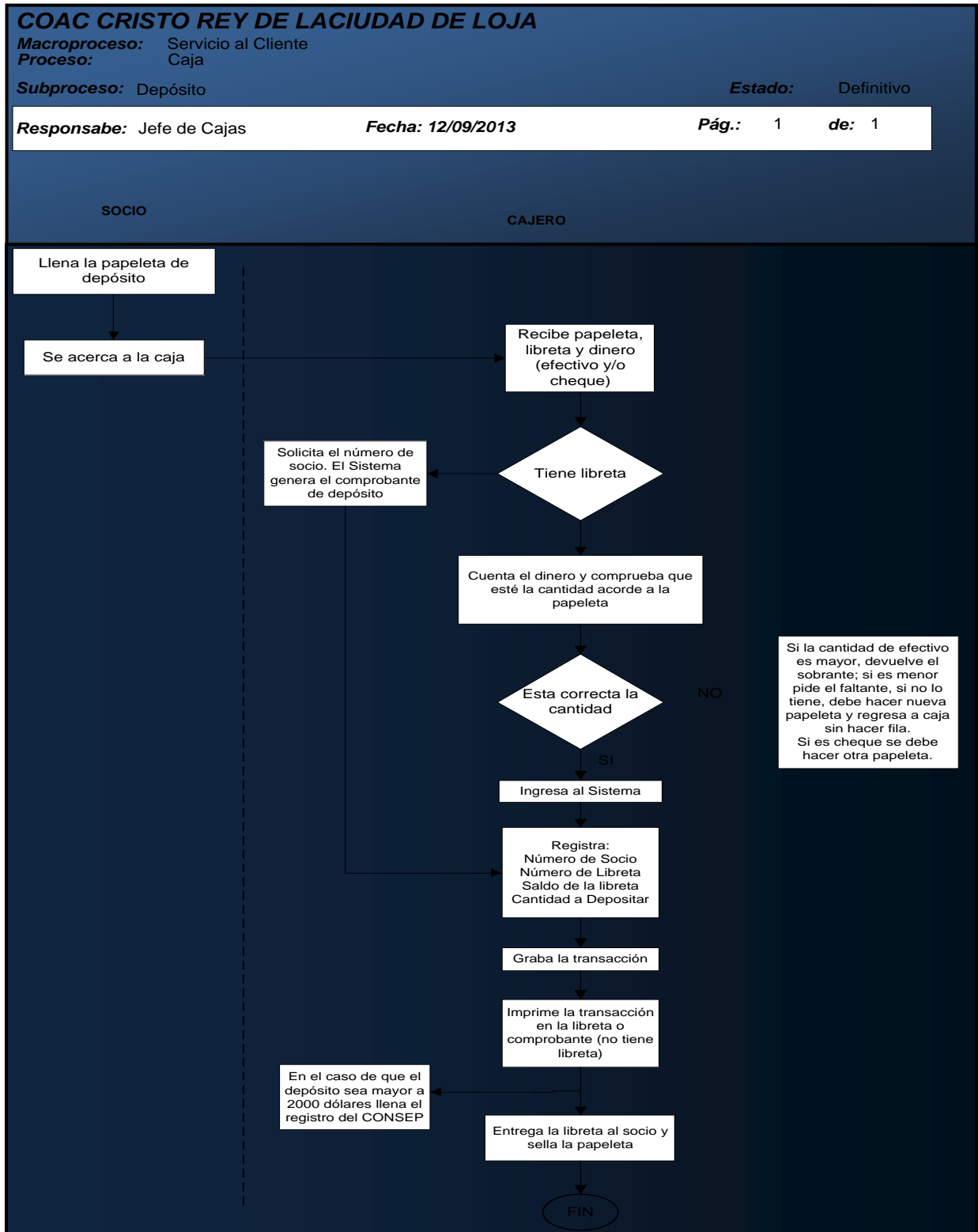
Pág.: 1 **de:** 2



5.2.1.5. Proceso de cobranza.



5.2.1.5. Proceso Servicio al Socio/cliente.



COAC CRSITO REY DE LA CIUDAD DE LOJA

Macroproceso: Servicio al Cliente
Proceso: Caja

Subproceso: Retiro de cajas

Estado: Definitivo

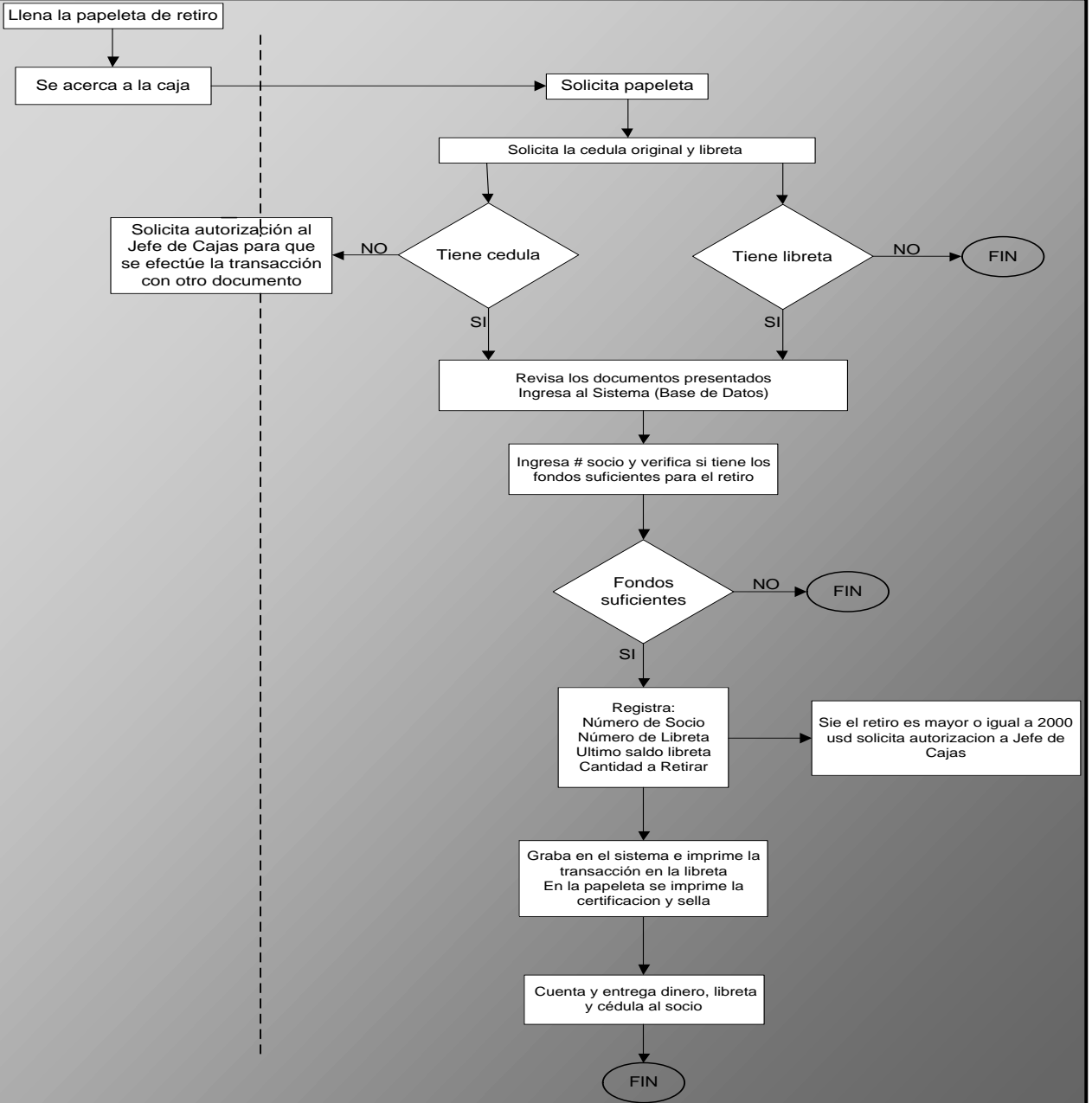
Responsable: Jefe de Cajas

Fecha: 12/09/2013

Pág.: 1 de:

SOCIO

Cajera



5.3. Seguimiento y la Medición de los procesos.

La implementación de los procesos y sus actividades debe ser tal y como se lo planificó. La cooperativa debe desarrollar la implementación de indicadores de gestión para los procesos operativos que incluya, pero que no esté limitado a:

- Comunicación,
- Toma de conciencia,
- Formación,
- Gestión del cambio,
- Participación de la dirección,
- Actividades de revisión aplicables.

5.3.1. Indicadores de Gestión por Procesos Operativos de la Cooperativa Cristo Rey de la ciudad de Loja.

5.3.1.1. Proceso de Captaciones.

5.3.1.1.1. A la vista.

Según metodología del capítulo 2, se determinó los siguientes indicadores para el proceso de ahorro a la vista. (Entrevista con los asesores de servicio al cliente). Ver anexo 1, y 5.

Unidad Ejecutora: Servicio al cliente

Unidad de Apoyo: Operaciones/caja

Responsable: Asesor de servicio al cliente

$$i1 = \frac{\# \text{ de Captaciones realizadas}}{\# \text{ de captaciones programadas}}$$

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

$$i2 = \frac{\text{Cartera Captada}}{\text{Cartera Captada Programada}}$$

Se determina el monto captado real frente al monto programado por captar.

5.3.1.1.2. Plazo fijo.

Según metodología del capítulo 2, se determinó los siguientes indicadores para el proceso de ahorro plazo fijo. (Entrevista con los asesores de servicio al cliente). Ver anexo 1 y 6.

Unidad Ejecutora: Servicio al cliente

Unidad de Apoyo: Operaciones/caja

Responsable: Oficial de Inversiones

$$i1 = \frac{\# \text{ de inversiones realizadas}}{\# \text{ de inversiones programadas}}$$

En este indicador se mide la gestión en base a los clientes adquiridos en el número total de estos.

$$i2 = \frac{\text{Monto de inversiones realizadas}}{\text{Monto de inversiones programadas}}$$

Para este indicador se mide en función del rédito que tiene las inversiones que se realizan de acuerdo a las de interés.

5.3.1.2. Proceso de Colocaciones.

Para determinar los indicadores de este proceso se realizó la metodología del capítulo 2 y adicionalmente entrevista a los Oficiales de Crédito. Ver anexo 2 y 4.

Unidad Ejecutora: Crédito

Unidad de Apoyo: Operaciones/caja

Responsable: Asesor de crédito

5.3.1.3. Proceso de Cobranzas.

$$i1 = \frac{\text{Monto recuperado}}{\text{Cartera vigente}}$$

Se determina el porcentaje en mora para evaluar la calidad de la cartera. Ver anexo 2 y 4.

Unidad Ejecutora: Cobranzas

Unidad de Apoyo: crédito/asesoría jurídica

Responsable: Asesor de cobranzas/Jurídico

5.3.1.4. Proceso de Investigación y Desarrollo.

$$i1 = \frac{\# \text{ de productos (innovacion) creados}}{\# \text{ de productos (innovacion) programados}}$$

Este indicador determina las innovaciones y proyectos que se crean en el departamento de I&D con sus respectivas inserciones o planes de marketing según sea el caso. Ver Anexo 3.

Unidad Ejecutora: Investigación y Desarrollo

Unidad de Apoyo: Crédito/Servicio al cliente

Responsable: Jefe de Marketing

5.3.1.5. Proceso de Servicio al Socio/cliente.

Unidad Ejecutora: Servicio al cliente

Unidad de Apoyo: Operaciones/caja

Responsable: Asesor de servicio al cliente, Jefe de Marketing

$$i1 = \frac{\# \text{ de solicitudes realizadas}}{\# \text{ de solicitudes programadas}}$$

Este indicador determina la gestión del proceso de servicio al cliente en razón de los tramites, solicitudes de los requerimientos presentadas por los socios frente a las solicitudes de programadas en atender. Ver anexo 7.

CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja. tiene identificados sus procesos por áreas de una manera informal, lo que no le permite identificar claramente en que parte de sus procesos se presentan errores, con el presente trabajo la institución podrá identificar en que actividades se generan problemas y además contará con una herramienta clave: mapa de procesos, flujo de procesos y manual de procesos, que le permitirá la viabilidad y proponer mejoras para los procesos, ya que les entregara a cada uno de los empleados involucrados en los procesos.
- El Manual de procesos se ha desarrollado conforme las necesidades de la institución y en base a los requerimientos del Organismo de Control (Superintendencia de Economía Popular Y Solidaria).
- La Cooperativa mejorará la eficiencia, operatividad y desempeño al ofrecer sus productos, através de la definición formal de cada proceso departamental, cumpliendo con su misión y visión.

RECOMENDACIONES

- Que la Gerencia General, revise y analiza la propuesta para poner en marcha este sistema y así mejorar la gestión institucional.
- Responsabilizar a los dueños de cada proceso y actividades que generan en el ofrecimiento de los productos que la Cooperativa ofrece.
- Entregar a cada uno de los responsables de los procesos la información de los manuales, mapa de procesos y flujograma, para gestión y custodia de la información.
- Difundir y socializar el sistema a todos los involucrados en los procesos, para inducirlos y a su vez actualicen las herramientas del presente sistema.
- Que los directivos tomen en cuenta esta propuesta para bien de la institución y de los mercados que se está atendiendo ya que con el presente sistema mejora la calidad de los productos y servicios optimizando de una manera efectiva los recursos generados para esto.

BIBLIOGRAFÍA

Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)—Cuarta edición

Mariño, N. (2002). Gerencia de Procesos. Bogotá: Alfaomega.

Harrington, J. Mejoramiento de Procesos en la Empresa. Colombia: Gray Hill.

Galloway, D. (2002). Mejora Continua de Procesos. Barcelona: 2da Edición.

Maldonado, J. (2011). Gestión por Procesos.

Guia-levantamiento-procesos-2009, MB, Área de Modernización del Estado.

Instituto de Tecnología Andaluz (2009), una guía basada en gestión por procesos, serie procesos y métodos.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Registro Oficial 444 de 10-may-2011

Estado: Vigente

ANEXOS

Anexo 1. Diagrama SIPOC para el Macroproceso de Ahorro

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Socio/cliente
<ul style="list-style-type: none"> Gerente Departamento de servicio al cliente Supervisor de cajas 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia: directrices, políticas, y recomendaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Retroalimentar a otros procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia: Informe de captaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente interno
<ul style="list-style-type: none"> Departamento de I&D Departamento de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> I&D: Información de nuevos productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Captar ahorros 	<ul style="list-style-type: none"> I&D: Retroalimentación de necesidades y requisitos de los socios 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente interno
<ul style="list-style-type: none"> Cliente-socio Departamento de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Socios: necesidades, expectativas y requisitos, documentación 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorear, evolución y concentración de captaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad: depósitos, retiros, transferencias 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente externo
<ul style="list-style-type: none"> Socio-cliente I&D 	<ul style="list-style-type: none"> TICs: Soluciones y proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Promocionar nuevos productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> TICs: requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente externo
<ul style="list-style-type: none"> Departamento de RRHH Cliente interno 	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano: personal y capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación gestión de captación de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> Talento Humano: requerimientos de personal y capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente interno
<ul style="list-style-type: none"> Socio Departamento de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Colocaciones: Necesidades de fondeo 	<ul style="list-style-type: none"> Captación de ahorros 	<ul style="list-style-type: none"> Colocaciones: Retroalimentación de fondeos 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente externo

Anexo 2. Diagrama SIPOC para el Macroproceso de Crédito y Cobranzas

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

Anexo 3. Manual del proceso de Investigación y Desarrollo

MANUAL DE PROCESOS							
Nombre del proceso:	PROCESO GENERAL	GESTION COMERCIALIZACION Y MARKETING					
		RESUMEN					
Paso inicial: Investiga las necesidades de consumo de los productos financieros.		Actividad	Símbolo	Cantidad	Tiempo	Distancia	
Paso final: Elabora productos financieros.		Operación	○				
		Traslado	⇒				
FECHA DEL PROCESO		Inspección	□				
		Demora	D				
05-11-2013		Archivo	▽				
No.	DESCRIPCION	ACTIVIDAD					RESPONSABLE
1	Investiga las necesidades de consumo de los productos financieros y establece estrategias para la comercialización de nuevos productos financieros elaborados por su departamento	○	⇒	□	D	▽	Jefe de Marketing
2	Realiza proyectos de Marketing y publicidad para la ejecución anual;	○	⇒	□	D	▽	Jefe de Marketing
3	Realiza la segmentación de sectores importantes, estudios de mercado, para la promoción de los productos financieros;	○	⇒	□	D	▽	Jefe de Marketing
4	Visita y capta nuevos socios, recursos en ahorros, pólizas, y realiza colocaciones de créditos y microcréditos, hablando directamente con directivos de instituciones y personal en general;	○	⇒	□	D	▽	Jefe de Marketing
5	Motiva y supervisa a los Asesores de Servicio al cliente, Comercialización y Marketing que cumplan con las funciones eficientemente;	○	⇒	□	D	▽	Jefe de Marketing
6	Presenta informes mensuales al Gerente General sobre las gestiones y metas alcanzadas por el departamento	○	⇒	□	D	▽	Jefe de Marketing Gerencia General
7	Supervisa el desarrollo y cumplimiento de las actividades publicitarias y promocionales de la institución, ejecutadas por los medios de comunicación;	○	⇒	□	D	▽	Jefe de Marketing
	Encargado de realizar eventos promocionales en general para captar recursos;	○	⇒	□	D	▽	Jefe de Marketing

8							
9	Realiza convenios con organizaciones para que se asocien a la Cooperativa;	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Jefe de Marketing
10	Coordina con empresas de publicidad la edición de boletines, papeletas, revistas, promociones, que las presentaciones sean las más adecuadas para llegar y captar a los clientes;	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Jefe de Marketing
11	Investiga y elabora productos financieros para ser comercializados por la COAC.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Jefe de Marketing

Anexo 4. Manual del Proceso de Colocaciones y Cobranzas

MANUAL DE PROCESOS							
Nombre del proceso:	PROCESO GENERAL	GESTION DE CREDITO Y COBRANZAS					
Paso inicial:	RESUMEN						
	Actividad	Símbolo	Cantidad	Tiempo	Distancia		
Paso final:	Operación	○					
	Traslado	⇒					
FECHA DEL PROCESO	Inspección	□					
	Demora	D					
05-11-2013	Archivo	▽					
No.	DESCRIPCION	ACTIVIDAD					RESPONSABLE
1	Planifica, organiza, ejecuta y controla el otorgamiento del crédito y recuperación en concordancia a la normativa interna (Reglamento de Crédito) y al Organismo de Control	○	⇒	□	D	▽	Jefe de Crédito y Cobranzas.
2	Mejora los servicios de crédito, evalúa y propone la factibilidad de implementar nuevas líneas o productos de crédito de acuerdo a las necesidades del mercado	○	⇒	□	D	▽	Jefe de Crédito y Cobranzas.
3	Planifica, organiza y supervisa el adecuado manejo del archivo del departamento y custodia de los documentos que garantizan el otorgamiento de los créditos	○	⇒	□	D	▽	Jefe de Crédito y Cobranzas.
4	Investiga y analiza las líneas de crédito existente en el mercado financiero, proponiendo reformas a las políticas vigentes y/o creación de nuevos productos para mantener y mejorar la competitividad institucional	○	⇒	□	D	▽	Jefe de Crédito y Cobranzas.
5	Cumple y hace cumplir a los Asesores de Crédito, Políticas, Reglamento de Crédito, Manual de Crédito y las que emitan el Consejo de Administración, Gerencia General y Organismos de Control.	○	⇒	□	D	▽	Jefe de Crédito y Cobranzas.
6	Atiende y ofrece información al socio sobre los créditos vigentes, condiciones y características de los préstamos, requisitos a cumplir y documentación de respaldo a presentar por el solicitante;	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Crédito y Cobranzas
7	Recibe, revisa, evalúa y califica las solicitudes de crédito confrontando información, analizada si es o no sujeto de crédito y proyectando el impacto del crédito, para determinar la capacidad de pago del	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Crédito y Cobranzas

	solicitante					
8	Mantiene un seguimiento permanente de los créditos en las etapas pre y post otorgamiento, administrando la cartera de crédito bajo su responsabilidad	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽ Asesor de Crédito y Cobranzas
9	Analiza y evalúa las solicitudes de crédito y emite el informe correspondiente (Central de Riesgos, <u>Cinco C de Crédito</u> y todos los documentos de soporte)	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽ Asesor de Crédito y Cobranzas
10	Elabora un informe de crédito para su aprobación (Gerente General, y Comisión de Crédito.) de acuerdo al Reglamento de Crédito	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽ Jefe de Crédito y Cobranzas. Gerencia General Comisión de Crédito
11	Recepta los expedientes de crédito una vez resueltos por el estamento resolutivo correspondiente (Comisión de Crédito, Gerente General)	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽ Jefe de Crédito y Cobranzas. Gerencia General Comisión de Crédito
12	Informa al socio sobre la aprobación o negación de la solicitud	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽ Asesor de Crédito y Cobranzas
13	Elabora los pagarés y otros documentos de respaldo establecidos en la Cooperativa y receptor las firmas del deudor, codeudor, garantes y cónyuges	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽ Asesor de Crédito y Cobranzas
14	Asigna el préstamo ingresando los datos al sistema computacional	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽ Asesor de Crédito y Cobranzas
15	Revisa diariamente el comportamiento de la cartera a su cargo: en mora, vencida y en demanda judicial a fin de implementar medidas de recuperación en coordinación con el Asesor Legal	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽ Jefe de Crédito y Cobranzas Asesor Legal
16	Realiza el seguimiento y gestión de cobro de su cartera de aquellos créditos caídos en mora más de Tres días vía telefónica	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽ Asesor de Crédito y Cobranzas
17	Actualiza en el sistema los datos de información de los socios como direcciones, número de cedula, trabajo y actividades.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽ Asesor de Crédito y Cobranzas

Anexo 5. Proceso de Ahorro a la Vista

MANUAL DE PROCESOS

Nombre del proceso:	PROCESO GENERAL	RECEPCION DE DEPOSITOS DE AHORROS					
		RESUMEN					
Paso inicial: Recepción de valores por concepto de Ahorro.	Actividad	Símbolo	Cantidad	Tiempo	Distancia		
Paso final: Cierre contable diario de cada recibidor-pagador	Operación	○					
	Traslado	⇒					
FECHA DEL PROCESO	Inspección	□					
	Demora	D					
05-11-2013	Archivo	▽					
No.	DESCRIPCION	ACTIVIDAD				RESPONSABLE	
1	Ingresar el sistema la opción de recepción de depósitos de ahorro.	○	⇒	□	D	▽	Cajero
2	Identificar los depósitos	○	⇒	□	D	▽	Cajero
3	Depósitos confirmación	○	⇒	□	D	▽	Cajero
4	Recibe el socio o cliente los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Libretas de ahorros ➤ Comprobante de depósito de ahorro ➤ Certificado de origen lícito de fondos en caso de requerir. ➤ Valor a depositar en efectivo o cheques. 	○	⇒	□	D	▽	Cajero
5	Verifica en el sistema, que el número de cuenta corresponda al socio o cliente que efectúa el depósito	○	⇒	□	D	▽	Cajero
6	Cuenta el efectivo y el número de cheques, y el valor respectivo lo comparan con el valor anotado en la papeleta de depósito.	○	⇒	□	D	▽	Cajero
7	Determina si el número de cheques recibidos es igual al que consta en la papeleta de depósito y detalle de cheques al reverso.	○	⇒	□	D	▽	Cajero

8	Clasifica los billetes y agrupa de acuerdo a su denominación.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Cajero
9	En caso de depósito en cheques, registra en la parte posterior el número de cuenta y el nombre del ahorrista.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Cajero
10	De existir diferencias solicita al depositante que efectúe las correcciones pertinentes.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Cajero
11	Revisa que la papeleta no tenga borrones o enmendaduras y verifica el número de cuenta, la fecha y los nombres.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Cajero
12	De existir errores solicita que se elabore una nueva papeleta.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Cajero
13	Verifica que el número de cuenta y nombre registrado en la papeleta sea igual al que aparece en pantalla y en la libreta de ahorros.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Cajero
14	Revisa que el valor escrito en letras sea exactamente igual al registrado en números.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Cajero
15	Constata que conste la firma del depositante.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Cajero
16	Imprime un rollo de sumadora los siguientes datos: ➤ Número de cuenta del cliente ➤ Descripción de los valores depositados	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Cajero
17	Guarda los valores recibidos en la caja de seguridad.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Cajero
18	Ingresa en el módulo correspondiente del sistema de ahorro y digita la transacción verificando el número de cuenta y el monto depositado en efectivo y cheques especialmente.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Cajero
19	Imprime actualización de la libreta de ahorros	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Cajero
20	Estampa sello de caja en la papeleta de depósito.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Cajero
21	Entrega al socio o cliente la libreta de ahorros; en caso de depósito sin libreta entregará al socio copia de la papeleta con el sello de copia y de la	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Cajero

	cooperativa.						
22	Archiva la papeleta de depósito para el cuadro diario.	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	Cajero

Anexo 6. Proceso de Ahorro Plazo Fijo

MANUAL DE PROCESOS							
Nombre del proceso:	PROCESO GENERAL	EMISION DE CERTIFICADOS DE DEPOSITO A PLAZO FIJO (CDP)					
MANUAL DE PROCESOS							
Paso inicial: Establecer condiciones generales de captación de certificados.	RESUMEN						
	Actividad	Símbolo	Cantidad	Tiempo	Distancia		
Paso final: Captación de valores y firma de documentos	Operación	○					
	Traslado	⇒					
FECHA DEL PROCESO	Inspección	□					
	Demora	D					
05-11-2013	Archivo	▽					
No.	DESCRIPCION	ACTIVIDAD					RESPONSABLE
1	Atiende al socio o cliente y le informa sobre tasas de interés, plazos, montos mínimos, rangos de captaciones, etc., establecidas para la inversión de su dinero en Certificados de Depósito a Plazo u otros.	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente
2	Recibe del socio o cliente la siguiente documentación : <ul style="list-style-type: none"> • Cédula de ciudadanía si es persona natural. • Registro único de Contribuyentes en caso de persona Jurídica. • Para el caso en que el beneficiario sea menor de edad se solicitará la cédula de ciudadanía del representante legal. • Certificado de origen lícito de fondos. 	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente
3	Verifica que el socio o cliente no conste en listado de personas vinculadas con actividades ilícitas proporcionados por la Superintendencia de Bancos y el CONSEP.	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente
4	Establece forma de captación de recursos sea en efectivo, cheques, debito a cuenta de ahorros o combinación de las anteriores.	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente
5	Si es con débito a cuenta de ahorros requiere solicitud de transferencia.	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente
6	Verifica disponibilidad de fondos en cuenta de ahorros.	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente
7	Elabora el formulario de Autorización de Emisión del CDP, especificando las condiciones pactadas, estampa sello y firma en espacio de ELABORADO POR.	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente
	Envía al cliente al Cajero a efecto de que se realice	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente

8	el depósito respectivo. En caso de transferencia de depósito de cuenta de ahorro, requiere del cliente la SOLICITUD DE TRANSFERENCIA debidamente firmada por el titular de la Libreta de Ahorros.						
9	Recibe del socio o cliente el efectivo o cheque, verifica que la documentación esté en regla e ingresa la transacción en el sistema bajo los parámetros contenidos en el formulario de AUTORIZACION DE EMISION.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Cajero
10	Si el depósito es en efectivo, el ingreso en el sistema se produce de inmediato en la cuenta Depósitos a Plazo mayor.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Cajero
11	Si el depósito es mediante transferencias de cuenta de ahorros verifica disponibilidad de saldo y requiere del socio o cliente Solicitud de Transferencias en cuyo caso el ingreso en el sistema se produce inmediatamente en la cuenta depósitos a plazo mayor.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Cajero
12	Si el depósito es en cheque el ingreso en el sistema se produce en la cuenta Cuentas por Pagar Varias.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Cajero
13	Obtiene del Cajero la constancia del depósito o transferencia.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente
14	Si el depósito se hizo en efectivo o mediante transferencia de libreta de ahorro, elabora el CDP definitivo, imprimiendo los valores con máquina protectora.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente
15	Si el depósito se lo hizo con cheque elabora el CDP provisional.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente
16	Firma CDP definitivo o provisional y recaba las firmas Autorizadas de los funcionarios respectivos.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente
17	Obtiene los respectivos comprobantes de liquidación y junto con los CDP definitivo o provisional el remite al Jefe de Ahorros.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente
18	Revisa la documentación e inserta su firma de aprobación en los comprobantes de liquidación y en los CDP definitivo o provisional.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Jefe de Operaciones
19	Entrega al cliente los CDP definitivos o provisional, notificándole, en este último caso, que una vez que el cheque sea efectivizado se procederá al canje por CDP definitivo.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Jefe de Operaciones
		<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	D	▽	Jefe de Operaciones

20	Entrega a los clientes los CDP definitivos.						
21	En el caso de CDP provisional notifica al socio - cliente que una vez que los cheques sean efectivizados se procederá al canje de los CDP definitivos.	○	⇒	□	D	▽	Jefe de Operaciones

Anexo 7. Manual del proceso de Servicio al Socio

MANUAL DE PROCESOS							
Nombre del proceso:	PROCESO GENERAL	GESTION DE SERVICIO AL SOCIO					
Paso inicial: Atiende al público en general.		RESUMEN					
		Actividad	Símbolo	Cantidad	Tiempo	Distancia	
Paso final: Recapta y tramita las solicitudes de los socios.		Operación	○				
		Traslado	⇒				
FECHA DEL PROCESO		Inspección	□				
		Demora	D				
05-11-2013		Archivo	▽				
No.	DESCRIPCION	ACTIVIDAD					RESPONSABLE
1	Atiende al público en general y clientes en particular personalmente o por teléfono y concierta citas o toma nota del mensaje e informa al Jefe de Marketing	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente
2	Redacta o dispone la realización de memorándums, comunicaciones de acuerdo a los lineamientos generales impartidos por el Jefe de Marketing ;	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente Jefe de Marketing
3	Organiza audiencias, citas y reuniones del Jefe de Marketing con futuras empresas clientes	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente Jefe de Marketing
4	Atiende a las personas que concurren a la Cooperativa y solicitan información del servicio financiero. etc.;	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente Jefe de Marketing
5	Atiende oportunamente con amabilidad, cortesía y eficiencia al público en las operaciones de servicios Cooperativos.	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente Jefe de Marketing
6	Informa al cliente sobre la tasa de interés que está dando sobre los créditos, apertura de cuentas de ahorro, servicios financieros y las ventajas de afiliarse a la Cooperativa.	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente Jefe de Marketing
7	Orienta la afiliación de asociados, obteniendo los datos suficientes de éstos, para el trámite de la solicitud de ingreso.	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente Jefe de Marketing
8	Presenta un Informe mensualmente al Jefe Inmediato sobre las gestiones y metas alcanzadas.	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente Jefe de Marketing
9	Recapta y tramita las solicitudes de los socios, relativas al requerimiento de los beneficios y servicios sociales que brinda la Cooperativa.	○	⇒	□	D	▽	Asesor de Servicio al Cliente Jefe de Marketing