



## **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y DE COMERCIO

**“MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE  
CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS  
SERVIDORES DEL BANCO DEL ESTADO.”**

CARLOS ANDRÉS OROZCO ORBE

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO COMERCIAL**

Mayo 2012

## **EXTRACTO**

El proyecto de aplicación se realizó en la Cooperativa de ahorro y crédito del Banco del Estado, que es una organización formada por personas naturales con la finalidad de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social, previa a la autorización de funcionamiento de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

El objetivo general del presente trabajo, es establecer una propuesta para mejorar los procesos del Departamento de Crédito de la Cooperativa de los Servidores del Banco del Estado, con el propósito de proyectar a la organización hacia el largo plazo y hacer de esta más competitiva a través de una gestión eficiente.

En el segundo capítulo se realiza el diagnóstico situacional que permitió conocer la situación interna y externa de la Cooperativa, para perfeccionar sus fortalezas, sobrellevar las debilidades, aprovechar oportunidades, y minimizar las amenazas de la gestión crediticia.

En el tercer capítulo se procede a levantar los procesos y procedimientos actuales que se desarrollan en el departamento de crédito de la Cooperativa, para analizar y determinar de deficiencias, costos y tiempos operativos del departamento.

En el cuarto capítulo se mejora los procesos analizados del área de crédito por medio de una caracterización de proceso, diagrama de flujo y descripción de actividades para determinar el beneficio obtenido con el mejoramiento de cada proceso.

En el quinto capítulo se realiza una propuesta de organización por procesos donde se determinan los procesos gobernantes, los agregadores de valor y los de apoyo, identificando en cada uno de ellos las atribuciones y responsabilidades para el proceso.

Posteriormente se establecen las conclusiones y se procede a realizar las respectivas recomendaciones para reestructurar a la organización basada en una gestión por procesos.

## **ABSTRACT**

The application was made in the cooperative savings and credit of the State Bank, which is an organization formed by individuals in order to engage in financial intermediation and social responsibility, prior to the operating license of the Superintendent of Popular Solidarity economy.

The overall objective of this study is to establish a proposal to improve the processes of the Department of Cooperative Credit Servants of the State Bank, in order to project the organization towards the long term and make this more competitive through efficient management.

In the second chapter presents the situational analysis information on the internal and external situation of the Cooperative, to enhance their strengths, overcome weaknesses, exploit opportunities and minimize threats to credit management.

In the third chapter we proceed to build the processes and procedures developed in the credit department of the Cooperative, to analyze and determine deficiencies, costs and operating times of the department.

In the fourth chapter improves the processes analyzed in the area of credit through a characterization of process flow diagram and description of activities to determine the benefit to the improvement of each process.

In the fifth chapter is a proposed organization by processes which determine the processes rulers, aggregating value and support, identifying each of them the powers and responsibilities for the process.

Later down the findings and proceeds with the respective recommendations to restructure the organization based on process management.

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE**  
**COMERCIO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

CARLOS ANDRÉS OROZCO ORBE

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “Mejoramiento de procesos del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Servidores del Banco del Estado.” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajado de titulación en mención.

Sangolquí, mayo de 2012

---

Carlos Andrés Orozco Orbe

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE**  
**COMERCIO**

**CERTIFICADO DE TUTORÍA**

Ing. René Bueno  
Eco. Fernando Beltrán

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Mejoramiento de procesos del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Servidores del Banco del Estado”, realizado por Carlos Andrés Orozco Orbe, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la falta de estandarización en los procesos de la Cooperativa del Banco del Estado y la carencia de documentación de los mismos, se ha visto la necesidad de realizar el análisis y propuesta de mejoramiento de procesos para esta institución, con la finalidad de proporcionar una herramienta que ayude a su desarrollo, por lo que recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan al señor Carlos Andrés Orozco Orbe que lo entregue al Econ. Juan Carlos Erazo, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, mayo de 2012.

---

Ing. René Bueno  
DIRECTOR

---

Eco. Fernando Beltrán  
CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE**  
**COMERCIO**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, CARLOS ANDRÉS OROZCO ORBE

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Mejoramiento de procesos del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Servidores del Banco del Estado”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, mayo de 2012

---

Carlos Andrés Orozco Orbe

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, por concederme la vida, la fortaleza y serenidad para vivir el presente, aprender del pasado y pensar en el futuro.

A mi padre, Carlos Alfonso y a mi madre María Isabel, que con su confianza, apoyo, comprensión y sacrificio, han desarrollado en mí una persona llena de principios y valores y nunca los defraudaré.

A mis hermanos, José Luis y Sabine Abigail, a quienes debo mi ejemplo y apoyo para todo lo que se propongan.

A mis hijos, Nicolás Andrés y Martín Alexander, por constituirse en mi razón de ser y por crear esa inspiración necesaria para crecer cada día más y alcanzar las metas propuestas.

A mi esposa Cecilia Paola, por ser aquella persona especial que todo mundo anhela y quiere para acompañar los días restantes de vida.

A mis amigos, compañeros y profesores que me acompañaron y brindaron su amistad en los cinco años de carrera universitaria.

*Carlos Andrés Orozco Orbe*

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer infinitamente a Dios y a cada uno de los miembros de mi familia por el apoyo moral e incondicional recibido a lo largo de mi vida para poder realizar todo lo propuesto y hasta ahora alcanzado.

Al Ing. René Bueno y al Eco. Fernando Beltrán que como Director y Codirector de tesis no han sido solamente aquello, sino, guías y amigos que ayudaron a realizar este trabajo.

A la Ing. Maribel Aldáz por sus consejos y apoyo que expresó al inicio de mi carrera.

A la Escuela Politécnica del Ejército y al Estado ecuatoriano por permitir adquirir conocimientos, desarrollar destrezas y fortalecer mis valores para colaborar y ayudar a mejorar la calidad de vida de la gente.

A la Cooperativa del Banco del Estado, en especial al Ing. Daniel Rodas que como representante legal permitió el acceso a la información y mociono ante el Consejo de Administración la completa colaboración para el desarrollo de mi tesis.

*Mis agradecimientos sinceros a todos ellos  
por permitir terminar esta fase de mi vida.*



## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I: GENERALIDADES</b> .....	13
<b>1. GENERALIDADES</b> .....	13
<b>1.1. Antecedentes Históricos</b> .....	13
<b>1.2. Productos y servicios</b> .....	16
<b>1.2.1. Captación (Ahorros)</b> .....	17
<b>1.2.2. Colocación (Créditos)</b> .....	20
<b>1.3. Problemática de la Cooperativa</b> .....	22
<b>1.4. Diagrama de Ishikawa (Causa – Efecto)</b> .....	24
<b>1.5. Marco teórico</b> .....	25
<b>1.6. Marco conceptual</b> .....	30
<b>1.7. Marco legal</b> .....	35
<b>CAPITULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b> .....	45
<b>2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b> .....	45
<b>2.1. Análisis externo</b> .....	45
<b>2.1.1. Microambiente</b> .....	46
<b>2.1.1.1. Socios</b> .....	46
<b>2.1.1.2. Proveedores</b> .....	56
<b>2.1.1.3. Competencia</b> .....	66
<b>2.1.1.4. Normativa</b> .....	71
<b>2.2. Análisis interno</b> .....	76
<b>2.2.1. Capacidad Financiera</b> .....	76
<b>2.2.2. Capacidad Procedimientos</b> .....	79
<b>2.2.3. Capacidad Estratégica</b> .....	82
<b>2.2.4. Capacidad Estructura Organizacional</b> .....	84
<b>2.2.5. Capacidad Logística y Tecnológica</b> .....	87
<b>2.2.6. Capacidad Talento humano</b> .....	89
<b>2.2.7. Capacidad de liderazgo.</b> .....	92
<b>2.3. Análisis Matrices</b> .....	94
<b>2.3.1. Matriz de Impacto: Externa</b> .....	95
<b>2.3.2. Matriz de Impacto: Interna</b> .....	96
<b>2.3.3. Matrices de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad</b> .....	98
<b>2.3.4. Hoja de trabajo FODA</b> .....	103
<b>2.3.5. Matriz estratégica FO-FA-DO-DA</b> .....	104
<b>2.3.5.1. Matriz estratégica FO</b> .....	104
<b>2.3.5.2. Matriz estratégica FA</b> .....	105
<b>2.3.5.3. Matriz estratégica DO</b> .....	106
<b>2.3.5.4. Matriz estratégica DA</b> .....	107
<b>2.3.6. Matriz de acción estratégica</b> .....	108
<b>CAPITULO III: LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANÁLISIS DE PROCESOS CREDITICIOS.</b> .....	109
<b>3. LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANÁLISIS DE PROCESOS CREDITICIOS.</b> .....	109

3.1.	Diagrama de calidad y cadena de valor .....	109
3.2.	Cadena de Valor .....	111
3.3.	Inventario de procesos .....	112
3.4.	Selección de procesos .....	113
3.4.1.	Mapa de procesos seleccionados .....	115
3.5.	Hojas de costos de personal .....	116
3.6.	Análisis de procesos seleccionados .....	117
3.6.1.	Simbología de procesos .....	117
3.7.	Diagrama de análisis de procesos .....	118
3.7.1.	Detección de novedades, tiempos y costos del proceso crediticio e informe de Novedades detectadas .....	119
3.7.1.1.	Planificación anual operativa departamental .....	119
3.7.1.2.	Ingresar y analizar solicitud de crédito .....	121
3.7.1.3.	Efectuar evaluación de crédito .....	123
3.7.1.4.	Aprobar crédito .....	125
3.7.1.5.	Legalizar crédito .....	127
3.7.1.6.	Desembolsar crédito .....	129
3.7.1.7.	Seguimiento y control de crédito .....	131
3.7.1.8.	Registro y notificación de deuda vencida .....	133
3.7.1.9.	Efectuar recuperación de crédito .....	135
3.7.1.10.	Saldar o liquidar cuentas de créditos vigentes .....	137
3.8.	Matriz de análisis resumido de los procesos analizados .....	139
3.8.1.	Novedades generales detectadas en los procesos seleccionados .....	140
<b>CAPITULO IV: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE CRÉDITO. ....</b>		<b>142</b>
4.	<b>PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS .....</b>	<b>142</b>
4.1.	Herramientas a utilizar en los procesos .....	142
4.1.1.	Simbología de procesos .....	143
4.1.2.	Hojas ISO para caracterización, flujo de diagramación y descripción de actividades 145	
4.2.	Mejoramiento de cada proceso analizado aplicando las herramientas .....	147
4.2.1.	Planificación presupuestaria Operativa Anual .....	148
4.2.1.1.	Caracterización de proceso .....	148
4.2.1.2.	Diagrama de flujo .....	149
4.2.1.3.	Descripción de actividades .....	150
4.2.2.	Ingresar y revisar la solicitud de crédito .....	152
4.2.2.1.	Caracterización de proceso .....	152
4.2.2.2.	Diagrama de flujo .....	153
4.2.2.3.	Descripción de actividades .....	154
4.2.3.	Efectuar evaluación financiera de crédito .....	157
4.2.3.1.	Caracterización de proceso .....	157
4.2.3.2.	Diagrama de flujo .....	158
4.2.3.3.	Descripción de actividades .....	159
4.2.4.	Aprobación de crédito .....	161

4.2.4.1.	Caracterización de proceso .....	161
4.2.4.2.	Diagrama de flujo .....	162
4.2.4.3.	Descripción de actividades .....	163
4.2.5.	Legalización del crédito .....	165
4.2.5.1.	Caracterización de proceso .....	165
4.2.5.2.	Diagrama de flujo .....	166
4.2.5.3.	Descripción de actividades .....	167
4.2.6.	Desembolso del crédito .....	169
4.2.6.1.	Caracterización de proceso .....	169
4.2.6.2.	Diagrama de flujo .....	170
4.2.6.3.	Descripción de actividades .....	171
4.2.7.	Seguimiento y control de crédito .....	173
4.2.7.1.	Caracterización de proceso .....	173
4.2.7.2.	Diagrama de flujo .....	174
4.2.7.3.	Descripción de actividades .....	175
4.2.8.	Registro y notificación de deuda vencida .....	177
4.2.8.1.	Caracterización de proceso .....	177
4.2.8.2.	Diagrama de flujo .....	178
4.2.8.3.	Descripción de actividades .....	179
4.2.9.	Efectuar la recuperación del crédito .....	181
4.2.9.1.	Caracterización de proceso .....	181
4.2.9.2.	Diagrama de flujo .....	182
4.2.9.3.	Descripción de actividades .....	183
4.2.10.	Saldar o liquidar cuentas de créditos vigentes .....	185
4.2.10.1.	Caracterización de proceso .....	185
4.2.10.2.	Diagrama de flujo .....	186
4.2.10.3.	Descripción de actividades .....	187
4.3.	Matriz de análisis de situación .....	189
4.3.1.	Situación procesos actuales .....	189
4.3.2.	Situación procesos mejorados .....	190
4.3.3.	Situación comparativa tiempos actuales y mejorados .....	191
4.3.4.	Situación comparativa costos actuales y mejorados .....	192
4.4.	Informe del beneficio esperado .....	193
<b>CAPITULO V: PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS .....</b>		<b>196</b>
5.	<b>PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS .....</b>	<b>196</b>
5.1.	Cadena de valor .....	197
5.2.	Mapa de procesos .....	198
5.3.	Estructura orgánica propuesta .....	199
5.4.	Estructura orgánica descriptiva .....	200
5.4.1.	Procesos Gobernantes .....	200
5.4.2.	Procesos Agregadores de Valor .....	203
5.4.3.	Procesos habilitantes o de apoyo .....	205

5.5. Indicadores de gestión.....	214
<b>CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>215</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>215</b>
6.1. CONCLUSIONES .....	215
6.2. RECOMENDACIONES .....	217
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>219</b>

# CAPITULO I: GENERALIDADES

---

## 1. GENERALIDADES

### 1.1. Antecedentes Históricos

En el mes de diciembre de 1997, once funcionarios a nombramiento del Banco del Estado, envían al Ministerio de Bienestar Social la documentación correspondiente para aprobar el Estatuto General de la Organización y solicitar la Personería Jurídica para esta entidad. El Departamento de Programación, Capacitación y Jurídico emiten un informe favorable para la aprobación del Estatuto y consecución de la Personería Jurídica para la Cooperativa.

De esta manera, el Dr. Alejandro Aguilar Alfaro como Subsecretario de Bienestar Social y mediante Acuerdo No. 0247, en la ciudad de Quito, el 25 de marzo de 1998 se aprueba el Estatuto y concede personería jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “DE LOS SERVIDORES Y JUBILADOS DEL BANCO DEL ESTADO”, domiciliada en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, la misma que no podrá apartarse de la finalidades de intermediación financiera en beneficio de sus asociados, ni operar en otras actividades que no sea las de Ahorro y Crédito, bajo las prevenciones señaladas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

Así mismo, la Dirección Nacional de Cooperativas, registra en calidad de socios fundadores de esta entidad a las siguientes personas:

- Arellano Moscoso Luis Gerardo
- Cevallos Martínez Idelfonso Oswaldo
- Córdova Silva Freddy Fernando
- Flores Montufar Ángel Isaac
- Garcés Coronel Patricio Alejandro
- Herboso Cabezas María Augusta
- Jordán Flores Sixto
- Lanas Castro Sixto Abelardo
- Merizalde Vizcaíno Alberto
- Ordóñez Puente Leonor Alicia
- Viera González Estela Margoth

El 7 de abril de 1998, la Dirección Nacional de Cooperativas, mediante Secretaría, inscribe en el Registro General de Cooperativas con el número de orden y autorización de operación 006101.

A partir de esta fecha la Cooperativa constituida legalmente comienza sus operaciones bajo las disposiciones de la Dirección Nacional de Cooperativas, que actualmente es una entidad incorporada al Instituto de Economía Popular y Solidarias del MIES.

Hoy por hoy, la matriz de la Cooperativa se encuentra situada en la Avenida Atahualpa y 10 de Agosto en la primera planta del edificio del Banco del Estado, y de la misma manera que la entidad pública, posee cinco sucursales a nivel nacional, las mismas que se encuentran ubicadas en las instalaciones de la Sucursal Regional Guayaquil, Loja, Cuenca, Manabí respectivamente.

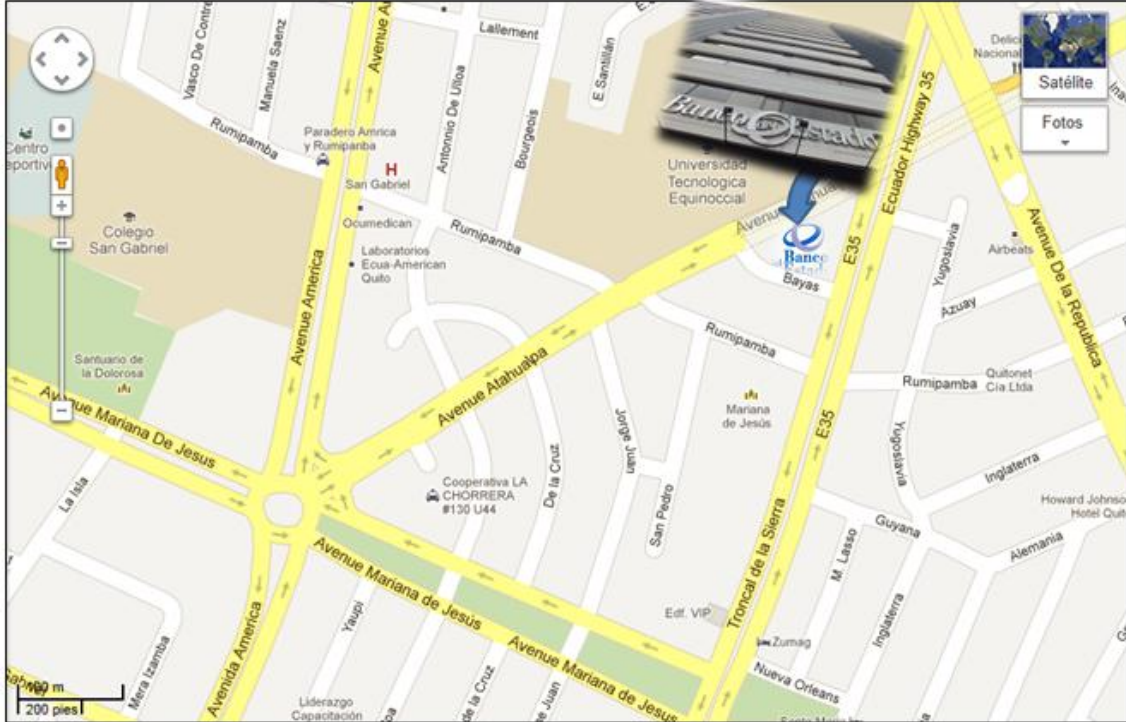
De conformidad a lo establecido en las Disposiciones Transitorias de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, publicada en el Registro Oficial no. 444 de 10 de mayo de 2011, la Dirección Nacional de Cooperativas el 19 de marzo de 2011, registra e incorpora el nombramiento de las siguientes dignidades para el periodo 2011 – 2013:

- PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN  
Eco. Eugenia Segovia Troya
- PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA  
Sr. Pablo Espinosa Vergara
- GERENTE  
Ing. Daniel Rodas Mahauad
- SECRETARIA  
Dra. Mónica Pabón Bohórquez.

De esta manera, bajo el principio de Cooperativismo y haciendo uso de la intermediación financiera efectiva, permite satisfacer las necesidades de nuestros socios, mediante la concesión de créditos de consumo, de vivienda y micro créditos; así como también, presenta alternativas competitivas de ahorro e inversión.

- **Ubicación exacta del edificio matriz Banco del Estado:**

D.M. Quito, Parroquia Benalcazar, Av. Atahualpa Oe9-19 y 10 de Agosto



## 1.2. Productos y servicios

Un producto es objeto que puede ser comprado o vendido, y que responde a una necesidad propia de un grupo de consumidores. Por otro lado, los servicios dicen relación con un grupo humano que se presta para satisfacer una necesidad de los consumidores, sin la necesidad de la existencia de un objeto o bien físico involucrado.

Los beneficios del producto o servicio son uno de los aspectos más trascendentales que toma en cuenta una empresa antes de elaborar un bien o prestar un servicio. Para esto es necesario realizar investigaciones de mercados donde la clientela hable y transmita con precisión sus necesidades y así adecuar el producto o servicio a lo demandado por los consumidores.

Los servicios, como se dijo anteriormente, son bienes que a diferencia de los productos no son tangibles. Éstos se encuentran en casi todas las actividades económicas financiera, muchas empresas e industrias proveen de éstos a la sociedad. Por lo general la gente se olvida de que la gran mayoría de las actividades humanas se sirven de algún servicio, como por ejemplo la peluquería, una visita al médico, ir a una cafetería, la ecuación, entre tantos más. Por lo tanto, éstos tienen como objetivo final contribuir al bienestar general.

La Cooperativa es una entidad financiera que tienen como función tomar recursos económicos de personas, empresas u otro tipo de organizaciones y, con estos recursos, dar créditos a aquellos que los soliciten; es decir, realizan dos actividades fundamentales: la captación y la colocación de dinero.

A través de la captación y colocación financiera las instituciones financieras obtienen sus ganancias. Los intereses de colocación, en la mayoría de los países son más altos que los intereses de captación; es decir, cobran más por dar recursos que lo que pagan por captarlos. Esta diferencia crea un margen que se denomina Spread Financiero.

Las entidades financieras obtienen más o menos ganancias dependiendo de qué tan amplio sea el margen de intermediación; es decir, qué tan distante esté la tasa de interés de colocación de la de captación.



Las tasas de interés que se utilizan en el sistema financiero están reguladas por el Banco Central, el cual, a través de su Junta directiva, señala, cuando las circunstancias lo exijan, y en forma temporal los límites a las tasas de interés que deben pagar y cobrar las instituciones financieras.

### **1.2.1. Captación (Ahorros)**

Como lo mencioné anteriormente y de manera en general, la captación de recursos económicos, como su nombre lo indica, consiste en captar o recolectar dinero de las personas u organizaciones. Este dinero, dependiendo del tipo de cuenta o producto que tenga una persona, gana intereses mediante la llamada tasa pasiva. En conclusión, a una entidad financiera le interesa que las personas o empresas pongan su dinero en su sistema, para que la entidad pague una cantidad de dinero por poner sus recursos depositados en la entidad.

- **Depósitos a la vista**

Los depósitos a la vista son recursos que han sido captados por una entidad financiera y que pueden ser solicitados por el depositante en cualquier momento. Generalmente es dinero que se deposita en una cuenta de ahorros o corriente de la entidad financiera.

Estos recursos sirven de soporte operativo del socio para realizar operaciones bancarias habituales como por ejemplo: ingresos, pagos, domiciliaciones de recibos, transferencias, retiros de dinero mediante cajeros automáticos, amortizaciones de los préstamos recibidos, aportaciones a los planes de pensiones, contratación de otros servicios financieros.

En la Cooperativa del Banco del Estado los depósitos a la vista, es aquella cuenta que puede alimentarse directamente con recursos depositados en la cuenta corriente de la cooperativa o por descuentos mediante roles de pago de manera quincenal o mensual.

Los recursos situados en los depósitos a la vista pueden ser retirados por el socio en cualquier instante.

- **Depósitos a plazo fijo**

El depósito a plazo fijo es la operación financiera mediante la cual una institución financiera otorga un interés a favor del depositante a cambio del mantenimiento de ciertos recursos monetarios inmovilizados en un período determinado por las dos partes.

La persona natural o jurídica podrá retirar su recurso económico siempre y cuando las condiciones pactadas al inicio de la póliza se la permitan, o también podrá renovar por un periodo suplementario el capital e interés obtenido al finalizar el periodo vigente

Al realizar un depósito a plazo fijo hay que tomar en consideración que en cierta forma se perderá la liquidez inmediata de este recurso, caso contrario a la necesidad de sacar este recurso existirá un porcentaje o cantidad por la cancelación anticipada de la inversión.

En la Cooperativa del Banco del Estado, un depósito a plazo fijo se emitirá con una apertura mínima de cien dólares. Los recursos invertidos a plazo fijo no podrán ser incrementados ni retirados hasta el cumplimiento del plazo establecido de la inversión.

La cooperativa castigará con la mitad de los intereses generados a la fecha por la cancelación anticipada de la póliza a plazo fijo.

- **Fondos de reserva**

En el mes de julio del año 2009 entra en vigencia que los trabajadores mantengas sus fondos de reserva en el IESS o que cobren mensualmente a través del rol de pagos.

Anteriormente a esta fecha los fondos de reserva eran una ahorro obligatorio que debían ser transferidos al IESS, pero en la "Ley para el pago mensual del fondo de reserva y el régimen solidario de cesantía por parte del Estado ", publicado en el Registro Oficial 644, del 29 de julio de 2009, se estableció la nueva modalidad para el pago del fondo.

Los fondos de reserva son el equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo de trabajo que se acumula luego de cumplido el primer año de servicio en una misma empresa.

A partir de agosto del año 2009 y luego de la publicación de la ley vigente, la Cooperativa crea un producto denominado “Fondo de Reserva” que es una cuenta que, obligatoriamente deberá incrementarse mes a mes, de acuerdo a descuentos autorizados por el socio que se realizarán directamente de los roles de pago con cargo al rubro antes mencionado. Adicionalmente, ésta cuenta puede alimentarse por depósitos realizados directamente por el socio. Los recursos invertidos en fondo de reserva no podrán ser retirados hasta el cumplimiento del plazo establecido en la apertura del producto y además se reconocerá una tasa de interés atractiva y conveniente para el socio.

- **Fondo de Cesantía**

El Fondo de Cesantía es la entrega por parte del IESS, de una suma de dinero al afiliado que se encuentra en situación de desempleo, en la Cooperativa del Banco del Estado se crea un producto que se asemeja a esta característica.

Este fondo en la cooperativa se crea con la finalidad de amparar en cierta parte a un funcionario que quede cesante de sus funciones, constituye en un ahorro obligatorio mensual que el socio nos autoriza para descontar por medio de roles de pago al menos el 3% de su remuneración mensual quienes a la vez recibirán una tasa de interés muy atractiva para el fondo; este descuento se lo podrá realizar a cualquier socio y se los retornará únicamente al momento de quedar desempleado, a diferencia del IESS se lo podrá retirar inmediatamente a la ocurrencia del suceso.

## **1.2.2. Colocación (Créditos)**

La colocación de recursos económicos es lo contrario a la captación. La colocación permite poner dinero en circulación en la economía, ya que las instituciones financieras toman el dinero o los recursos que obtienen a través de la captación y, con éstos, otorgan créditos a las personas, empresas u organizaciones que los soliciten. Por dar estos préstamos las instituciones cobran, dependiendo del tipo de préstamo, una cantidad determinada de dinero llamados intereses que se generan a través de la tasa activa.

- **Crédito de Consumo u Ordinario**

Los créditos de consumo son aquellos otorgados por la Cooperativa a personas naturales asalariadas y/o rentistas, que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor.

Son personas naturales asalariadas, aquellas que trabajan en relación de dependencia, sea en el sector público o privado; y, reciben un pago por su trabajo, sea sueldo, salario, jornal o remuneración.

Son personas naturales rentistas, aquellas personas que no trabajan (económicamente inactiva), pero perciben ingresos periódicos, provenientes de utilidades de un negocio, empresa, alquileres u otra inversión.

- **Crédito de Emergente u Extraordinario**

Son créditos que independientemente de haber obtenido otro tipo de crédito y tenerlo aún vigente en la cooperativa, puede operarse hasta un máximo de 2,5 veces la remuneración básica mensual establecida por el Ministerio de Relaciones Laborales, con la finalidad de aliviar alguna necesidad urgente que se les presentare a los socios de la cooperativa.

- **Microcrédito**

El microcrédito será una línea de préstamo específicamente para proyectos de negocio como unidades de explotación económica, actividades realizadas por personas naturales o jurídicas.

Para la Cooperativa del Banco del Estado, el microcrédito es todo crédito no superior a **US\$ 20,000.00** concedido a un prestatario, sea una empresa constituida como persona natural o jurídica, con un nivel de ventas inferior a US\$ 100,000.00, un trabajador por cuenta propia o un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la Cooperativa.

- **Crédito de vivienda**

Los créditos hipotecarios o de vivienda, es uno de los créditos más importantes en nuestra vida. Para la adquisición de una casa o departamento se deberá analizar las necesidades sobre el bien inmueble, la capacidad de endeudamiento y las condiciones que cada institución otorga.

Actualmente se puede encontrar una gran variedad de productos hipotecarios, de acuerdo a necesidades particulares. Se debe considerar que casi todas las entidades financieras financiarán el mayor porcentaje posible de su bien a adquirir.

En la Cooperativa del Banco del Estado, los créditos de vivienda son aquellas operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren caucionadas con garantía hipotecaria y hayan sido otorgadas al usuario final del inmueble.

### **1.3. Problemática de la Cooperativa**

Las organizaciones privadas tienen como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones mediante el uso correcto de los recursos disponibles ya sean tangibles o intangibles, por lo cual es indispensable establecer procesos y procedimientos a fin de generar o superar los resultados esperados, planteando la efectiva toma de decisiones ante las operaciones crediticias que realiza la Cooperativa.

La actual administración de la Cooperativa ha determinado que existe falencias en la gestión que desarrolla el departamento de créditos, el mismo que no cuenta con procesos y procedimientos definidos, que garanticen el análisis, aprobación y recuperación oportuna de créditos. Procesos que deberían involucrar políticas adecuadas, métodos y procedimientos que permitan identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles, recursos financieros de la institución; así como productos, tablas de amortización, frecuencia, tareas las cuales deben ser descritas en forma secuencial y al detalle, los responsables, en tiempo real y tiempo de demora; pero que lastimosamente hasta el momento no se ha definido los procesos que se debe seguir para estas actividades.

Adicionalmente al no contar con procesos definidos en el departamento de crédito, como herramienta esencial de cualquier gestión, se puede comprometer gravemente los recursos monetarios captados de los socios, que posteriormente son colocados en créditos mediante el departamento que se analizará.

Durante estos años la organización está presentando una expectativa de crecimiento, es por esta razón que se ha visto la necesidad de contratar más personal para gestionar las operaciones que se realizan dentro de esta, sin realizar el debido reclutamiento, selección y contratación del recurso humano. Todo esto se ha venido arrastrando de administraciones anteriores, que por motivos de estatutos el periodo que tenían que estar a cargo de la Cooperativa eran de solamente un año, siendo una de las principales causas para que no exista un liderazgo, una dirección y directrices que permitan desarrollar una gestión basada en procesos y enfocado al servicio del socio.

En el ámbito tecnológico, hasta el año 2008, la implementación tecnológica era casi nula, siendo así que no existía un sistema de información confiable para mantener una base de datos que nos ayudara a establecer ciertos lineamientos que hoy en día son muy importantes para realizar una planificación basándonos en datos almacenados durante el periodo económico transcurridos.

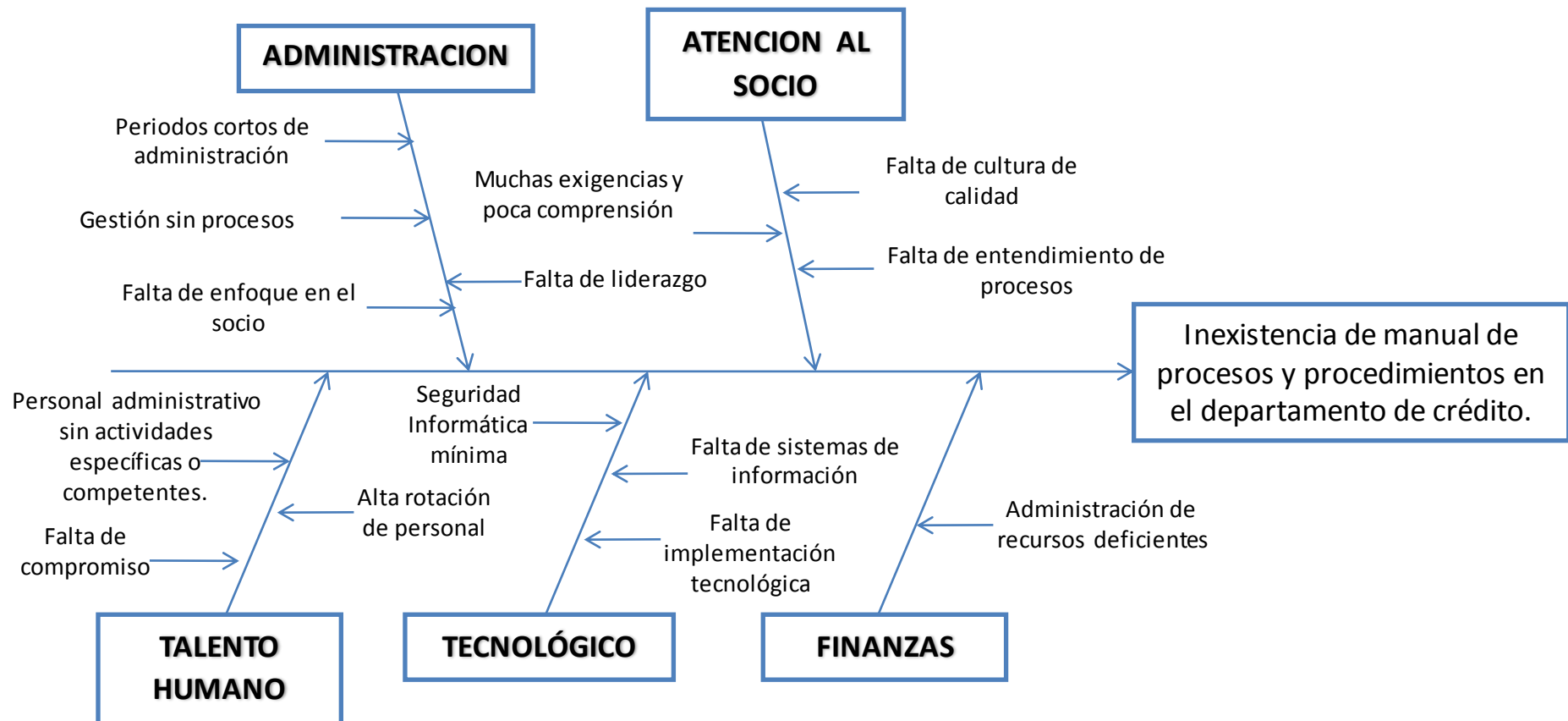
La falta de herramientas tecnológicas, involucra a un manejo deficiente de los recursos organizacionales, tanto es así, que hoy en día la gran mayoría de entidades poseen un sistema financiero que les permite una correcta administración de los recursos económicos y más aún la Cooperativa que se encarga de la intermediación financiera.

La incorrecta comunicación que se mantiene con los socios da como resultado una mala atención, incrementando los tiempos de respuesta a trámites, productos o servicios que los socios solicitan, esto provoca un disgusto y ganas de no continuar con el trámite vigente que se encuentren realizando los socios.

Las principales causas de los problemas que se presentan actualmente en el departamento de Crédito de la Cooperativa se encuentran relacionadas a áreas que nunca han sido tratadas para mejorar el funcionamiento institucional.

Por estas razones, mediante un diagrama causa-efecto representaré las diferentes teorías sobre las causas del problema, los mismos que se encuentran en el área administrativa, en el departamento financiero, en la atención al socio, en el talento humano, y en el ámbito tecnológico, como se demuestra a continuación.

### 1.4. Diagrama de Ishikawa (Causa – Efecto)





## 1.5. Marco teórico

### COOPERATIVISMO

El Cooperativismo es un sistema de asociación autónoma de varias personas de contexto socio-económico que promueve el bienestar común para satisfacer de esta manera las necesidades colectivas.

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Título III, Sección 1 Art. 89.)

### COOPERATIVA CERRADA

Una cooperativa de tipo cerrada es cuando por disposición expresa de su estatuto, admitirá como socios únicamente a personas que reúnan determinados requisitos establecidos por los socios fundadores.

### ORÍGENES DEL COOPERATIVISMO

“Con la invención de la máquina de hilar y el descubrimiento de la fuerza motriz del vapor en la segunda mitad del siglo 18, comenzó una era de desarrollo jamás vista hasta entonces. En pocos años, las fuerzas productivas se multiplicaron miles de veces. El mundo entró en un proceso acelerado de cambio y progreso al que se le conoce como la Revolución Industrial.

Durante las primeras etapas, las ganancias de los capitalistas aumentaban exageradamente. Sin embargo, no se producía el bienestar general que predecían los teóricos. Por el contrario, cada día los trabajadores se empobrecían más. Los salarios que se pagaban eran miserables. Para que una familia pudiera sostenerse tenía que trabajar el padre, la madre y los hijos e hijas desde los 6 y 7 años de edad, y aun así vivían mal. La jornada de trabajo duraba entre catorce y dieciséis horas diarias.

Durante las primeras etapas de la Revolución Industrial surgieron luchas contra el orden económico existente. Estas luchas inspiraron el surgimiento de distintos movimientos de reforma social: el movimiento sindical, el movimiento de reforma parlamentaria, el movimiento cartista, la agitación contra las leyes de pobres, el movimiento librecambista, el socialismo y el movimiento cooperativista.

El año 1844 marcó dos grandes hechos que adelantaron la defensa de los intereses de las clases pobres. En Rochdale, Inglaterra se abrieron las puertas de la primera cooperativa exitosa moderna, y en otro pequeño pueblo dinamarqués, Rodding, se abrió la primera de las escuelas de nivel secundario conocidas como Folk High-Schools. Ambas instituciones se organizan para luchar por el desarrollo del ser humano. En Rochdale, eran obreros tejedores; en Rodding, campesinos agrícolas desheredados.

A partir de entonces las ideas cooperativas se propagaron por toda Europa, surgieron cooperativas en Francia, Alemania, Italia, entre otros países.”<sup>1</sup>

## PROCESO

La norma internacional ISO-9001 define un proceso como “una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados” (ISO (2000) – “Norma Internacional ISO 9001 - Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos”- Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Impreso en Suiza, pp. 6). Oscar Barros hace una importante distinción, al introducir el concepto de valor agregado en la definición de proceso, señalando que “un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio.

Éstos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no”. (Barros, Oscar (1994) - “Reingeniería de Procesos de negocio”, Editorial Dolmen, Chile, 1994.pp. 54)

---

<sup>1</sup> [http://www.educoop.org.pe/edu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=17&Itemid=21](http://www.educoop.org.pe/edu/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=21)

Thomas Davenport, uno de los pioneros de la reingeniería, señala que un proceso, simplemente, es “un conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico. Implica un fuerte énfasis en CÓMO se ejecuta el trabajo dentro de la organización, en contraste con el énfasis en el QUÉ, característico de la focalización en el producto”. (Davenport, Thomas (1993) - ‘Process Innovation’, Harvard Business School Press, USA, 1993. pp. 5)

Hammer (1996) por su parte, establece la diferencia sustancial entre un proceso y una tarea, señalando que una tarea corresponde a una actividad conducida por una persona o un grupo de personas, mientras que un proceso de negocio corresponde a un conjunto de actividades que, como un todo, crean valor para el cliente externo. Al hacer esta comparación, Hammer hace la analogía con la diferencia que existe entre las partes y el todo. Por su parte, Ould (1995) lista una serie de características que deben cumplir los procesos de negocio y que refuerzan la posición de Hammer; según este autor, un proceso de negocio contiene actividades con propósito, es ejecutado colaborativamente por un grupo de trabajadores de distintas especialidades, con frecuencia cruza las fronteras de un área funcional, e invariablemente es detonado por agentes externos o clientes de dicho proceso. (Hammer, M. (1990) – ‘Re-engineering Work: Don’t Automate, Obliterate’, Harvard Business Review, pp 104-112, July-August. pp.8)

## TIPOS DE PROCESO

Acorde a la filosofía planteada en el libro Sistema Empresa Inteligente los procesos se dividen en:

Procesos estratégicos: Estos procesos dan orientación al negocio. Por ejemplo, "Planificar estrategia", "Establecer objetivos y metas".

Procesos sustantivos: Estos procesos dan el valor al cliente, son la parte principal del negocio. Por ejemplo, “Repartir mercancías”

Procesos de apoyo vertical u horizontal: Estos procesos dan soporte a los procesos centrales. Por ejemplo, “Registrar los hechos económicos”, “Dar Soporte/Servicio técnico”.

Los procesos de negocio consisten en subprocesos, decisiones y actividades.

Un subproceso es parte de un proceso de mayor nivel que tiene su propia meta, propietario, entradas y salidas.

Para aplicar los procesos se deben tener claras las actividades, una estructura jerárquica y una tendencia a la interacción y comunicación vertical.

Visión de procesos: se orienta al trabajo mismo que se debe desarrollar en la organización, para que el negocio funcione y entregue un producto o servicio, por el cual un cliente externo está dispuesto a pagar. La vista de procesos es una manera tan poderosa de visualizar y analizar un negocio, porque provee de la lógica con la cual los clientes lo miran; los clientes interactúan con la empresa, a través de los procesos del negocio, contratando un servicio, recibiendo dicho servicio, pagándolo y recibiendo atención de post venta. Cuando se entiende el negocio desde esta perspectiva, es posible evaluar.

Lo que realmente ocurre cuando se mira la firma como un conjunto lógico e integrado de procesos, es que resulta posible percatarse que los procesos reales, cruzan las estructuras organizacionales de manera longitudinal; por ejemplo, si consideramos el proceso 'diseñar nuevos productos', éste pasa por el área funcional de Marketing (que identifica los requerimientos del mercado), Investigación y Desarrollo (que diseña el producto de acuerdo a las especificaciones entregadas por Marketing), Ingeniería (que diseña los componentes), Operaciones (que evalúa la factibilidad de fabricar el producto, con las instalaciones existentes) y Finanzas (que evalúa la factibilidad económica y financiera de llevar a cabo el proyecto). Sin embargo, en el enfoque funcional, el proceso se hace invisible y por lo tanto, nadie se responsabiliza por su desempeño de manera integral y cada unidad funcional que tiene la responsabilidad de una parte solamente de este proceso, intenta optimizarlo, sub-optimizando el proceso propiamente tal. Cuando una organización cambia de un enfoque basado en funciones a una lógica de procesos, lo que hace es pasar de enfatizar el quién hace qué, al qué se debe hacer para lograr cierto resultado.

## GESTIÓN POR PROCESOS

Según los autores Cesar Camisón; Sonia Cruz y Tomás González, definen a la gestión por procesos una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos y relativos al área de ventas, como tradicionalmente se lo ha venido haciendo.

Desde el punto de vista de la gestión por procesos la empresa se concibe como un sistema de procesos interrelacionados entre sí que contribuyen conjuntamente al incremento de la satisfacción del cliente.

Es importante señalar que una orientación a procesos supone vinculación de la gestión por procesos con la estrategia de la empresa, para evitar caer en la tentación de no hacer nada más que cambiar el nombre a los procedimientos ya existentes o a los departamentos y pasar a denominarlos “procesos”.

“Una orientación a procesos verdadera supone la identificación y gestión sistemática de todos los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre ellos”. (CAMISÓN, César – CRUZ, Sonia – GONZALES, Tomás. *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, 2007, pp. 863, 864.)

## BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

“Se llama Gestión de procesos de negocio (Business Process Management o BPM) a la metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que se deben modelar, automatizar, y optimizar de forma continua. Como su nombre sugiere, BPM se enfoca en la administración de los procesos del negocio.

A través del modelado de las actividades y procesos puede lograrse un mejor entendimiento del negocio y muchas veces esto presenta la oportunidad de mejorarlos. La automatización de los procesos reduce errores, asegurando que los mismos se comporten siempre de la misma manera y dando elementos que permitan visualizar el estado de los mismos. La administración de los procesos permite asegurar que los mismos se ejecuten eficientemente, y la obtención de información que luego puede ser usada para mejorarlos. Es a través de la información que se obtiene de la ejecución diaria de los procesos, que se puede identificar posibles ineficiencias en los mismos, y actuar sobre las mismas para optimizarlos.

Para soportar esta estrategia es necesario contar con un conjunto de herramientas que den el soporte necesario para cumplir con el ciclo de vida de BPM. Este conjunto de

herramientas son llamadas Business Process Management System (BPMS), y con ellas se construyen aplicaciones BPM.

Existen diversos motivos que mueven la gestión de Procesos de Negocio, entre los cuales se encuentran:

- Extensión del programa institucional de calidad
- Cumplimiento de legislaciones
- Entender qué se está haciendo bien o mal a través de la comprensión de los procesos
- Documentar procesos para subcontratación
- Automatización de procesos
- Crear y mantener la cadena de valor”.<sup>2</sup>

## 1.6. Marco conceptual

### NORMAS

Regla de obligado cumplimiento. Regla sobre la manera como se debe hacer o está establecido que se haga cierta cosa.

### PRÉSTAMO

“Operación financiera por la que una entidad financiera se compromete a entregar una cantidad de dinero (capital) a un prestatario a cambio de recibir, periódicamente, unas cantidades determinadas (capital e intereses) en base a un plazo y condiciones estipuladas”.<sup>3</sup>

### TASA DE INTERÉS

Es la valoración del costo que implica la posesión de dinero producto de un crédito. Rédito que causa una operación, en cierto plazo, y que se expresa porcentualmente

<sup>2</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_procesos\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio)

<sup>3</sup> [www.autoempleomujer.com/diccionario.htm](http://www.autoempleomujer.com/diccionario.htm)

respecto al capital que lo produce. Es el precio en porcentaje que se paga por el uso de fondos restables.

#### TASA DE INTERÉS ACTIVA.-

Es la tasa cobrada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito en los créditos otorgados a sus socios.

#### TASA DE INTERÉS PASIVA.-

Es el porcentaje que paga Cooperativa de Ahorro y Crédito a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

#### PROCEDIMIENTO.-

Forma específica de llevar a cabo una actividad, en muchos casos los procedimientos se expresan en un documento que contiene el objetivo y el campo de la aplicación de una actividad, que debe hacerse y quien debe hacerlo, cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse, y como deben controlarse y registrarse.

#### PROCESO:

“Es un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) que los transforma para generar un output (resultado). Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones”. 4

#### LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Para poder hablar de levantamiento de procesos, debemos comprender qué es un proceso.

---

4 <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/diceconomiams.htm#PP>

Un proceso es una unidad en sí, que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente.

Se pueden observar Macro procesos, los cuales se desagregan en otros procesos; y procesos operativos, los cuales son procesos cuya desagregación da origen a actividades, las cuales se reflejan en los flujos gramas de información.

Para levantar procesos, lo primero que debemos hacer es enfrentarnos con coraje y sin ocultar lo que nos complica de lo que está ocurriendo en la empresa. Así, comenzamos recorriendo cada sección de la empresa, entrevistando a los actores involucrados y revisar cuáles son los procedimientos que se realizan y documentarlos. En muchas ocasiones podemos ir implementando mejoras con la sola acción de ir levantando los procesos.

## BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

“Metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que se deben modelar, automatizar, y optimizar de forma continua”.<sup>5</sup>

## DEBILIDADES

Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse”.<sup>6</sup>

## DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

“Identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir”.<sup>7</sup>

## EFICACIA

“Hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos”.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_procesos\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio)

<sup>6</sup> [http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento\\_estrategico\\_la Eliminacion\\_de\\_la\\_teoría.pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento_estrategico_la Eliminacion_de_la_teoría.pdf)

<sup>7</sup> <http://culturaempresarialparatodos.blogspot.com/2009/02/45-diagnosticoestrategico.html>

<sup>8</sup> <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>



## EFICIENCIA

“Óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados”.<sup>9</sup>

## ESTRATEGIA

“La dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión”.  
(Morrisey, George. [1993] El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp.)

## ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

“Es la forma en que están cimentadas y ordenadas las unidades administrativas de una institución, organización u órgano y la relación que guarda entre sí”.<sup>10</sup>

## FORTALEZAS

“Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase”.<sup>11</sup>

## INDICADORES DE GESTIÓN

“Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso”.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>

<sup>10</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>

<sup>11</sup> [http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento\\_estrategico\\_la Eliminacion\\_de\\_la\\_teoría.pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento_estrategico_la Eliminacion_de_la_teoría.pdf)

<sup>12</sup> <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>

## MANUAL DE PROCESOS

“Son un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas funciones se traducen en lo que denominamos procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico”.( MEJORA DE CALIDAD ISHIKAWA, Kaoru Ishikawa, modalidad japonesa, 1997.)

## MISIÓN

“Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización”.<sup>13</sup>

## OBJETIVOS

*“Expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo”.*<sup>14</sup>

## OPORTUNIDADES

“Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas”.<sup>15</sup>

## POLITICAS

“Se ocupa de gestionar, de resolver los conflictos colectivos y de crear coherencia social, y su resultado son decisiones obligatorias para todos”.<sup>16</sup>

## PROCEDIMIENTO

“Es la aplicación secuenciada de tareas con sus respectivas relaciones y que es específica en su ejecución (estática) el cual debe contar con un nivel de detalle que permita analizar sus posibles mejoras”. (DEMING PROCESOS EFICIENTES Y EFICACES DE LOS SISTEMAS)

<sup>13</sup> «Definición de Misión», de Ivan Thompson, Publicado en la Página Web:  
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>,

<sup>14</sup> <http://www.apuntesgestion.com/2007/10/28/concepto-objetivos/>

<sup>15</sup> [http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento\\_estrategico\\_la Eliminacion\\_de\\_la\\_teoría.pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento_estrategico_la Eliminacion_de_la_teoría.pdf)

<sup>16</sup> [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_politica\\_instituciones\\_politicas/6273-1](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_politica_instituciones_politicas/6273-1)

## PROCESO

“Conjunto de actividades que interactúan y se relacionan a través de recursos, transformando entradas en salidas generando un resultado (producto) que satisface una o varias necesidades”. (KARATSU, Jaime CTC: La sabiduría japonesa – Gestión 2000 – 1992)

### **1.7. Marco legal**

Como marco legal de referencia y ayuda a la gestión de las Cooperativas en general, el Presidente de la República, Rafael Correa Delgado, remitió a la Asamblea Nacional el proyecto de Ley de Economía Popular y Solidaria, con el carácter de urgente en materia económica, que tiene por objetivo reconocer, fomentar, fortalecer y proteger la economía popular en función del bien común y basado en el principio de la solidaridad.

El proyecto que contenía 160 artículos, dos disposiciones generales, 17 transitorias, reformas, derogatorias y una disposición final, ampara a las personas naturales, jurídicas y demás formas de organización que de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control y acompañamiento.

De esta manera, las disposiciones de este cuerpo legal no se aplican a las formas asociativas gremiales, profesionales, laborales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras, cuyo objeto social principal no sea la realización de actividades económicas de producción de bienes o prestación de servicios.

Entre las principales innovaciones, se crea el Fondo de Liquidez del Sector Financiero Popular y Solidario que concederá créditos de última instancia, para cubrir deficiencias transitorias de liquidez de estas organizaciones, a plazos no mayores de 120 días y que no excedan del 10% de los activos del fideicomiso, ni del 100% del patrimonio de la beneficiaria del crédito.

Así mismo, se crea el Seguro de Depósitos, con el objeto de proteger los depósitos efectuados por los integrantes de las organizaciones del sector, como parte de la Corporación del Seguro de Depósitos (COSEDE) instituida por la Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera, mediante la constitución de un fondo específico.

Se determina que sin perjuicio de los incentivos que la legislación en general reconozca a favor de las organizaciones de la economía popular y solidaria, el Estado fomentará, promoverá y otorgará incentivos a las personas y organizaciones amparadas por esta ley con el objetivo de fomentar e impulsar su desarrollo en el marco del sistema económico social y solidario.

El proyecto también establece el Comité Interinstitucional como ente rector de la economía popular y solidaria; la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, como organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva.

El cuerpo legal contiene aspectos relacionados con las formas de organización: comunitarios, asociativos y cooperativistas; de las unidades económicas populares: emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales, que realizan actividades económicas de producción de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad.

Igualmente, prevé asuntos sobre el sector financiero popular y solidario; el fondo de liquidez y del Seguro de Depósitos; de los organismos de integración y entidades de apoyo; del fomento, promoción e incentivos; del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, su misión y atribuciones; de la Corporación Nacional de Finanzas Populares; y de las obligaciones, infracciones y sanciones.

Mediante oficio N° PAN-FC-011-511 de abril 14 del año 2011, el arquitecto Fernando Cordero Cueva, como Presidente de la Asamblea Nacional, puso a consideración del señor Presidente de la República Eco. Rafael Correa Delgado, el Proyecto de "LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO".

El Secretario General de la Asamblea Nacional, certifica que el proyecto de LEY, fue discutido y aprobado en las siguientes fechas:

- PRIMER DEBATE: 05-abril-2011
- SEGUNDO DEBATE: 13-abril-2011

**LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y  
SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO  
POPULAR Y SOLIDARIO**

Título III

Del Sector Financiero Popular y Solidario

Capítulo I

De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario

Artículo 78.- Sector Financiero Popular y Solidario.- Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

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

Artículo 80.- Disposiciones supletorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, en lo no previsto en este Capítulo, se regirán en lo que corresponda según su naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley; con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito.

Sección 1

De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Artículo 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar

actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Artículo 82.- Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Artículo 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;

- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.
- o) Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

Artículo 84.- Certificado de funcionamiento.- Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán, tanto en matriz, como en sus agencias, oficinas o sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible, el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.

Artículo 85.- Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito. Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia Financiera;
- c) índices de gestión financiera y administrativa;
- d) Mínimos de Liquidez;
- e) Desempeño Social; y,
- f) Transparencia.

Artículo 86.- Cupo de créditos.- Las cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad.

El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%) ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en este artículo serán resueltas por el Consejo de Administración. No aplicarán los criterios de vinculación por administración para las Cajas Centrales.

Artículo 87.- Órdenes de pago.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán emitir órdenes de pago en favor de sus socios y contra sus depósitos, que podrán hacerse efectivas en otras cooperativas similares, de acuerdo con las normas que dicte el regulador y los convenios que se suscriban para el efecto. Igualmente podrán realizar operaciones por medios magnéticos, informáticos o similares, de conformidad con lo dispuesto en la legislación de comercio electrónico vigente y las normas que dicte el regulador.

Artículo 88.- Inversiones.- Las cooperativas de ahorro y crédito, preferentemente deberán invertir en el Sector Financiero Popular y Solidario. De manera complementaria podrán invertir en el sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores



y, de manera excepcional, en el sistema financiero internacional, en este caso, previa la autorización y límites que determine el ente regulador.

Artículo 89.- Agencias y sucursales.- Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previa la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias u oficinas se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales.

Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de éstas sucursales, agencias u oficinas.

Artículo 90.- Capitalización.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán resolver a través de la Asamblea General, capitalizaciones con nuevos aportes de los socios. Sin embargo, si la asamblea general resuelve capitalización que involucre la transferencia de ahorros o depósitos, requerirá de la autorización escrita del socio.

Artículo 91.- Redención de certificados.- Ninguna cooperativa podrá redimir el capital social, en caso de retiro de socios, por sumas que excedan en su totalidad el cinco por ciento (5%) del capital social pagado de la cooperativa, calculado al cierre del ejercicio económico anterior. La redención del capital, en caso de fallecimiento del socio, será total y no se computará dentro del cinco por ciento (5%) establecido en el inciso anterior; la devolución se realizará conforme a las disposiciones del Código Civil. La compensación de certificados de aportación con deudas a la cooperativa será permitida solo en caso de retiro del socio, siempre dentro del límite del cinco por ciento (5%). No se podrá redimir capital social si de ello resultare infracción a la normativa referente al patrimonio técnico y relación de solvencia o si la cooperativa se encontrare sujeta a regularización en los términos establecidos por la Superintendencia.

Artículo 92.- Administración y calificación de riesgo.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

Artículo 93.- Prevención de lavado de activos.- Las cooperativas de ahorro y crédito implementarán mecanismos de prevención de lavado de activos conforme a las disposiciones constantes en la legislación vigente.

Los informes anuales de auditoría, deberán incluir la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los controles para evitar el lavado de activos provenientes de actividades ilícitas. Las organizaciones del sector financiero popular y solidario están obligadas a suministrar a las entidades legalmente autorizadas para la prevención del lavado de activos, la información en la forma y frecuencia que ellas determinen.

Artículo 94.- Información.- Las cooperativas de ahorro y crédito pondrán a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia. Las organizaciones del sector financiero popular y solidario, están obligadas a suministrar a la Superintendencia, en la forma y frecuencia que ella determine, la información para mantener al día el registro de la Central de Riesgos. La Superintendencia coordinará junto con la Superintendencia de Bancos y Seguros la integración de la información de la central de riesgos.

Artículo 95.- Sigilo y Reserva.- Los depósitos y demás captaciones de cualquier índole que se realicen en las organizaciones del sector financiero popular y solidario, determinadas por la Superintendencia, excluyendo las operaciones activas, estarán sujetos a sigilo, por lo cual las instituciones receptoras de los depósitos y captaciones, sus administradores, funcionarios y empleados, no podrán proporcionar información relativa a dichas operaciones, sino a su titular o a quien lo represente legalmente. Las organizaciones del sector financiero popular y solidario con el objeto de facilitar procesos de conciliación, darán acceso al conocimiento detallado de las operaciones anteriores y sus antecedentes a la firma de auditoría externa contratada por la institución, que también quedará sometida al sigilo bancario.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario podrán dar a conocer las operaciones anteriores, en términos globales, no personalizados ni parcializados, solo para fines estadísticos o de información. Las organizaciones del sector financiero popular y solidario tendrán la obligación de proporcionar a la Superintendencia la información sobre las operaciones que determinadas por ésta, por su naturaleza y monto, requieran de un informe especial. La Superintendencia proporcionará esta información a otras autoridades que por disposición legal expresa, previa determinación

sobre su causa y fines, puedan requerirla, quienes también estarán sujetas al sigilo hasta que se utilice la información en los fines para los cuales se la requirió.

Artículo 96.- Auditorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contar con auditoría externa anual y auditoría interna, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley. Los auditores internos y externos deberán ser previamente calificados por la Superintendencia, desarrollarán su actividad profesional cumpliendo la Ley y su Reglamento. Los auditores internos y externos serán responsables administrativa, civil y penalmente de los dictámenes y observaciones que emitan.

Artículo 97.- Calificación.- Los vocales de los consejos, el gerente y los auditores externo e interno, para ejercer sus funciones deberán ser calificados previamente por la Superintendencia, conforme a las disposiciones contenidas en la presente Ley y en su Reglamento.

Artículo 98.- Revocatoria de calificación.- La Superintendencia podrá revocar, en cualquier momento, la calificación de los vocales de los consejos, del gerente o de los auditores, cuando hayan incurrido en el incumplimiento de los requisitos que sustentaron su calificación.

Artículo 99.- Intervención.- Sin perjuicio de las causales de intervención establecidas en el artículo 68 de esta Ley, cuando una cooperativa de ahorro y crédito por cualquier causa no cumpliera con la ley o regulaciones en particular las referidas a las normas de solvencia y prudencia financiera o cuando se presuma la existencia de prácticas ilegales de tal magnitud que pongan en grave peligro los recursos del público o incumpliera los programas de vigilancia preventiva o de regularización establecidos por la Superintendencia, este órgano de control podrá ordenar su intervención, disponiendo todas aquellas medidas de carácter preventivo y correctivo que sean necesarias e impondrá las sanciones pertinentes, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que hubiere lugar.

Artículo 100.- Falta de subsanación.- La Superintendencia dispondrá la disolución y liquidación de una cooperativa si luego de la intervención no se han subsanado las causas que la motivaron.

Artículo 101.- Segmentación.- Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares, de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Participación en el Sector;
- b) Volumen de operaciones que desarrollen;
- c) Número de socios;
- d) Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional;
- e) Monto de activos;
- f) Patrimonio

## **CAPITULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

---

### **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El objetivo de realizar el diagnostico situacional permitirá conocer la situación interna y externa de la Cooperativa, para perfeccionar sus fortalezas, sobrellevar las debilidades, aprovechar oportunidades, y minimizar las amenazas de la gestión crediticia.

El análisis situacional consiste en descubrir las formas en las que afectará a la organización los factores internos y externos que interviene en la gestión de una organización.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas", por esta razón el análisis FODA es fundamental y decisivo en el proceso de la planificación estratégica de cualquier organización.

Para el análisis situacional dividiremos en dos partes la evaluación, la primera será el análisis externo y el segundo comprenderá del análisis interno de la Cooperativa.

#### **2.1. Análisis externo**

En el análisis externo identificaremos y analizaremos las amenazas y oportunidades que afectarán directamente el entorno interno de la cooperativa.

Como oportunidades tenemos a eventos o escenarios que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de una empresa, las oportunidades que se logren obtener del análisis externo son situaciones que la cooperativa de ser capaz de aprovechar para obtener ventajas y beneficios, generalmente las oportunidades aparecerán en actores como el mercado, en clientes o socios, en industrias, en el Gobierno, en la competencia y hasta en el ambiente tecnológico.

Por otro lado y dentro del mismo análisis externo aparecerán amenazas que son eventos o escenarios que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de una empresa, tienden a aparecer en los mismos actores de las oportunidades, las amenazas son riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa.

Las amenazas pueden minimizarse o convertirse en oportunidades desarrollando un plan de contingencia y prevención cuidadoso.

### **2.1.1. Microambiente**

Dentro del microambiente analizaremos a los socios, proveedores, competencia y el marco legal, a partir del análisis del microambiente podremos obtener oportunidades disponibles para la organización y amenazas que enfrentar.

A través de los actores del microambiente como fuente de información primaria y aplicando una encuesta, obtendremos información que permitirá desarrollar el diagnóstico situacional.

#### **2.1.1.1. Socios**

“Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la presente Ley y en el estatuto social de la organización. Se excepcionan del requisito de capacidad legal las cooperativas estudiantiles. La calidad de socio nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración y la suscripción de los certificados que correspondan, sin perjuicio de su posterior registro en la Superintendencia y no será susceptible de transferencia ni transmisión.” (Art. 29 de la Ley de Economía Popular y Solidaria)

Las características principales de un socios es por tener los mismos derechos de los demás socios, por no responder personalmente de las deudas sociales a no ser que los estatutos establezcan lo contrario, por tener la obligación de participar en la actividades

de la cooperativa, por tener la posibilidad de percibir un interés por su aportación al capital y por no participar directamente en los posibles excedentes del balance de fin del ejercicio.

A través del socio como actor del microambiente y como fuente de información primaria se aplicará una encuesta diseñada para ayudar en el desarrollo del diagnóstico situacional.

Para aplicar la encuesta a los socios del edificio Matriz del Banco del Estado se ha considerado calcular un tamaño de muestra acorde a los recursos que disponemos al momento, es así que se toma como población a 300 socios que son a la vez funcionarios a nombramiento, contrato y consultores de planta de la entidad pública.

A continuación se realizará el respectivo cálculo de la muestra necesaria para aplicar la encuesta.

- Cálculo del tamaño de la muestra a estudio:

$$n = \left( \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot \ell^2 + \sigma^2 \cdot Z^2} \right)$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra,  
 N = Tamaño de la población  
 $\sigma$  = desviación estándar  
 z = 2,56 para el 99% de nivel de confianza  
 $\ell$  = Precisión o error admitido

Entonces:

$$n = \left( \frac{300 \cdot 0,5^2 \cdot 2,56^2}{(300 - 1) \cdot (0,05^2) + 0,5^2 \cdot 2,56^2} \right)$$

$$n = 206,80$$

$$n = 207$$

Pero, cuando la población es relativamente pequeña, la muestra que se obtendrá directamente de la fórmula general, será demasiado grande y aproximada a la población, para estos casos se aplicará la siguiente fórmula correctiva:

$$\frac{1}{n'} = \frac{1}{n} + \frac{1}{N}$$

Donde

$n'$  = Tamaño de la muestra necesario

$n$  = Tamaño de la muestra según la fórmula general

$N$  = Tamaño de la población

Entonces:

$$\frac{1}{n'} = \frac{1}{207} + \frac{1}{300}$$

$$n' = 125,93$$

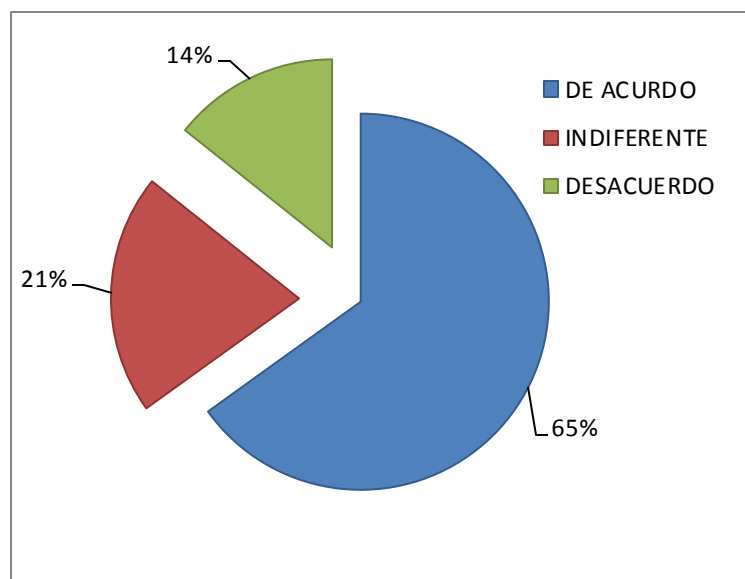
$n' = 126$  Socios de la matriz a encuestar.

- Tabulación e interpretación de los resultados de la encuesta realizada a los socios:

Luego de realizar la respectiva encuesta a cada uno de los socios seleccionados aleatoriamente, se puede observar los siguientes resultados arrojados:

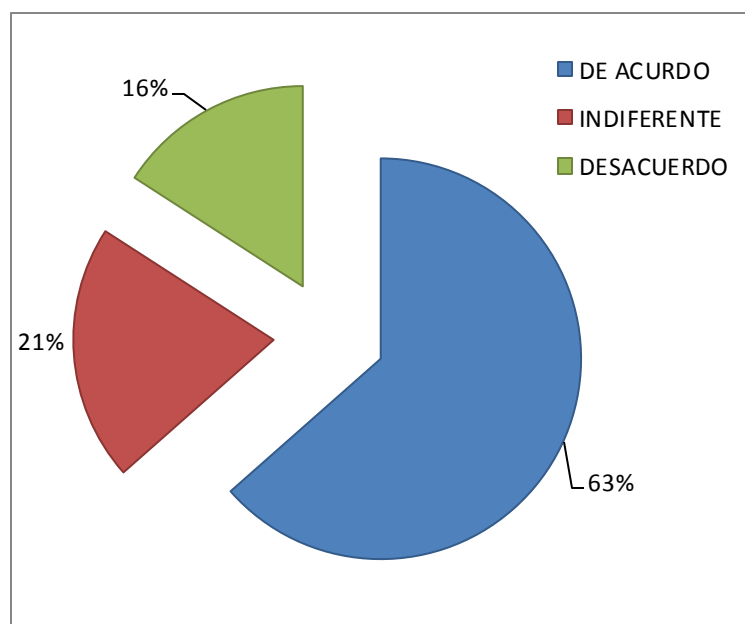


#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
1.-	El personal se muestra dispuesto a ayudara los socios.	82	26	18



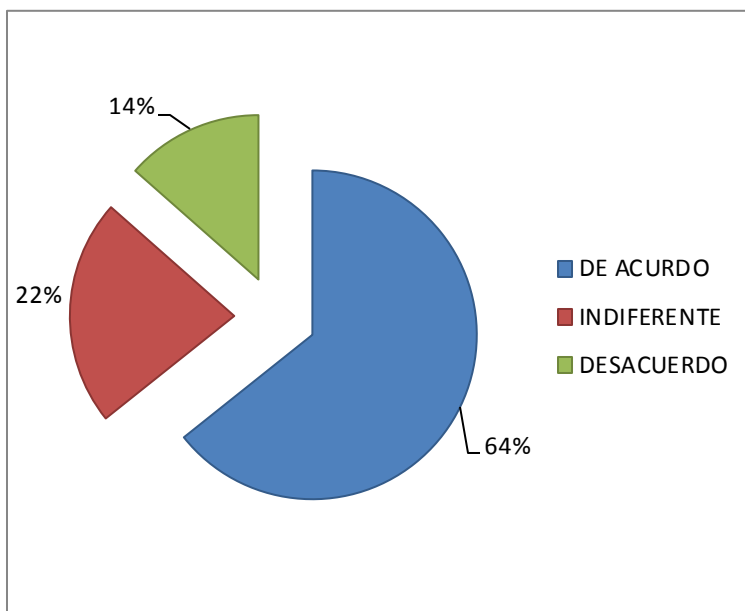
La encuesta realizada a 126 socios de la cooperativa, refleja que el 66% de los encuestados, se encuentran de acuerdo en que el personal se muestra dispuesto a ayudar a los socios, convirtiéndose así en una OPORTUNIDAD para la Cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
2.-	El personal presenta una actitud considerada y amable con los socios.	80	26	20



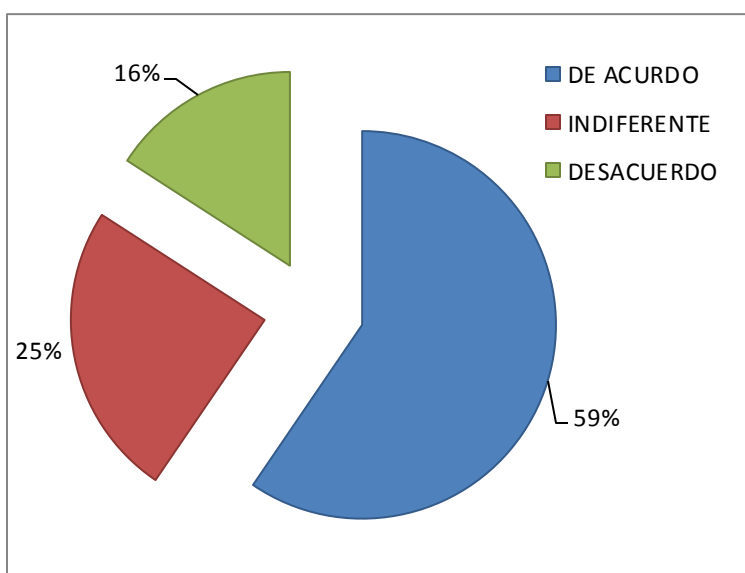
La encuesta realizada a 126 socios de la cooperativa, refleja que el 63% de los encuestados, se encuentran de acuerdo en que el personal presenta una actitud considerada y amable a los socios, esta razón permite diagnosticar como una OPORTUNIDAD para la cooperativa.

	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
3.-	El personal da una imagen de honestidad y confianza.	81	28	17



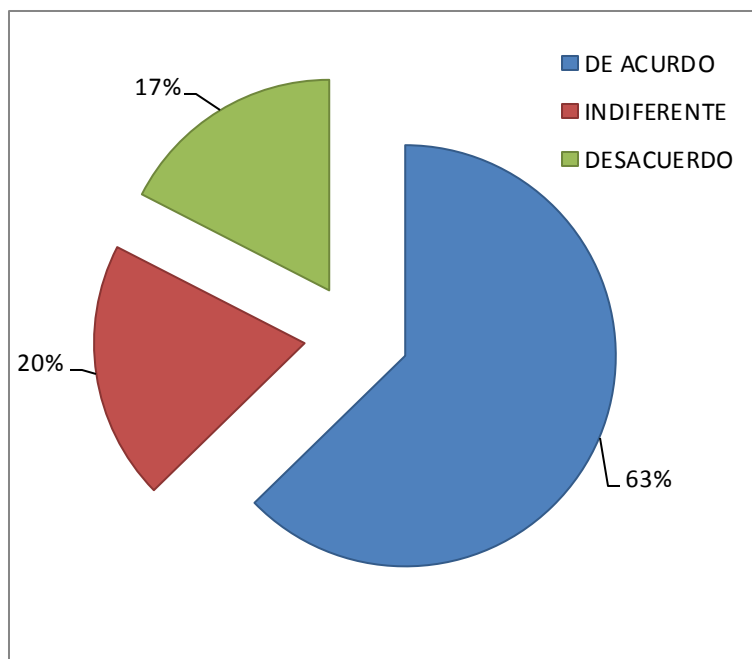
La encuesta realizada a 126 socios de la cooperativa, refleja que el 64% de los encuestados, se encuentran de acuerdo con que el personal de la cooperativa brinda una imagen de honestidad y confianza hacia los socios, de igual manera se la puede considerar como una OPORTUNIDAD para la organización.

	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
4.-	El personal atiende de forma clara y comprensible a los usuarios.	75	31	20



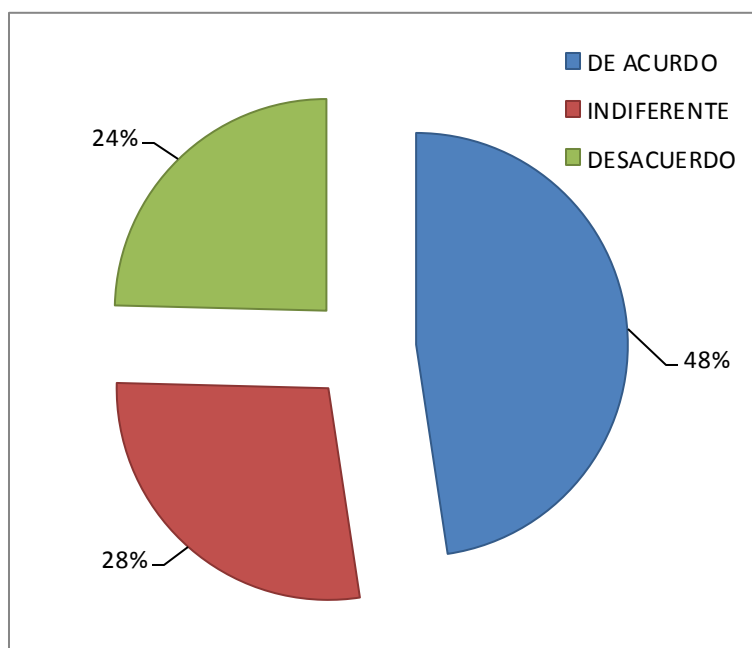
La encuesta realizada a 126 socios de la cooperativa, refleja que el 59% de los encuestados, se encuentran de acuerdo en que el personal atiende de forma clara y comprensible a los usuarios, convirtiéndose de igual manera en una OPORTUNIDAD.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
5.-	EL personal demuestra conocimientos para solventar sus inquietudes.	79	25	22



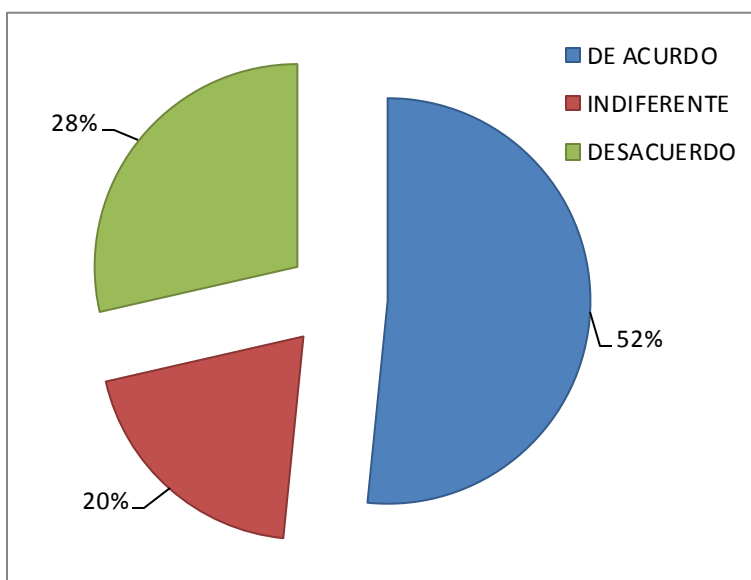
La encuesta realizada a 126 socios de la cooperativa, refleja que el 63% de los encuestados, se encuentran de acuerdo con que el personal demuestra conocimientos para solventar inquietudes que posean los socios, de igual manera convirtiéndose en una OPORTUNIDAD para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
6.-	El servicio brinda una respuesta rápida y ágil a sus necesidades.	60	35	31



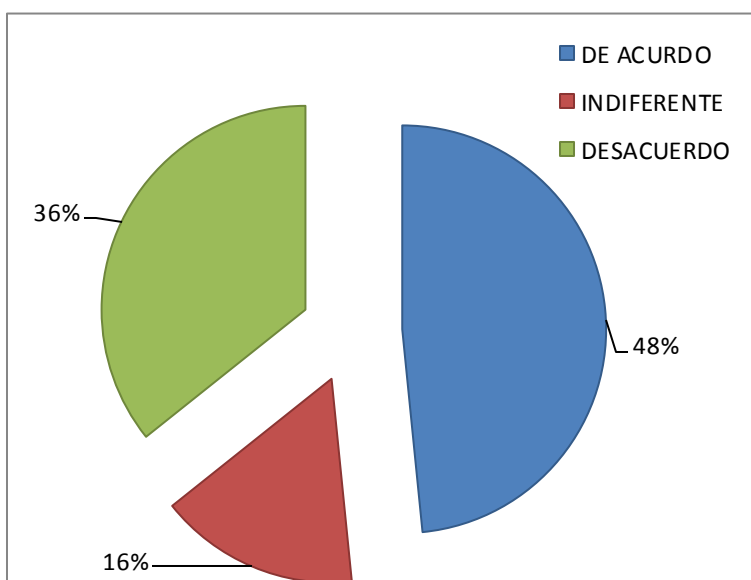
La encuesta realizada a 126 socios de la cooperativa, refleja que el 52% de los encuestados, se encuentran en desacuerdo o indiferentes a la respuesta ágil o rápida a las necesidades de los socios, pues en este caso se aprecia una AMENAZA que podría perjudicar a la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
7.-	El servicio se adapta a cada necesidad del socio.	65	25	36



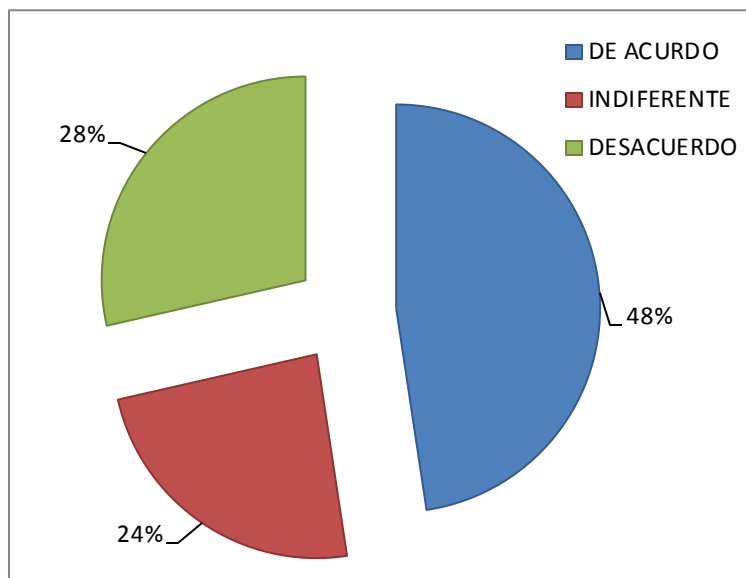
La encuesta realizada a 126 socios de la cooperativa, refleja que el 52% de los encuestados, se encuentran de acuerdo en que el servicio de la cooperativa se adapta a cada necesidad de los socios, pues esto se debe aprovechar como una OPORTUNIDAD.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
8.-	El servicio presenta alternativas y soluciones a sus requerimientos.	63	20	43



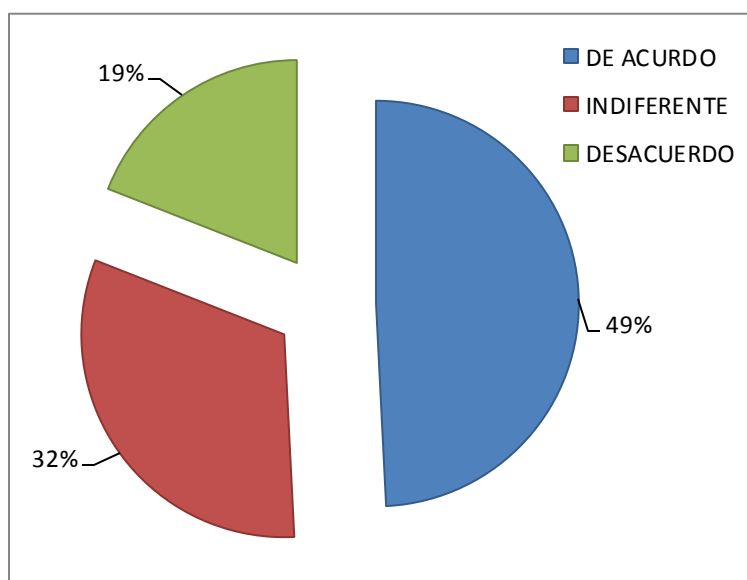
La encuesta realizada a 126 socios de la cooperativa, refleja que el 52% de los encuestados, se encuentran en desacuerdo o indiferentes a las alternativas que proporciona la cooperativa en requerimientos de nuestros socios, observando una leve AMENAZA para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
9.-	El servicio soluciona satisfactoriamente la demanda crediticia del socio.	69	30	27



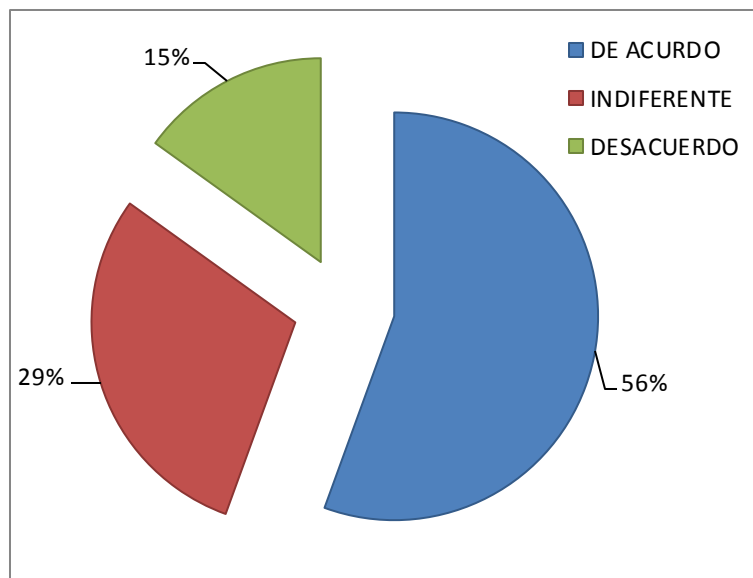
La encuesta realizada a 126 socios, refleja que el 52% de los encuestados, se encuentran en desacuerdo o indiferentes a las soluciones satisfactorias de la demanda crediticia, de igual manera convirtiéndose en una leve AMENAZA para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
10.-	El servicio inspira confianza para una nueva operación crediticia.	63	40	23



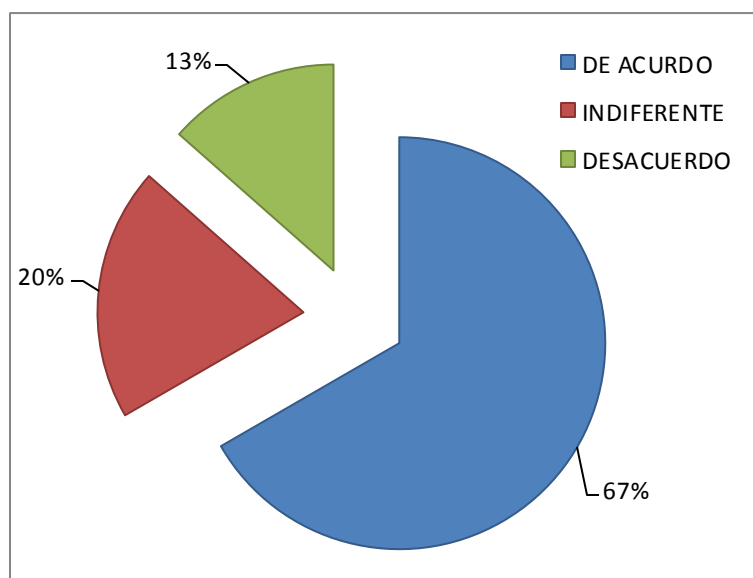
La encuesta realizada a 126 socios de la cooperativa, refleja que el 51% de los encuestados, se encuentran en desacuerdo o indiferentes a volver a realizar una nueva operación crediticia en la cooperativa, observando así una AMENAZA leve más para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
11.-	Los montos de los créditos establecidos satisfacen las necesidades de los socios.	73	37	16



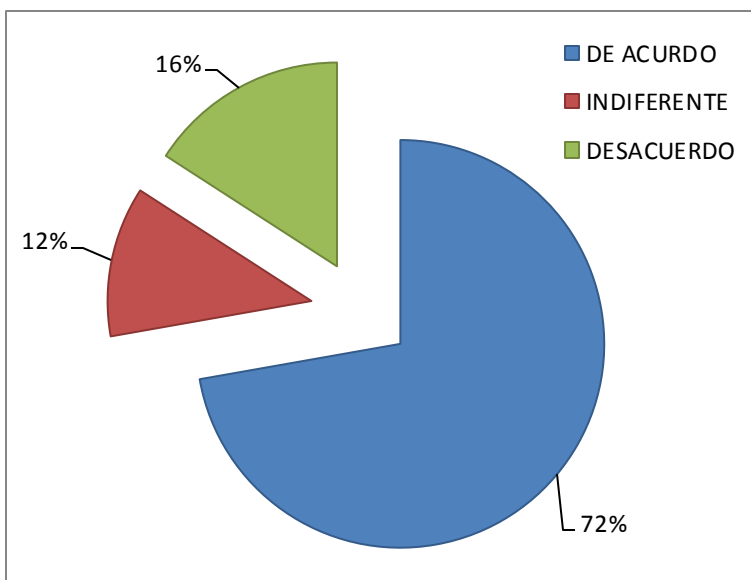
La encuesta realizada a 126 socios de la cooperativa, refleja que el 56% de los encuestados, se encuentran de acuerdo con los montos de los créditos establecidos para satisfacer las necesidades de los socios, esto se convierte en una OPORTUNIDAD para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
12.-	Los plazos otorgados para el pago de obligaciones son los adecuados.	84	25	17



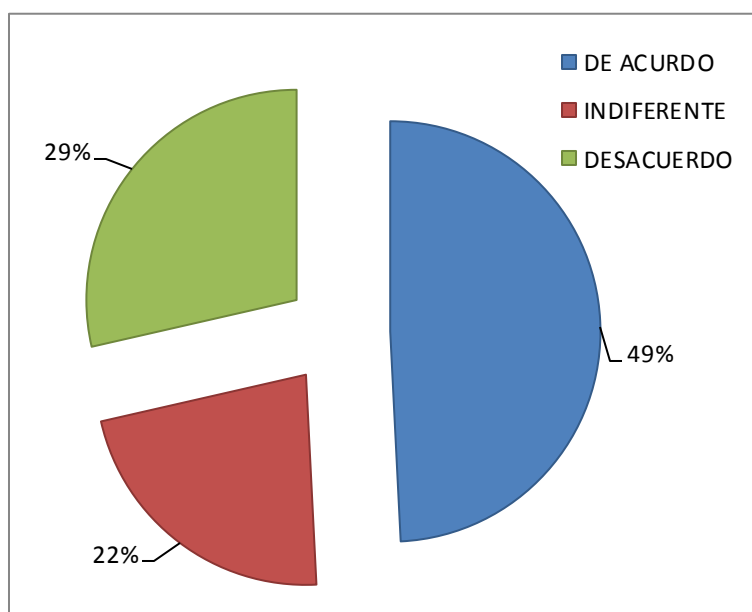
La encuesta realizada a 126 socios de la cooperativa, refleja que el 67% de los encuestados, se encuentran de acuerdo con los plazos otorgados para el pago de obligaciones, convirtiéndose así en una OPORTUNIDAD para aprovechar.

#	ENUNCIADOS RESPUESTAS	RESPUESTAS		
		DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
13.-	Las tasas de interés y costos administrativos están acorde a las del mercado.	91	15	20



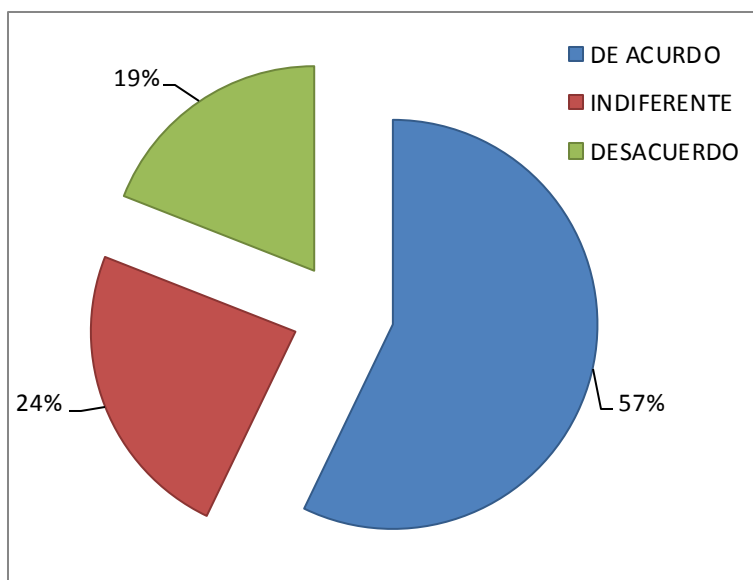
La encuesta realizada a 126 socios de la cooperativa, refleja que el 72% de los encuestados, se encuentran de acuerdo con las tasas de interés y costos administrativos que ha impuesto la cooperativa, convirtiéndose en una OPORTUNIDAD para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS RESPUESTAS	RESPUESTAS		
		DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
14.-	Los requisitos para un crédito son los necesarios para la operación.	62	28	36



La encuesta realizada a 126 socios, refleja que el 51% de los encuestados, consideran no necesarios y se encuentran en desacuerdo o indiferentes con los requisitos que solicita la cooperativa previa al análisis crediticio, convirtiéndose así en una AMENAZA leve para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS RESPUESTAS	DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
15.-	El recurso económico se lo obtiene inmediatamente de aprobada la solicitud.	72	30	24



La encuesta realizada a 126 socios de la cooperativa, refleja que el 57% de los encuestados, se encuentran conformes en el desembolso a tiempo del recurso solicitado, de esta manera se puede observar una OPORTUNIDAD para la cooperativa.

### 2.1.1.2. Proveedores

Los proveedores son empresas o personas que proporcionan recursos que las organizaciones necesitan para producir bienes u otorgar servicios. Los desarrollos en el ambiente del proveedor pueden tener un impacto sustancial sobre las operaciones de la cooperativa. Muchas compañías prefieren comprar de múltiples fuentes para evitar una gran dependencia de un solo proveedor, que pudiera elevar precios arbitrariamente o limitar el abastecimiento.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Servidores y Jubilados del Banco del Estado, en la actualidad cuenta con los siguientes proveedores de bienes y servicios:

- **Banco del Estado**

Impulsar de acuerdo a las políticas de estado, el desarrollo sostenible con equidad social y regional, promoviendo la competitividad territorial mediante la oferta de soluciones financieras y servicios de asistencia técnica, para mejorar la calidad de vida de la población.



El Banco del Estado es el principal proveedor de bienes y servicios, ya que las instalaciones de la Cooperativa funcionan en los edificios de la matriz y sucursales regionales.

- **Correos del Ecuador**

Correos del Ecuador Correos del Ecuador CDE E.P. es una empresa pública, con carácter empresarial, que presta servicios postales oportuna y eficientemente, con mayor cobertura nacional e internacional, a bajo costo, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la integración del Ecuador con el mundo.

Correos del Ecuador presta el servicio postal, para lo que es específicamente valija interna y externa, cada tarde del día se realiza envíos de información o documentación que necesariamente sea obligatorio el respaldo físico.

- **Banco Pacifico**

Contribuir al desarrollo del país con responsabilidad social, mediante la oferta oportuna de servicios financieros de calidad, el compromiso ético, la excelencia operacional y el recurso humano capaz y motivado; generando valor para nuestros clientes, colaboradores y accionistas

Mediante órdenes de cobro y pago (OCP), la cooperativa mantiene un cuenta corriente en esta entidad financiera para realizar por medio de ella las respectivas transacciones que amerite y soliciten los socios.

- **Dilipa**

Somos una empresa ecuatoriana especializada en la comercialización de suministros de oficina y útiles escolares, complementada con artículos de bazar y cristalería; que brinda servicio con personal capacitado y precios competitivos en el mercado

Dilipa es el proveedor de insumos y suministros de oficina de nuestra organización, cada sesenta días se realiza la reposición de suministros para las operaciones de matriz y sucursales.

- **Vascones Sistemas**

Jorge Antonio Vascones Vega, es a la persona que se adquirió el Sistema Financiero y contable en el año 2009. Desde esa fecha brinda el soporte informático necesario para operar los 365 días del año. Además nos arrienda el servidor dedicado para la actualización automática de transparencia de información en la web.

- **Multioficinas S.A.**

Su servicio de asesoría comercial cuenta con profesionales, que responden con el compromiso adquirido con el mercado y nuestros clientes. Incorporamos continuas mejoras en la gestión, comunicación, logística, y en el dominio de diferentes materias implicadas en el proceso productivo.

Un equipo comercial y técnico asesora cada proyecto atendiendo sus necesidades y aportando soluciones óptimas, presentándolas en forma profesional y atractiva, ayudándole de esta manera a pre visualizar su futura oficina.

Como fabricantes su compromiso con el cliente es ofrecerle una marca sólida que responda con fiabilidad a los requerimientos y exigencias del mercado. Para esto contamos con maquinaria de alta tecnología, personal debidamente especializado en sus funciones, y una exigente supervisión a fin de garantizar un trabajo bien hecho.

- **CrediReport**

De acuerdo con CreditReport, vivimos en un mundo impulsado por la información. Información que mantiene activas a las empresas y que hace nuestras vidas más simples. Pero la información es buena únicamente por la inteligencia que provee. Ahora más que nunca obtener información precisa es crucial.

CreditReport es una empresa que está preparada para apoyar, a las personas y empresas con la información vital que necesitan para sobrevivir y prosperar en la era de la información. Nuestros clientes confían en CreditReport para encontrar sentido a la información, información que necesitamos para tomar decisiones correctas. Potenciamos a nuestros clientes ayudándolos a encontrar y evaluar nuevos clientes. CreditReport es el líder en transformar información en inteligencia.

Incrementar la competitividad de nuestros clientes apoyándoles a tomar mejores decisiones por medio de la inteligencia provista por nuestras soluciones.

Presenta reportes crediticios, historial en el sistema financiero y comercial del Ecuador, deudas vigentes, deudas vencidas y cuotas mensuales estimadas.

Con este reporte podremos tener una mejor idea para la toma de decisión en otorgar un crédito.

- **Zona Digital**

Satisface los requerimientos de impresión bajo demanda cumpliendo los más altos estándares ambientales y de calidad

Desean llegar a ser una imprenta completamente consiente de los problemas ambientales y de esta manera poder evitar más destrucción y contaminación, siendo así una empresa totalmente verde y amiga del medio ambiente, mediante maquinaria de última tecnología, procesos ecológicos y productos que se adapten a los requisitos medio ambientales para ser una imprenta de alta calidad y normas de producción consientes con el medio ambiente.

- **Estragón**

Estragón es una empresa con varios años de experiencia en el Servicio de Catering, en el transcurso de estos años han logrado conquistar empresas de gran renombre en el mercado nacional e internacional.

Edgar León como gerente de Estragón comenta que cuentan con una gran infraestructura para atender clientes dentro de sus propias instalaciones con personal calificado o directamente de nuestra planta de procesos, elaborar las comidas que nos sean requeridas y transportarlas a donde nuestros clientes lo indiquen para servirla en sus instalaciones.

De esta manera y por medio del Banco del Estado, Estragón brinda su servicio de Catering a los funcionarios del Bede.

- **ALFA Seguridad**

ALFA Seguridad es una empresa que brinda servicios profesionales de seguridad, protección y vigilancia integral dentro y fuera del país, ceñidos a principios de honestidad, credibilidad y confianza; diseñando y aplicando mecanismos y procedimientos adecuados a la necesidad exclusiva de seguridad de nuestros clientes, contribuyendo activamente a su productividad y desarrollo en un ambiente seguro.

En Alfa Seguridad está altamente comprometido con la consecución de una mejor calidad de vida para los miembros de nuestra sociedad. Por eso día a día, nos queremos proyectar como líderes en la prestación de servicios integrales de seguridad privada

- **SEMANT Limpieza**

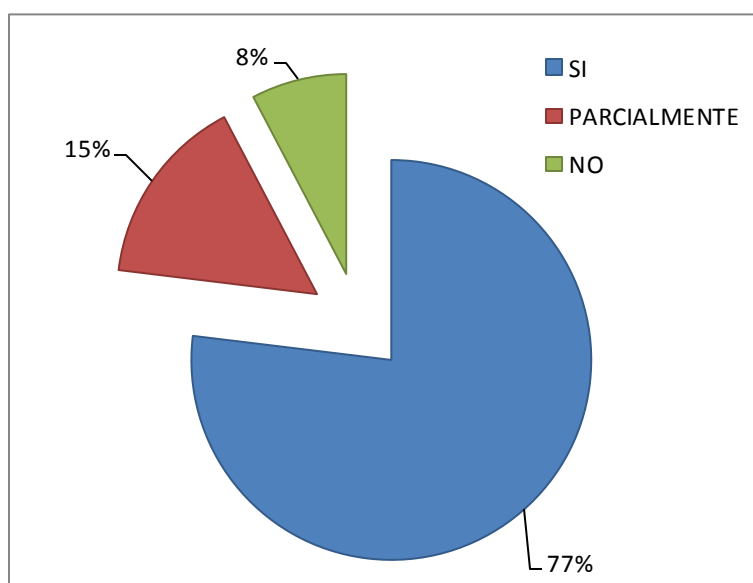
SEMANT es una empresa encargada de la limpieza y aseo del edificio del Banco del Estado, contando con una estructura superior a la habitual en el sector de la limpieza, lo que reporta grandes ventajas a los clientes. Ya que realizan en cualquier lugar toda la inversión en maquinaria, formación, organización y gestiones imprescindibles para ofrecer un servicio de alta efectividad.

Esto le permite a SEMANT ofrecer a sus clientes una calidad muy por encima en nuestro sector, manteniendo unos precios muy competitivos.

El control de Calidad se encarga de garantizar el control, seguimiento y mejora de los servicios contratados, garantizando la actuación de nuestro personal respondiendo a las expectativas de nuestros clientes.

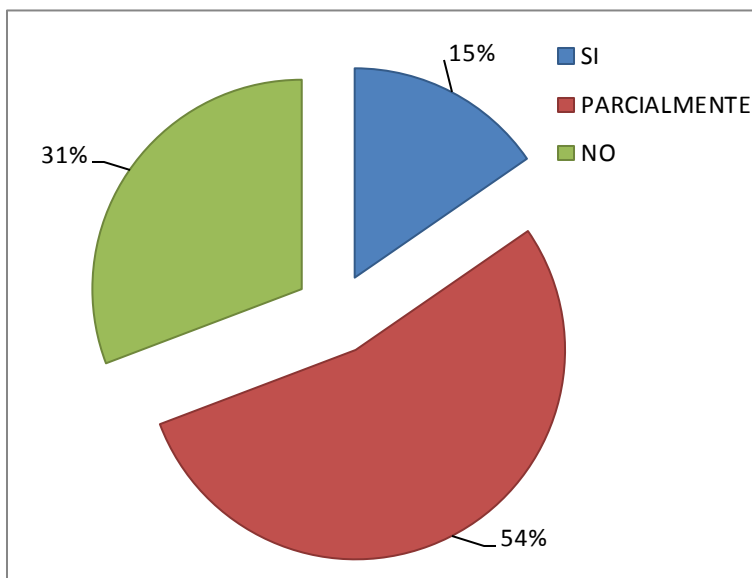
A continuación realizaremos la respectiva tabulación e interpretación de los resultados de la encuesta que se efectuó a los proveedores de nuestra Cooperativa:

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
1.-	La cooperativa demuestra colaboración hacia su empresa.	10	2	1



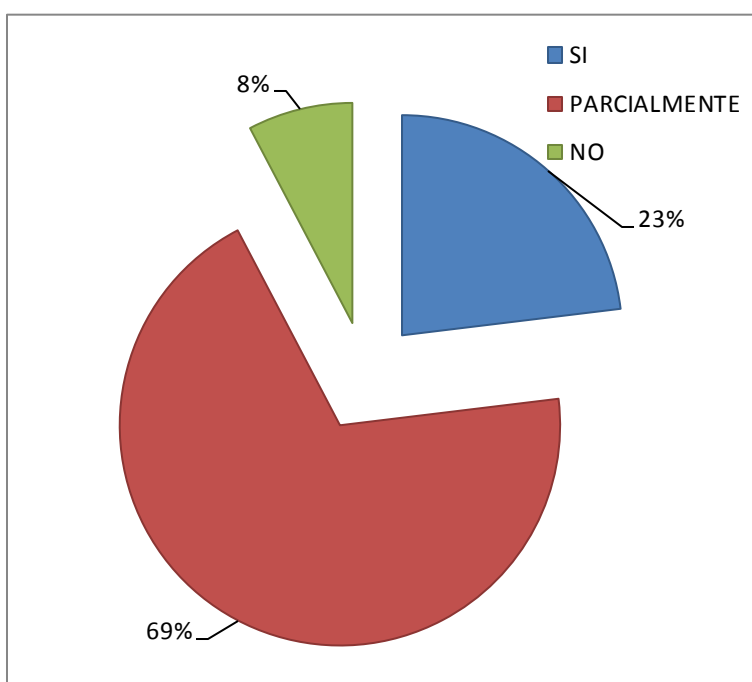
La encuesta realizada a 13 proveedores de la cooperativa, refleja que el 77% de los encuestados, consideran que la cooperativa demuestra colaboración hacia su empresa, esto se convierte en una OPORTUNIDAD para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
2.-	La cooperativa solicita sus servicios con tiempo prudente.	2	7	4



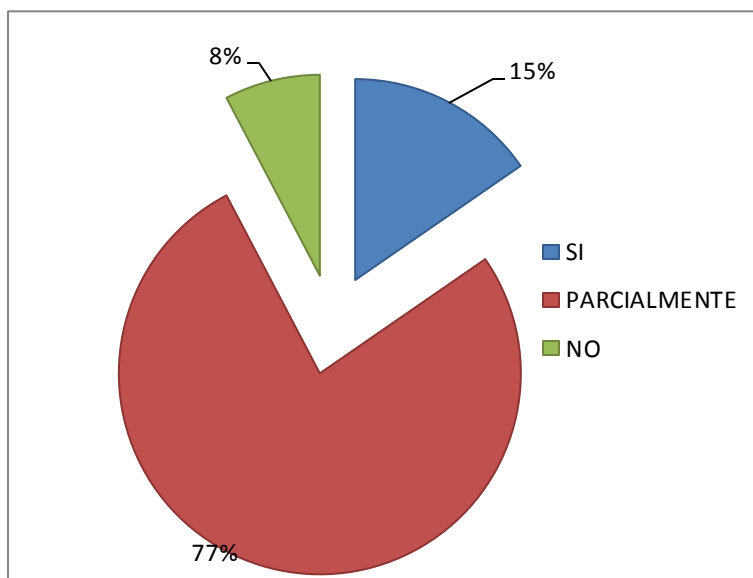
La encuesta realizada a 13 proveedores de la cooperativa, refleja que el 54% de los encuestados, consideran que la cooperativa solicita sus servicios con tiempo prudente, convirtiéndose una OPORTUNIDAD para aprovechar la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
3.-	La cooperativa realiza sus pagos dentro del tiempo establecido.	3	9	1



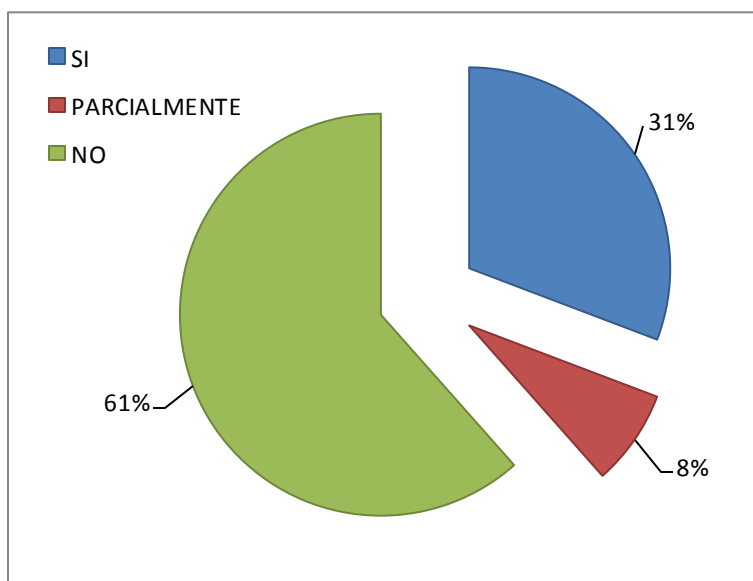
La encuesta realizada a 13 proveedores, refleja que el 69% de los encuestados, consideran que parcialmente la cooperativa realiza los pagos a proveedores dentro del tiempo establecido, convirtiéndose en una AMENAZA leve para la cooperativa, pues no se ha mencionado ni en positiva ni en negativo la satisfacción del proveedor en los pagos de la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS	SI	PARCIALMENTE	NO
4.-	La cooperativa presenta varias alternativas de pago a su empresa.		2	10	1



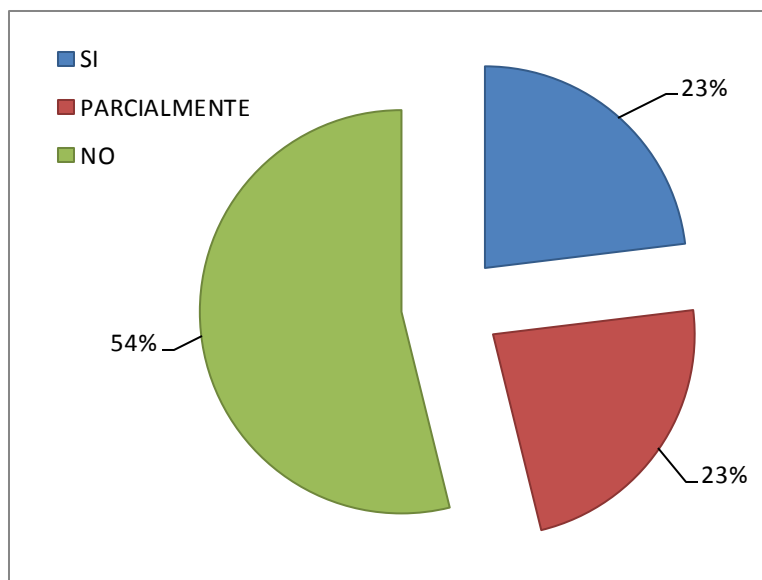
La encuesta realizada a 13 proveedores, refleja que el 77% de los encuestados, consideran que la cooperativa presenta varias alternativas de pago a su empresa, considerándola como OPORTUNIDAD para aprovechar la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS	SI	PARCIALMENTE	NO
5.-	La cooperativa ha llegado a acuerdos de cooperación institucional		4	1	8



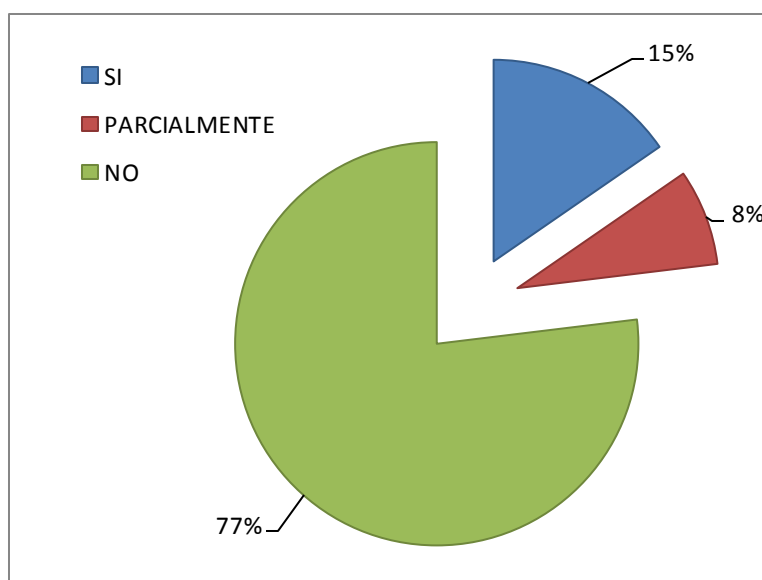
La encuesta realizada a 13 proveedores, refleja que el 61% de los encuestados, consideran que la cooperativa no ha llegado a acuerdos de cooperación institucional para llevar una mejor gestión con la cooperativa, convirtiéndose en una AMENAZA para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
6.-	Ha mantenido reuniones con dirigentes de la cooperativa.	3	3	7



La encuesta realizada a 13 proveedores, refleja que el 54% de los encuestados, consideran que los proveedores no han mantenido reuniones con la dirigencia de la cooperativa, por esta razón se la considera como una AMENAZA para la cooperativa

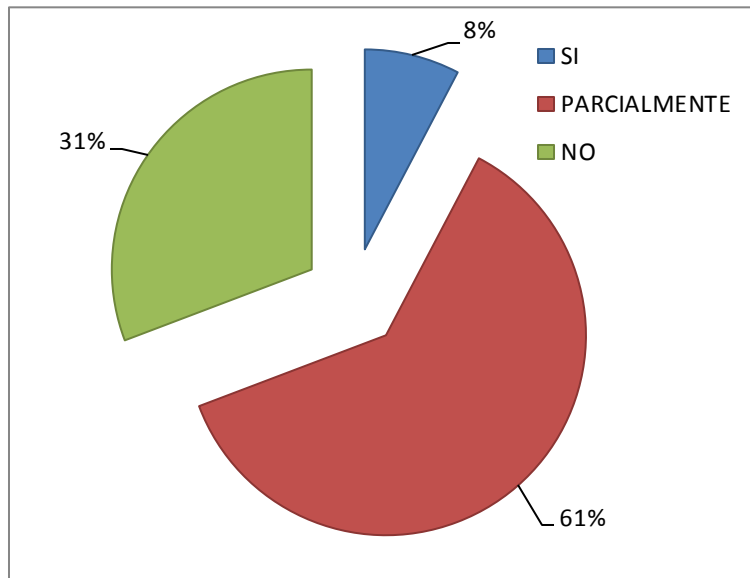
#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
7.-	Los reclamos de la cooperativa se han realizado dentro de plazos establecidos.	2	1	10



La encuesta realizada a 13 proveedores, refleja que el 77% de los encuestados, consideran que los reclamos de la cooperativa no han sido realizados dentro de los plazos establecidos, por esta razón se la considera como AMENAZA para la cooperativa.

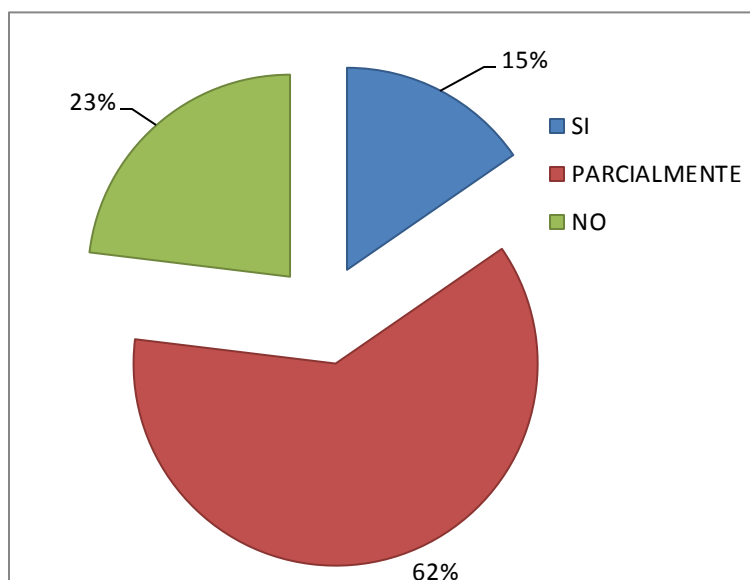


#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
8.-	La comunicación con la cooperativa ayuda a mejorar su servicio.	1	8	4



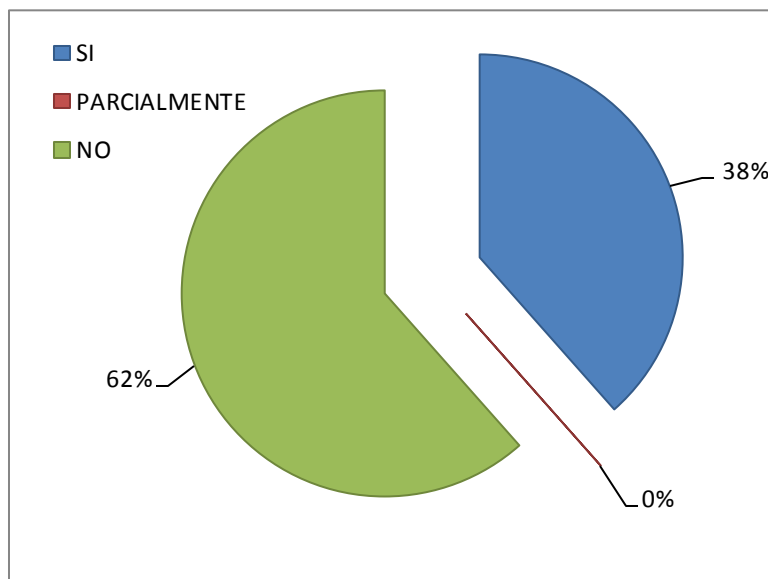
La encuesta realizada a 13 proveedores, refleja que el 69% de los encuestados, consideran no tan buena la comunicación para ayudar a mejorar el servicio que brindan a la cooperativa, considerándola como una AMENAZA para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
9.-	Está conforme con la prestación de servicios a nuestra organización.	2	8	3



La encuesta realizada a 13 proveedores, refleja que el 77% de los encuestados, consideran una conformidad con la prestación de servicios a nuestra organización, considerando como una OPORTUNIDAD para aprovechar.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
10.-	Se ha tenido convenios para el mejoramiento de la gestión.	5	0	8



La encuesta realizada a 13 proveedores, refleja que el 62% de los encuestados, consideran que la cooperativa no ha planteado convenios para mejorar la gestión que realizan los proveedores, por esta razón la consideraremos como AMENAZA para la cooperativa.

### 2.1.1.3. Competencia

Mediante Decreto Ejecutivo, el presidente Rafael Correa, creó el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), adscrito al ministerio de Inclusión Económica y Social, con jurisdicción nacional, propia personalidad jurídica e independencia técnica, administrativa y financiera.

El IEPS tendrá como misión fundamental impulsar el crecimiento y la consolidación de la economía popular y solidaria en el contexto del sistema económico previsto en la Constitución y estará integrado por la Subsecretaría de Desarrollo Social, la Dirección de Gestión y Desarrollo Comunitario, Dirección de Desarrollo Rural, Dirección Nacional de Cooperativas del MIES, Programa de Desarrollo rural Territorial y el Proyecto de Desarrollo del Corredor Central del ministerio de Agricultura.

El MIES, a través de este Instituto, será el organismo que organizará, aplicará y ejecutará los planes, programas y proyectos relacionados con la economía popular y solidaria.

También, apoyará el funcionamiento de dicha economía para la participación en los mercados, propiciando relaciones directas entre productores y consumidores.

A continuación se presenta una tabla del estado financiero al 31 de diciembre de 2011 de varias instituciones del sector Cooperativo.

INSTITUCIÓN	CÓDIGO	CUENTA	31/12/2011		
			VALOR	BALANCE	TC (PORCENTAJE)
15 DE ABRIL	1	ACTIVO	51.496	100,00%	10,33%
	11	FONDOS DISPONIBLES	5.011	9,73%	152,57%
	13	INVERSIONES	5.119	9,94%	-4,66%
	14	CARTERA DE CRÉDITOS	38.489	74,74%	3,91%
	18	PROPIEDADES Y EQUIPO	2.223	4,32%	38,05%
	2	PASIVOS	42.005	82,11%	10,62%
	2101	Depósitos a la vista	24.881	48,63%	8,59%
	2103	Depósitos a plazo	10.783	21,08%	16,83%
	2105	Depósitos restringidos	1.751	3,42%	2,95%
	25	CUENTAS POR PAGAR	1.627	3,18%	46,61%
	26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	2.617	5,12%	-2,03%
23 DE JULIO	1	ACTIVO	50.862	100,00%	5,29%
	11	FONDOS DISPONIBLES	4.562	8,97%	56,50%
	13	INVERSIONES	2.099	4,13%	-1,20%
	14	CARTERA DE CRÉDITOS	41.573	81,74%	2,41%
	18	PROPIEDADES Y EQUIPO	1.966	3,87%	-0,96%
	2	PASIVOS	41.150	81,68%	3,77%
	2101	Depósitos a la vista	21.984	43,64%	5,16%
	2103	Depósitos a plazo	10.757	21,35%	11,65%
	2105	Depósitos restringidos	1.141	2,27%	-50,99%
	25	CUENTAS POR PAGAR	911	1,81%	78,11%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	6.319	12,54%	1,28%	
29 DE OCTUBRE	1	ACTIVO	115.397	100,00%	21,21%
	11	FONDOS DISPONIBLES	7.425	6,43%	-10,65%
	13	INVERSIONES	12.496	10,83%	5,56%
	14	CARTERA DE CRÉDITOS	90.835	78,72%	28,43%
	18	PROPIEDADES Y EQUIPO	2.334	2,02%	5,54%
	2	PASIVOS	98.504	85,85%	23,49%
	2101	Depósitos a la vista	43.973	38,32%	9,74%
	2103	Depósitos a plazo	31.385	27,35%	54,68%
	2105	Depósitos restringidos	8.102	7,06%	-26,07%
	25	CUENTAS POR PAGAR	3.045	2,65%	46,27%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	11.210	9,77%	76,03%	

<b>ALIANZA DEL VALLE</b>	1	ACTIVO	41.009	100,00%	27,44%
	11	FONDOS DISPONIBLES	1.478	3,60%	14,58%
	13	INVERSIONES	5.055	12,33%	31,91%
	14	CARTERA DE CRÉDITOS	33.118	80,76%	28,50%
	18	PROPIEDADES Y EQUIPO	710	1,73%	1,64%
	2	PASIVOS	33.404	82,24%	26,30%
	2101	Depósitos a la vista	16.195	39,87%	6,64%
	2103	Depósitos a plazo	8.833	21,75%	35,61%
	2105	Depósitos restringidos	3.921	9,65%	4,23%
	25	CUENTAS POR PAGAR	652	1,60%	46,32%
	26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	3.793	9,34%	605,55%
<b>ANDA LUCIA</b>	1	ACTIVO	55.213	100,00%	16,17%
	11	FONDOS DISPONIBLES	5.732	10,38%	41,86%
	13	INVERSIONES	3.194	5,78%	-42,54%
	14	CARTERA DE CRÉDITOS	45.171	81,81%	22,70%
	18	PROPIEDADES Y EQUIPO	580	1,05%	-3,22%
	2	PASIVOS	45.772	83,18%	16,47%
	2101	Depósitos a la vista	26.934	48,95%	11,58%
	2103	Depósitos a plazo	9.928	18,04%	13,36%
	2105	Depósitos restringidos	2.161	3,93%	-43,91%
	25	CUENTAS POR PAGAR	1.452	2,64%	28,13%
	26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	3.940	7,16%	681,68%
<b>CACPECO</b>	1	ACTIVO	65.202	100,00%	22,97%
	11	FONDOS DISPONIBLES	10.929	16,76%	294,89%
	13	INVERSIONES	6.337	9,72%	24,39%
	14	CARTERA DE CRÉDITOS	43.975	67,44%	8,23%
	18	PROPIEDADES Y EQUIPO	1.372	2,10%	23,41%
	2	PASIVOS	52.530	81,40%	23,06%
	2101	Depósitos a la vista	23.532	36,46%	9,78%
	2103	Depósitos a plazo	15.455	23,95%	49,06%
	2105	Depósitos restringidos	3.718	5,76%	3,33%
	25	CUENTAS POR PAGAR	2.606	4,04%	297,36%
	26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	7.014	10,87%	11,96%
<b>COOPROGRESO</b>	1	ACTIVO	98.186	100,00%	11,81%
	11	FONDOS DISPONIBLES	13.946	14,20%	100,59%
	13	INVERSIONES	10.103	10,29%	-12,37%
	14	CARTERA DE CRÉDITOS	70.207	71,50%	16,05%
	18	PROPIEDADES Y EQUIPO	1.872	1,91%	-6,25%
	2	PASIVOS	82.766	84,60%	12,38%
	2101	Depósitos a la vista	24.236	24,77%	5,63%
	2103	Depósitos a plazo	30.606	31,28%	4,40%
	2105	Depósitos restringidos	1.622	1,66%	-42,68%
	25	CUENTAS POR PAGAR	1.966	2,01%	-7,18%
	26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	24.321	24,86%	48,02%

<b>EL SAGRARIO</b>	1	ACTIVO	45.497	100,00%	14,13%
	11	FONDOS DISPONIBLES	3.176	6,98%	-9,42%
	13	INVERSIONES	1.996	4,39%	20,13%
	14	CARTERA DE CRÉDITOS	37.392	82,19%	17,39%
	18	PROPIEDADES Y EQUIPO	2.248	4,94%	4,88%
	2	PASIVOS	34.383	76,68%	14,78%
	2101	Depósitos a la vista	12.835	28,62%	18,03%
	2103	Depósitos a plazo	10.550	23,53%	-7,12%
	2105	Depósitos restringidos	1.581	3,53%	391,46%
	25	CUENTAS POR PAGAR	1.269	2,83%	4,21%
	26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	7.723	17,22%	33,55%
<b>LA NACIONAL</b>	1	ACTIVO	101.709	100,00%	6,70%
	11	FONDOS DISPONIBLES	19.287	18,96%	26,35%
	13	INVERSIONES	54.095	53,19%	10,83%
	14	CARTERA DE CRÉDITOS	26.717	26,27%	-9,54%
	18	PROPIEDADES Y EQUIPO	787	0,77%	-2,82%
	2	PASIVOS	80.068	79,57%	9,25%
	2101	Depósitos a la vista	61.350	60,97%	5,74%
	2103	Depósitos a plazo	5.411	5,38%	34,54%
	2105	Depósitos restringidos	8.908	8,85%	-0,90%
	25	CUENTAS POR PAGAR	4.382	4,35%	94,90%
	26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0,00%	
<b>OSCUS</b>	1	ACTIVO	84.639	100,00%	18,82%
	11	FONDOS DISPONIBLES	7.338	8,67%	47,58%
	13	INVERSIONES	10.625	12,55%	36,37%
	14	CARTERA DE CRÉDITOS	63.252	74,73%	14,24%
	18	PROPIEDADES Y EQUIPO	1.842	2,18%	-7,17%
	2	PASIVOS	68.104	82,16%	18,65%
	2101	Depósitos a la vista	28.456	34,33%	5,14%
	2103	Depósitos a plazo	22.465	27,10%	28,79%
	2105	Depósitos restringidos	10.785	13,01%	14,84%
	25	CUENTAS POR PAGAR	1.480	1,79%	25,28%
	26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	4.895	5,90%	137,36%
<b>PASTAZA</b>	1	ACTIVO	23.867	100,00%	22,62%
	11	FONDOS DISPONIBLES	6.182	25,90%	96,05%
	13	INVERSIONES	1.251	5,24%	119,31%
	14	CARTERA DE CRÉDITOS	15.235	63,83%	3,88%
	18	PROPIEDADES Y EQUIPO	682	2,86%	22,16%
	2	PASIVOS	20.092	84,81%	24,28%
	2101	Depósitos a la vista	10.757	45,41%	34,16%
	2103	Depósitos a plazo	7.149	30,17%	24,74%
	2105	Depósitos restringidos	739	3,12%	-53,19%
	25	CUENTAS POR PAGAR	623	2,63%	85,90%
	26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	785	3,31%	70,83%

<b>RIOBAMBA</b>	1	ACTIVO	89.301	100,00%	9,66%
	11	FONDOS DISPONIBLES	8.147	9,12%	16,21%
	13	INVERSIONES	6.566	7,35%	-34,90%
	14	CARTERA DE CRÉDITOS	67.760	75,88%	16,15%
	18	PROPIEDADES Y EQUIPO	2.383	2,67%	9,42%
	2	PASIVOS	72.943	82,50%	6,85%
	2101	Depósitos a la vista	39.444	44,61%	8,60%
	2103	Depósitos a plazo	20.890	23,63%	13,23%
	2105	Depósitos restringidos	377	0,43%	-57,10%
	25	CUENTAS POR PAGAR	2.249	2,54%	33,03%
	26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	9.652	10,92%	-8,62%
<b>SAN FRANCISCO</b>	1	ACTIVO	56.204	100,00%	24,11%
	11	FONDOS DISPONIBLES	5.710	10,16%	135,65%
	13	INVERSIONES	6.138	10,92%	31,11%
	14	CARTERA DE CRÉDITOS	42.034	74,79%	15,37%
	18	PROPIEDADES Y EQUIPO	1.252	2,23%	2,96%
	2	PASIVOS	42.599	77,35%	26,71%
	2101	Depósitos a la vista	17.509	31,79%	9,69%
	2103	Depósitos a plazo	9.192	16,69%	86,29%
	2105	Depósitos restringidos	6.993	12,70%	7,68%
	25	CUENTAS POR PAGAR	988	1,79%	29,25%
	26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	7.292	13,24%	51,24%
<b>TULCÁN</b>	1	ACTIVO	29.696	100,00%	14,96%
	11	FONDOS DISPONIBLES	3.068	10,33%	126,54%
	13	INVERSIONES	948	3,19%	-2,47%
	14	CARTERA DE CRÉDITOS	23.449	78,96%	10,50%
	18	PROPIEDADES Y EQUIPO	1.239	4,17%	-6,78%
	2	PASIVOS	24.014	81,87%	14,87%
	2101	Depósitos a la vista	10.076	34,35%	3,18%
	2103	Depósitos a plazo	6.850	23,35%	33,37%
	2105	Depósitos restringidos	948	3,23%	-26,83%
	25	CUENTAS POR PAGAR	1.374	4,69%	44,48%
	26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	4.763	16,24%	26,83%

En cuanto a la competencia y luego de revisar un breve análisis de los estados financieros de algunas cooperativas, podemos observar que la mayoría de ellas se encuentran en constante crecimiento institucional, además que se ha registrado un aumento en la creación de nuevas organizaciones intermediadoras financieras, este suceso lo podemos ubicar dentro de las amenazas que asecharían a la cooperativa.

#### **2.1.1.4. Normativa**

Para la normativa de esta tesis nos referiremos al establecimiento de reglas o leyes, dentro de cualquier grupo u organización. Siempre son necesarias las reglas, leyes y políticas, debido a que debe existir un orden y común acuerdo de los integrantes de los grupos u organizaciones.

- **Instituto de Economía Popular y Solidaria**

Para el cumplimiento de las políticas de economía popular y solidaria, el MIES integrara los Consejos Sectoriales de Política Económica y Social, respectivamente.

El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria genera oportunidades y fortalece capacidades para la inclusión económica y social de las personas, grupos y organizaciones sociales, en función de las políticas del MIES, para desarrollar la economía popular y solidaria.

Es una institución que garantiza el Buen Vivir, a través del impulso, crecimiento y consolidación de la economía popular y solidaria mediante la organización, aplicación y ejecución de los planes, programas y proyectos contribuyendo así al desarrollo local, regional y nacional.

#### **Con quienes trabajaba**

1. Micro y pequeños emprendimientos productivos familiares, vecinales y comunitarios
2. Empresas autogestionarias
3. Iniciativas de vivienda popular y comunitaria
4. Cajas de ahorro y crédito, bancos comunales, fundaciones y ONGs.
5. Cooperativas de ahorro y crédito, producción, consumo y servicios.
6. Redes solidarias de producción, comercialización, consumo y finanzas.

## Qué Hace

1. Impulsar, fortalecer e integrar a los actores de la EPS fomentando relaciones sociales democráticas, participativas y transparentes; para garantizar la producción y reproducción de sus condiciones materiales e inmateriales.
2. Impulsar la EPS a través de la promoción, fomento y protección de la producción nacional, el acceso activos productivos, la asistencia técnica, potenciando la generación de empleo digno y sostenible.
3. Diseñar, recuperar y fortalecer las estrategias de intercambio y de acceso a mercados de las EPS, bajo principios de equidad, eficiencia, comercio justo, consumo responsable y transparencia.
4. Apoyar a la construcción y recuperación del conocimiento de todos los actores de la EPS, en los ámbitos de la producción, intercambio, tecnologías, saberes territoriales, para visibilizar y potenciar la EPS.

- **Dirección Nacional de Cooperativas**

Art. 94.- La Dirección Nacional de Cooperativas es la dependencia del Ministerio de Bienestar Social que, en su representación, realiza todos los trámites para la aprobación y registro de las organizaciones cooperativas; las fiscaliza y asesora; aprueba sus planes de trabajo, y vigila por el cumplimiento de esta Ley y su Reglamento General, aplicando las sanciones correspondientes, cuando fuere del caso.

Art. 95.- El Ministro de Bienestar Social designará, de las ternas que presente a su consideración el Consejo Cooperativo Nacional, al Director Ejecutivo de dicho Consejo y al Director Nacional de Cooperativas, respectivamente; y además, dotará del personal que sea necesario para el funcionamiento del Consejo Cooperativo Nacional y de la Dirección Nacional de Cooperativas.



Art. 97.- Las finalidades y atribuciones del Consejo Cooperativo Nacional y de la Dirección Nacional de Cooperativas, así como los recursos de que pueden disponer estos organismos para el cumplimiento de sus funciones, se señala en el Reglamento General.

- **Servicio de Rentas Internas**

Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

Promueve y exige el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios éticos y legales, para asegurar una efectiva recaudación que fomente la cohesión social.

Ser una Institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país. Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes. Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados. Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal

- **Ministerio de Relaciones Laborales.**

Combatir las malas prácticas empresariales en el ámbito laboral y la seguridad social así como precautelar la seguridad y salud en el trabajo:

Emitir la normativa jurídica y automatizar este proceso para controlar y evitar que se genere la firma de una renuncia de manera anticipada o previo a que el trabajador sea contratado.

Emitir la normativa jurídica que permita incrementar las indemnizaciones ante el despido de trabajadores; esto con el objetivo de que los empleadores no propicien el despido de los trabajadores para evitarse el pago de la jubilación patronal.

Propiciar la creación o adaptación de entornos laborales accesibles y en condiciones seguras y saludables para los trabajadores.

Difundir información de los derechos y deberes de trabajadores y empleadores para evitar el incumplimiento de la normativa por su desconocimiento.

- **Unidad de inteligencia financiera**

La Unidad de Análisis Financiero-UAF, de conformidad con el artículo 9 de la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, señala que: La Unidad de Análisis Financiero-UAF, es el órgano operativo del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos, y está conformado por la Dirección General, la Subdirección y los departamentos técnicos especializados, cuyas funciones y atribuciones estarán determinadas en el Estatuto Orgánico por Procesos de la Unidad de Análisis Financiero-UAF.

La Unidad de Análisis Financiero-UAF, solicitará y recibirá, bajo reserva, la información sobre operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas para procesarlas, analizarlas y de ser el caso remitir un reporte a la Fiscalía General del Estado, con carácter reservado y con los debidos soportes.

Funciones que cumple la Unidad de Análisis Financiero-UAF:

Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos.

Artículo 10.- La Unidad de Análisis Financiero-UAF deberá cumplir las siguientes funciones:

- a) Elaborar programas y ejecutar acciones para detectar, de conformidad con esta Ley, operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas, con la finalidad de promover, de ser el caso, su sanción y recuperar sus recursos;
- b) Solicitar de los sujetos obligados a informar, de conformidad con lo previsto en esta Ley, la información que considere necesaria para el cumplimiento de sus funciones, con la finalidad de procesarla, analizarla y custodiarla; y, de ser el caso, respecto de la información que le haya sido entregada, solicitar aclaraciones o ampliaciones;
- c) Coordinar, promover y ejecutar programas de cooperación con organismos análogos internacionales y unidades nacionales relacionadas para, dentro del marco de sus competencias, intercambiar información general o específica relativa al lavado de activos y financiamiento de delitos; así como ejecutar acciones conjuntas, rápidas y eficientes a través de convenios de cooperación en todo el territorio nacional incluidas las zonas de frontera;
- d) Remitir exclusivamente a la Fiscalía General del Estado el reporte de operaciones inusuales e injustificadas que contendrá el análisis correspondiente con los sustentos del caso, así como las ampliaciones e información que fueren solicitadas por la Fiscalía; en consecuencia, la Unidad de Análisis Financiero queda prohibida de entregar información reservada, bajo su custodia, a terceros con la excepción prevista en el último inciso del artículo anterior;
- e) Crear, mantener y actualizar, con carácter reservado, una base de datos con toda la información obtenida como producto de sus actividades, de conformidad con el reglamento correspondiente;
- f) Organizar programas periódicos de capacitación en prevención de lavado de activos y del financiamiento de delitos;

- g) Contratar, cuando sea el caso, empresas especializadas en ubicación de fondos y activos ilícitos, con la finalidad de gestionar su recuperación; y,
- h) Las demás que le correspondan, de acuerdo con esta Ley y su Reglamento General.

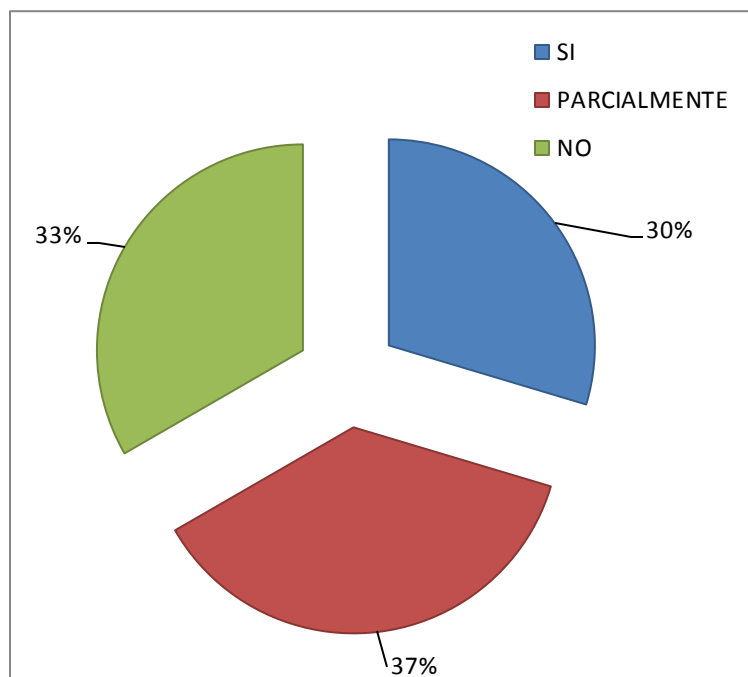
## **2.2. Análisis interno**

El análisis interno consistirá en detectar las fortalezas y debilidades de la Cooperativa, en especial de las operaciones que desempeña el departamento de crédito, las mismas que generan ventajas o desventajas competitivas para la organización. Para llevar a cabo un análisis interno de la organización es necesario estudiar los factores internos de la cooperativa tales como las capacidades financieras, los procedimientos, la estructura organizacional, capacidad logística y tecnológica, talento humano y el liderazgo; en este caso se realizará una encuesta a cada uno de los funcionarios a efecto de escudriñar los factores ya mencionados.

Este proceso de identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de la Cooperativa, será es una actividad vital de la administración estratégica, puesto que las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

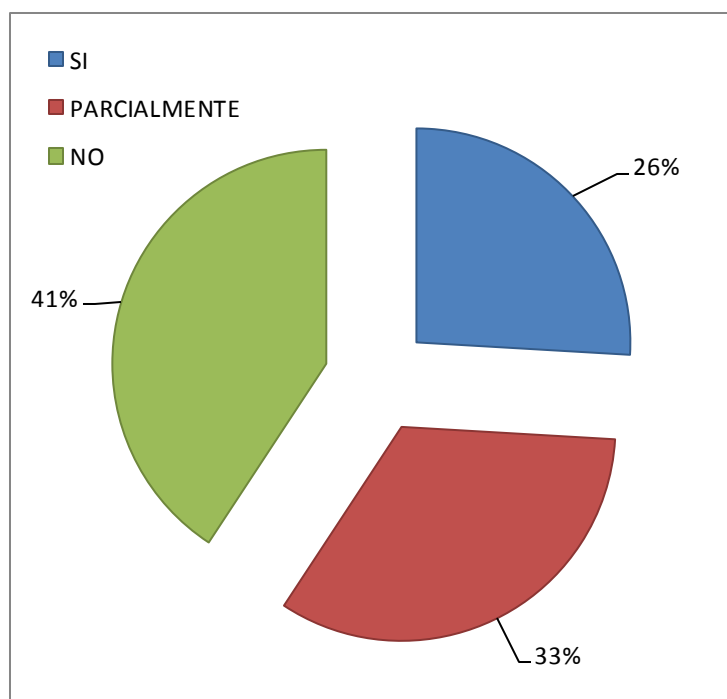
### **2.2.1. Capacidad Financiera**

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
1.-	Existen controles financieros a la gestión operativa.	8	10	9



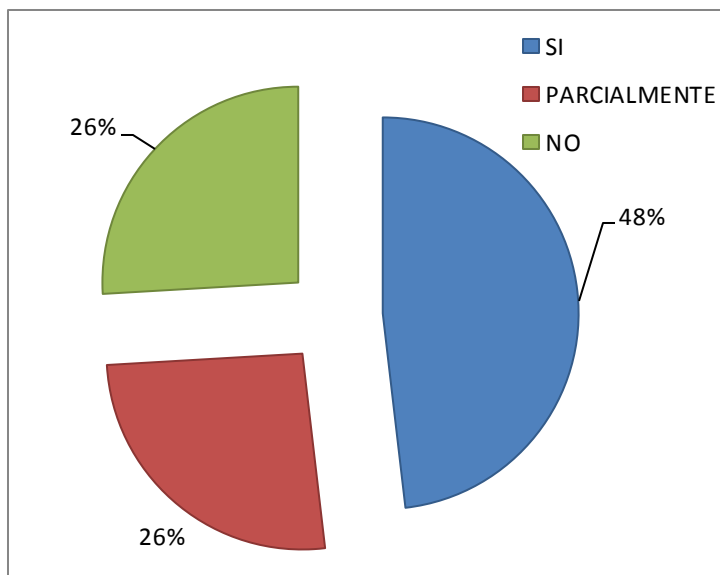
La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 30 % de los encuestados, afirman que existen controles financieros a la gestión operativa, y un 70 % considera una existencia parcial o nula de controles financieros, convirtiéndose así una DEBILIDAD para la organización.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
2.-	Se han establecido indicadores financieros en la cooperativa.	7	9	11



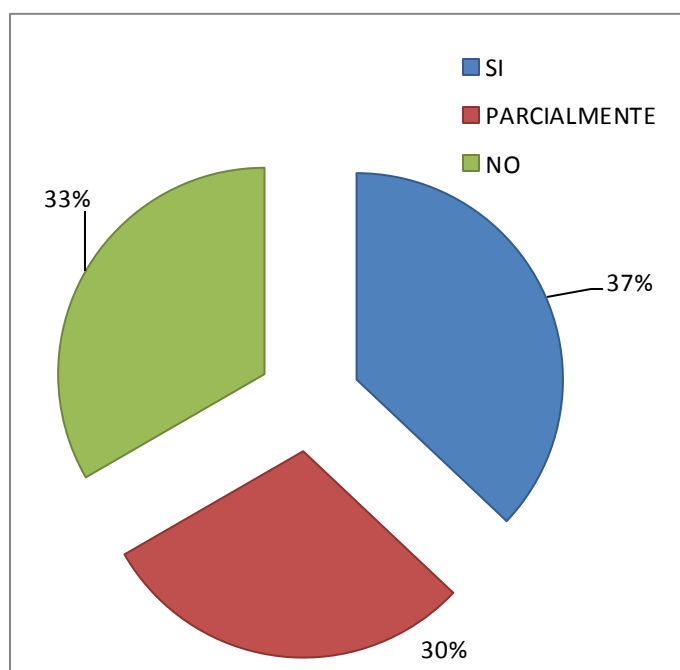
La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 26 % de los encuestados, afirman que se han establecido indicadores financieros en la cooperativa, y por otro lado el 84 % de los encuestados consideran una existencia parcial o nula de indicadores financieros, de igual manera convirtiéndose en una DEBILIDAD para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
3.-	El departamento de créditos posee la liquidez necesaria para operar.	13	7	7



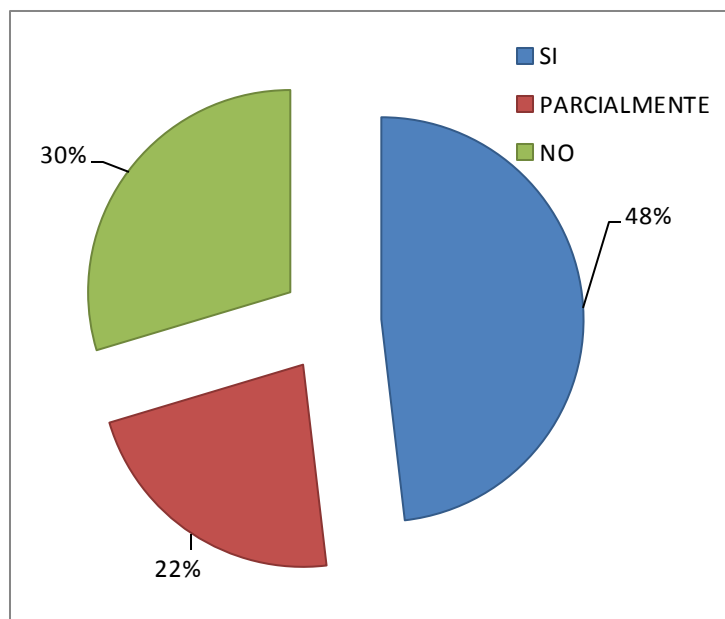
La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 48 % de los encuestados, afirman que el departamento de créditos posee la liquidez necesaria para operar, mientras que el 26 % de los encuestados niegan la liquidez que se necesitaría para operar en gestión crediticia, convirtiéndose así en un FORTALEZA para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
4.-	El presupuesto anual es ejecutado y devengado de acuerdo a lo planeado.	10	8	9



La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 37 % de los encuestados, afirman que el presupuesto anual es ejecutado y devengado de acuerdo a lo planeado, mientras que 33 % de los resultados creen que el presupuesto anual no es ejecutado de acuerdo a lo planteado esta razón demuestra una FORTALEZA para la cooperativa.

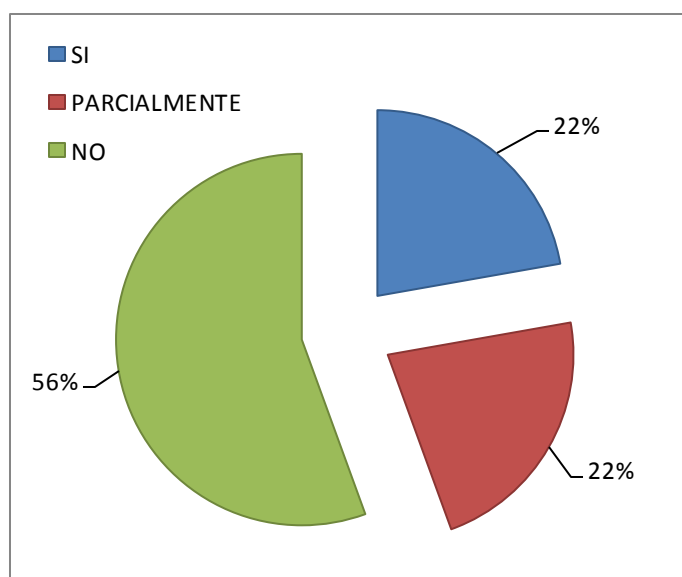
#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
5.-	Los estados financieros son aprobados periódicamente.	13	6	8



La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 48 % de los encuestados, afirman que los estados financieros son aprobados periódicamente, mientras que 30% de personal menciona lo contrario a lo afirmado, por el porcentaje afirmativo podemos observar una FORTALEZA en la gestión de la cooperativa.

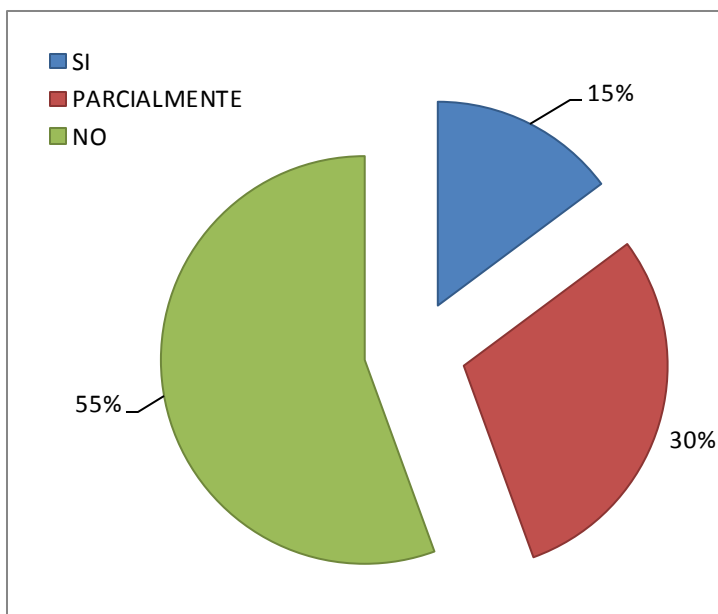
## 2.2.2. Capacidad Procedimientos

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
6.-	Existen manuales de procedimientos generales en la Cooperativa.	6	6	15



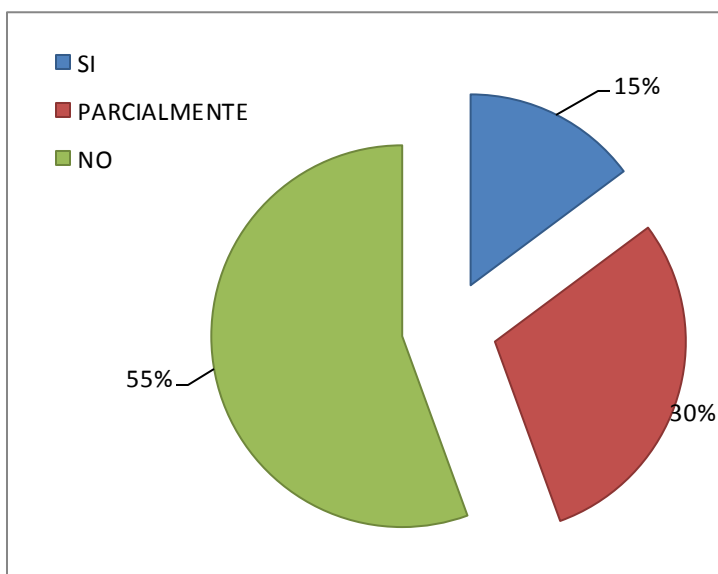
La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 22 % de los encuestados, afirman que existen manuales de procedimientos generales en la cooperativa, pero un amplio 56 % afirma lo contrario de la existencia de procedimientos, de esta manera se convierte el enunciado en una DEBILIDAD de la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
7.-	Existen procedimientos específicos para su departamento.	4	8	15



La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 30 % de los encuestados, afirman que existen procedimientos específicos para cada departamento, pero un 55 % afirma lo contrario de la existencia de procedimientos para cada departamento, de esta manera se convierte el enunciado en una DEBILIDAD de la cooperativa.

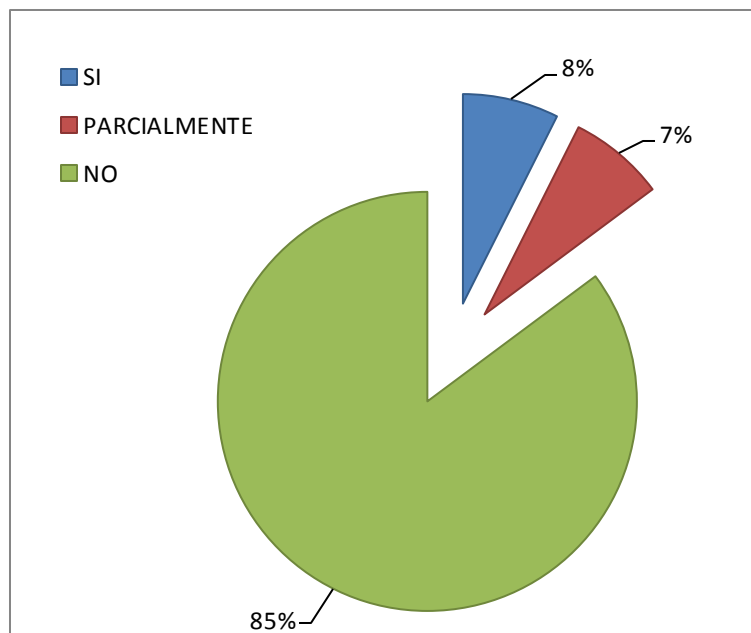
#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
8.-	Están debidamente descritos y documentados los procedimientos.	4	8	15



La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 17 % de los encuestados, afirman que están debidamente descritos y documentados los procedimientos que se realizan en la cooperativa, por otro lado el 55 % afirma lo contrario, convirtiéndose en una DEBILIDAD para la organización.

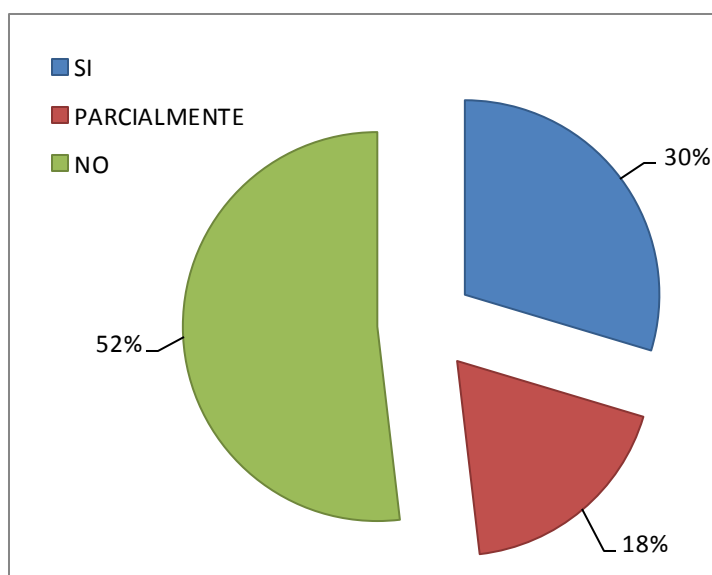


#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
9.-	Ha participado en la elaboración de procedimientos en su área.	2	2	23



La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 8 % de los encuestados, afirman que han participado en la elaboración de procedimientos del área, pero un 85 % no ha participado en la elaboración de procedimientos en su área convirtiéndose así en una DEBILIDAD de la cooperativa.

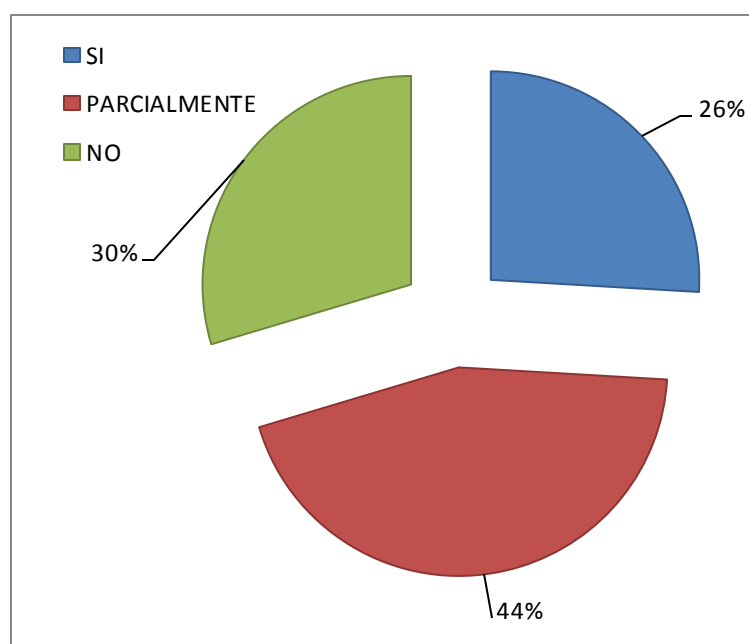
#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
10.-	Los procedimientos ayudan a la gestión administrativa.	8	5	14



La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 30 % de los encuestados, afirman que los procedimientos ayudan a la gestión administrativa, pero un 52 % niegan que los procedimientos ayuden a la gestión administrativa, siendo así una DEBILIDAD de la cooperativa.

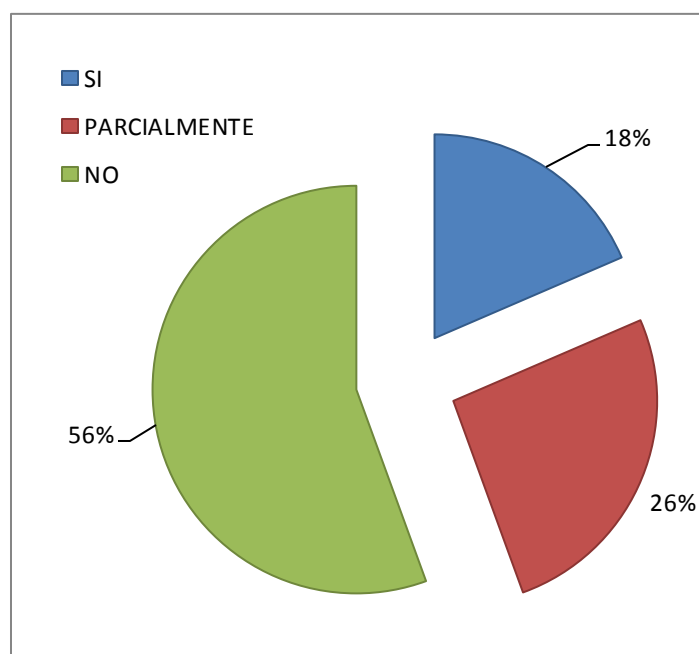
### 2.2.3. Capacidad Estratégica

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
11.-	Existe un plan operativo anual en la Cooperativa.	7	12	8



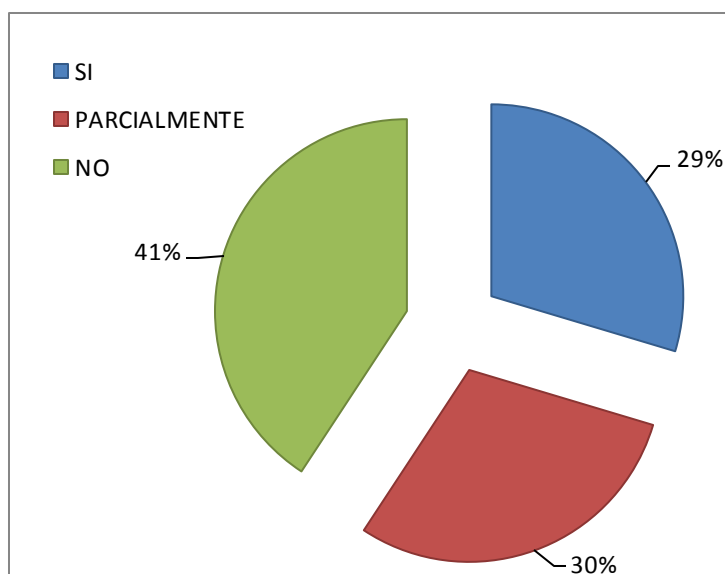
La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 26 % de los encuestados, afirman que existe un plan operativo anual en la cooperativa, pero un 30 % niegan de la existencia de un plan operativo que se ejecute en la cooperativa, convirtiéndose así en una DEBILIDAD de la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
12.-	Existe un seguimiento y control de las actividades establecidas en el POA.	5	7	15



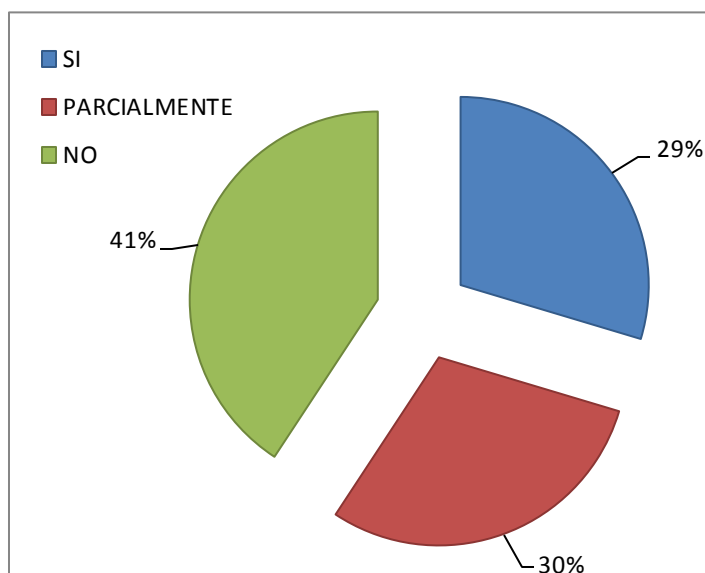
La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 18 % de los encuestados, afirman que existe un seguimiento y control a las actividades establecidas en el plan anual operativo, por otro lado 56 % consideran que no existen seguimientos ni controles al POA, convirtiéndose así en una DEBILIDAD de la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
13.-	Existen objetivos planteados en su área de trabajo.	8	8	11



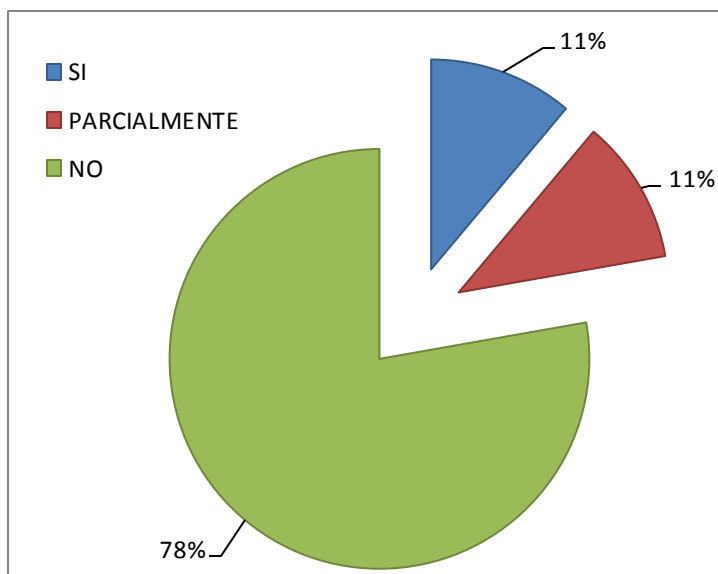
La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 29 % de los encuestados, afirman que existen objetivos planteados en cada área de trabajo, mientras que un 41 % dicen que no existen objetivos planteados en cada área de trabajo, convirtiéndose así en otra DEBILIDAD para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
14.-	Existen estrategias para alcanzar los objetivos planteados.	8	8	11



La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 29 % de los encuestados, afirman que existen estrategias para alcanzar los objetivos planteados, pero un 41 % niegan la existencia estrategias para alcanzar objetivos planteados, convirtiéndose en una DEBILIDAD para la cooperativa.

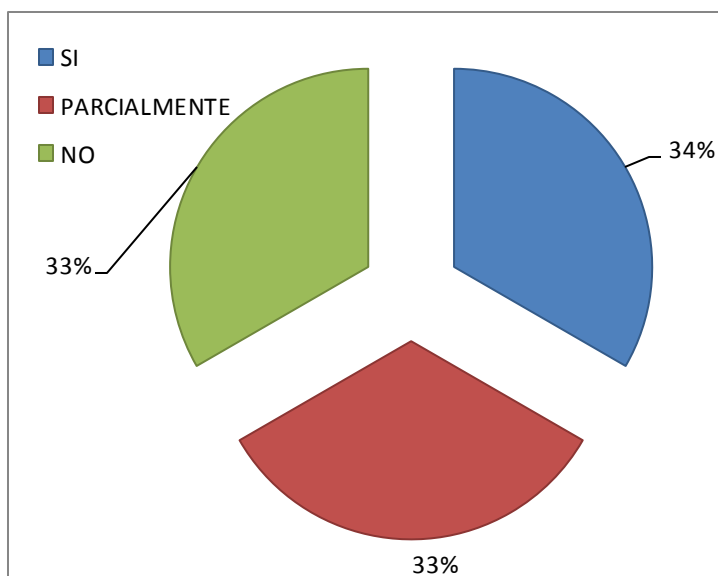
#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
15.-	Ha participado en grupos de trabajo.	3	3	21



La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 11 % de los encuestados, afirman que han participado en grupos de trabajo, pero un 78 % niegan haber participado en grupos de trabajo, siendo así una gran DEBILIDAD para la cooperativa.

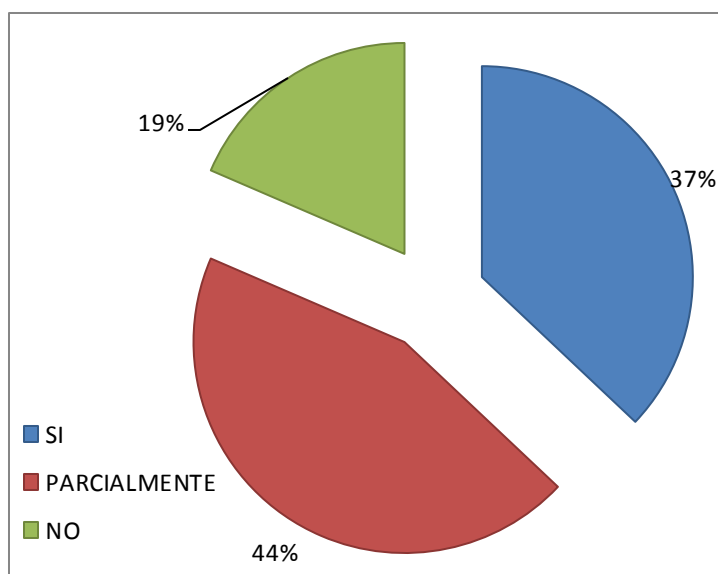
## 2.2.4. Capacidad Estructura Organizacional

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
16.-	Conoce el organigrama vigente de la Cooperativa.	9	9	9



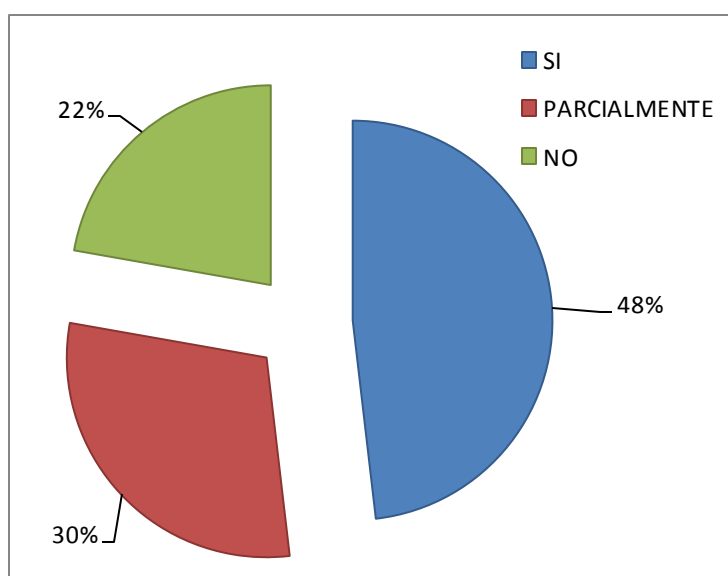
La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 34 % de los encuestados, afirman conocer el organigrama vigente de la cooperativa, y un 33 % no conocen el organigrama vigente, pero considerando los que parcialmente conocen el organigrama, podemos decir que existe una FORTALEZA.

#	ENUNCIADOS	RESPUESAS	SI	PARCIALMENTE	NO
17.-	Considera que la actual estructura es flexible a cambios organizacionales.		10	12	5



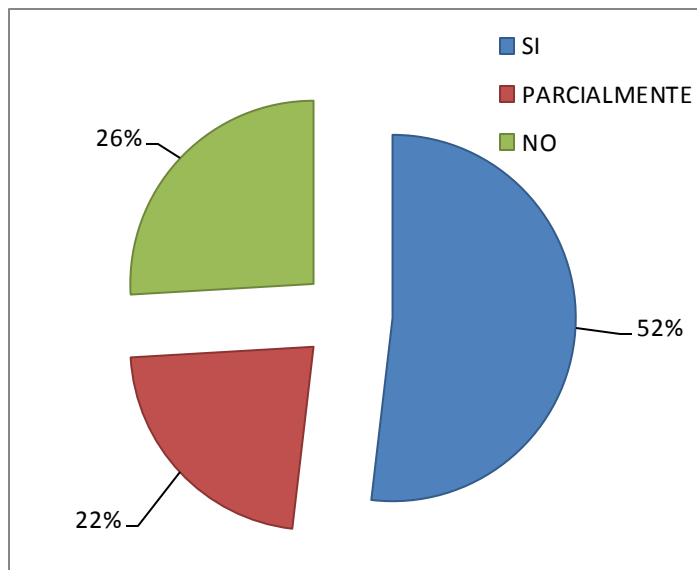
La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 37 % de los encuestados, afirman que la actual estructura organizacional flexible a cambios organizacionales, 19 % mencionan que la actual estructura no es flexible a cambios organizacionales, convirtiéndose en FORTALEZA para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESAS	SI	PARCIALMENTE	NO
18.-	Sabe quién es el responsable de cada departamento de la organización.		13	8	6



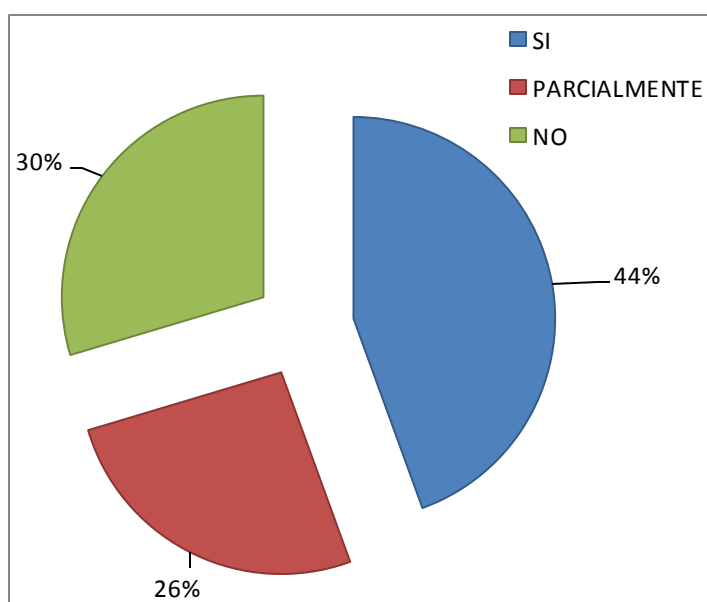
La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 48 % de los encuestados, afirman conocer el responsable de cada departamento en la cooperativa, mientras que solamente un 22% desconoce de lo enunciado, observando así una FORTALEZA para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS RESPUESTAS	SI	PARCIALMENTE	NO
19.-	Cree que existe la debida comunicaci3n en cada departamento.	14	6	7



La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 52 % de los encuestados, afirman que existe la debida comunicaci3n en cada departamento, y un 26 % de los encuestados creen que no existe la debida comunicaci3n departamental, observando as3 una FORTALEZA para la cooperativa.

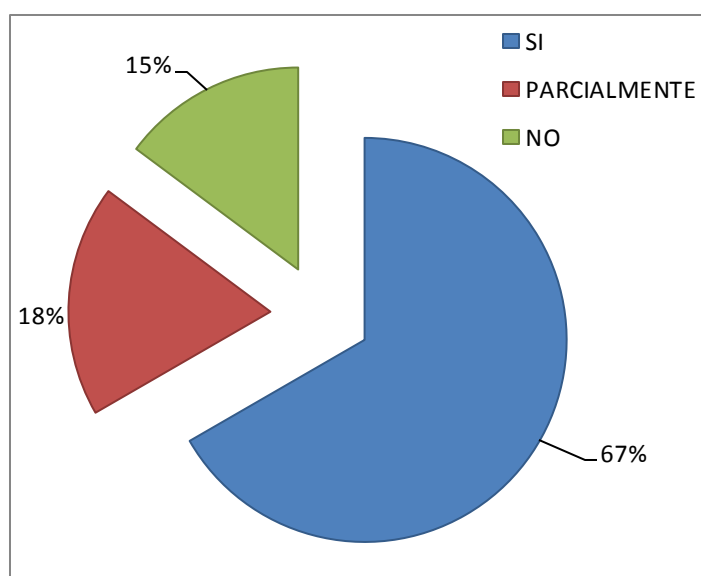
#	ENUNCIADOS RESPUESTAS	SI	PARCIALMENTE	NO
20.-	La actual estructura permite desarrollar eficientemente su gesti3n.	12	7	8



La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 44 % de los encuestados, afirman que la actual estructura permite desarrollar eficientemente la gesti3n crediticia, mientras que el 30 % mencionan que la estructura no permite desarrollar eficientemente la gesti3n, convirti3ndose el resultado en una FORTALEZA para la organizaci3n.

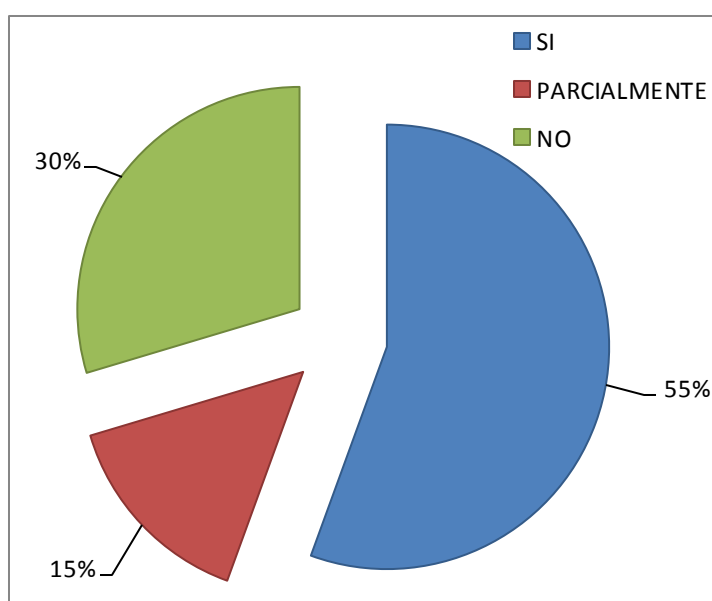
## 2.2.5. Capacidad Logística y Tecnológica

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS	SI	PARCIALMENTE	NO
21.-	El inmobiliario es el adecuado para su puesto de trabajo.		18	5	4



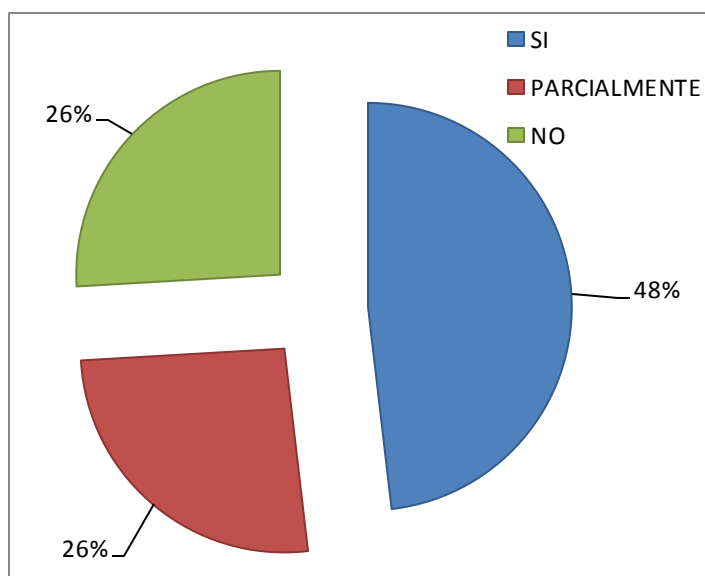
La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 67 % de los encuestados, afirman que el inmobiliario es el adecuado para su puesto de trabajo, mientras que tan solo el 15 % se sienten inconformes con el inmobiliario de su puesto laboral, convirtiéndose así una FORTALEZA para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS	SI	PARCIALMENTE	NO
22.-	Las condiciones ambientales son las necesarias para el desempeño de labores.		15	4	8



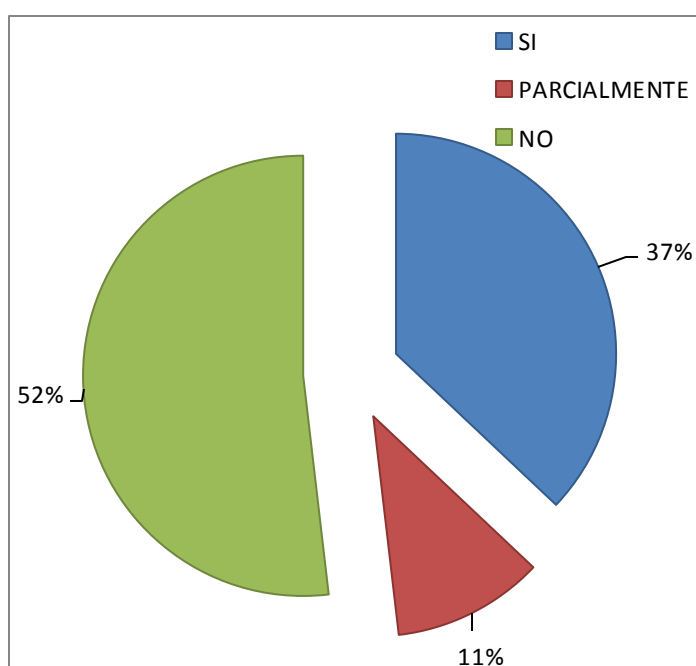
La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 55 % de los encuestados, afirman que las condiciones ambientales son las necesarias para el desempeño de sus labores, mientras que el 30 % no están de acuerdo con las condiciones ambientales para desarrollar sus labores, convirtiéndose en una FORTALEZA para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS	SI	PARCIALMENTE	NO
23.-	Los equipos y herramientas informáticas se encuentran actualizados.		13	7	7



La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 48 % de los encuestados, afirman que los equipos y herramientas informáticas se encuentran actualizados, mientras que el 26 % no se encuentran de acuerdo con la actualización de equipos y herramientas informáticas, siendo esto una FORTALEZA para la organización.

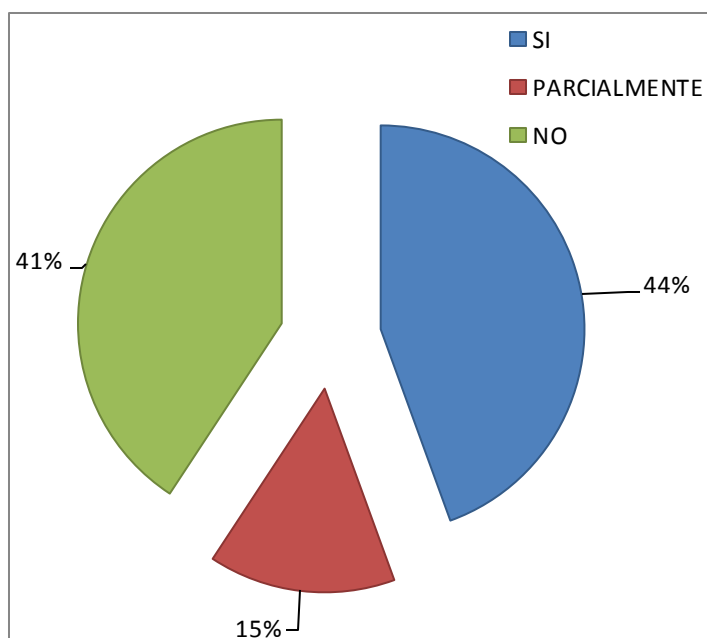
#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS	SI	PARCIALMENTE	NO
24.-	Los sistemas de redes y comunicación ayudan a desarrollar sus actividades.		10	3	14



La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 37 % de los encuestados, afirman que los sistemas de redes y comunicación ayudan a desarrollar las actividades normales de la cooperativa, mientras que un 52 % menciona que los sistemas y redes de comunicación no ayudan a desarrollar las actividades, convirtiéndose en una DEBILIDAD de la cooperativa.



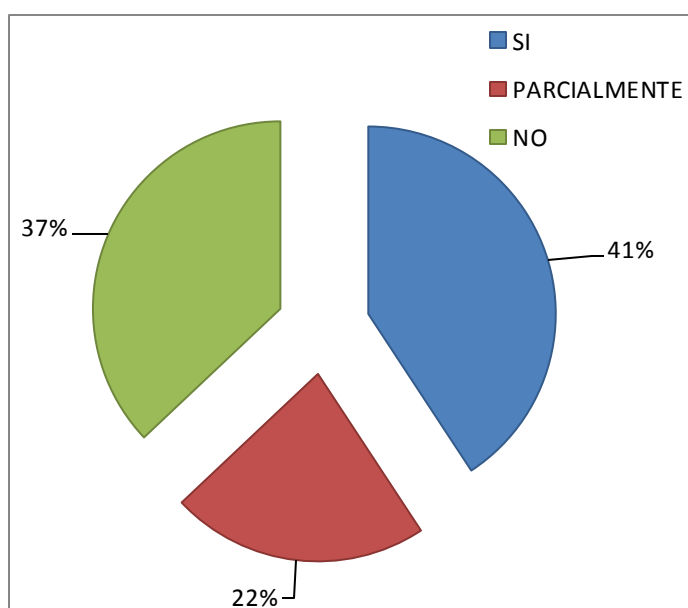
#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS	SI	PARCIALMENTE	NO
25.-	Los sistemas de información son confiables y actualizados.		12	4	11



La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 44 % de los encuestados, afirman que los sistemas de información son confiables y actualizados, y por otro lado el 41 % de los encuestados niegan la confiabilidad y actualización de los sistemas informativos, con estos resultados podemos observar una FORTALEZA en la cooperativa.

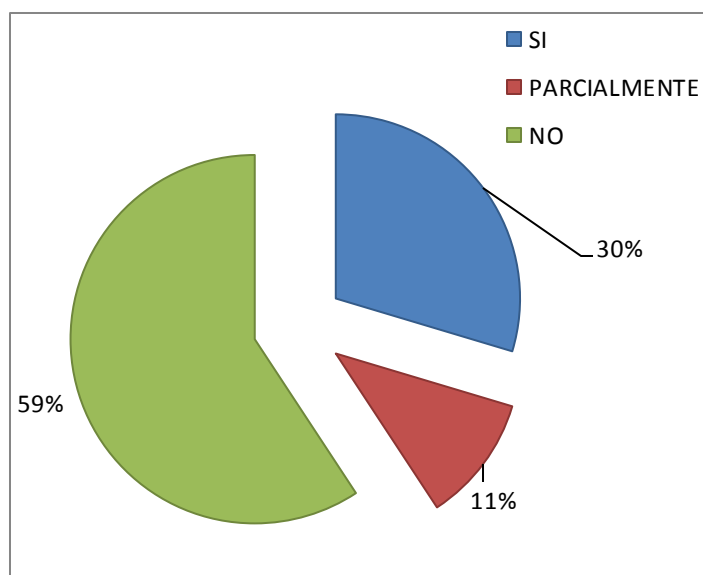
## 2.2.6. Capacidad Talento humano

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS	SI	PARCIALMENTE	NO
26.-	Conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.		11	6	10



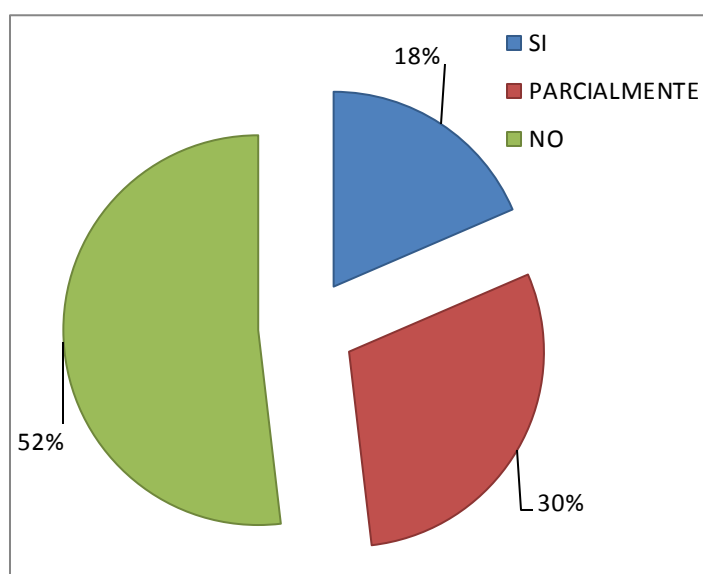
La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 41 % de los encuestados conocen las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, mientras que el 37 % no conocen las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, observando como resultado una FORTALEZA para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS	SI	PARCIALMENTE	NO
27.-	Se realizan controles y evaluaciones a sus actividades.		8	3	16



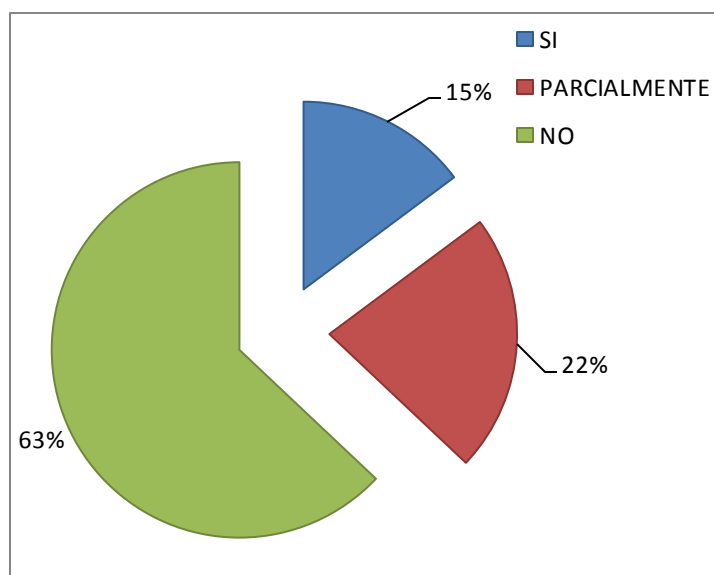
La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 30 % de los encuestados, consideran que se realizan controles y evaluaciones a sus actividades, mientras que un 59 % de los encuestados menciona lo contrario, convirtiéndose en una DEBILIDAD para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS	SI	PARCIALMENTE	NO
28.-	Ha recibido capacitaciones para realizar sus labores.		5	8	14



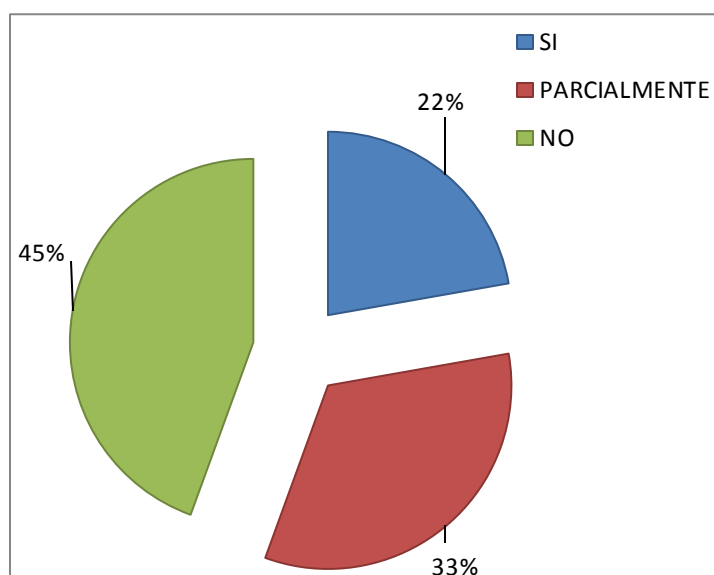
La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 18 % de los encuestados han recibido capacitaciones para realizar sus labores, y un gran 52 % no han recibido capacitaciones con respecto a sus labores, convirtiéndose en una DEBILIDAD para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESAS	SI	PARCIALMENTE	NO
29.-	Han motivado a mejorar las actividades que usted desarrolla.		4	6	17



La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que el 15 % de los encuestados los han motivado a mejorar las actividades que ellos desarrollan, y el 63 % no las han motivado de ninguna manera, así que se puede observar una DEBILIDAD para la cooperativa.

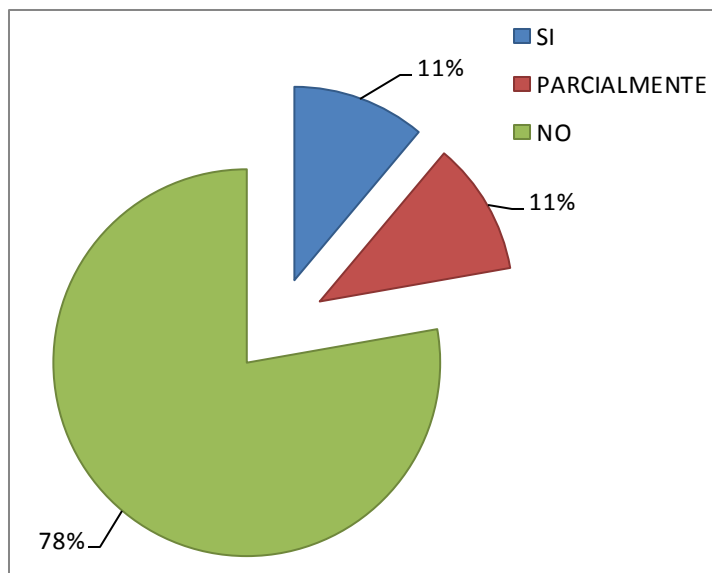
#	ENUNCIADOS	RESPUESAS	SI	PARCIALMENTE	NO
30.-	Su remuneración está acorde al esfuerzo realizado.		6	9	12



La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 22 % de los encuestados, afirman que su remuneración está acorde al esfuerzo realizado en la cooperativa, mientras que un 45 % se encuentra desacuerdo con la remuneración que perciben, convirtiéndose en una DEBILIDAD para la cooperativa.

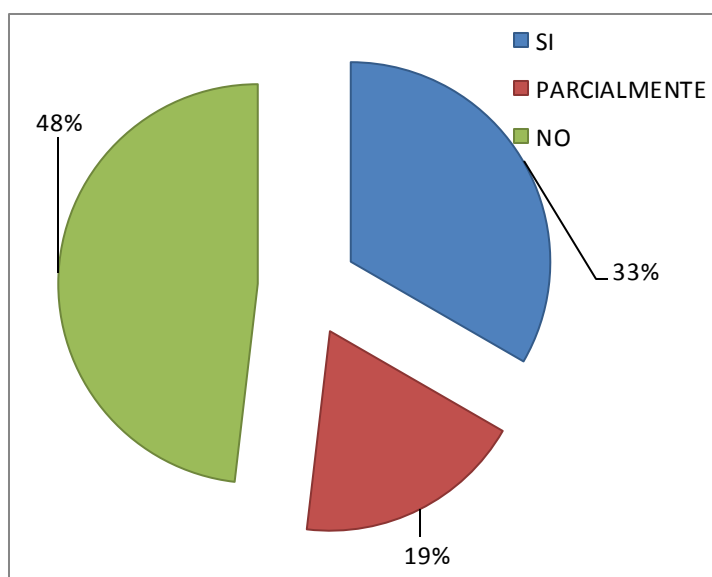
### 2.2.7. Capacidad de liderazgo.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
31.-	Se ha desarrollado actividades de superación personal.	3	3	21



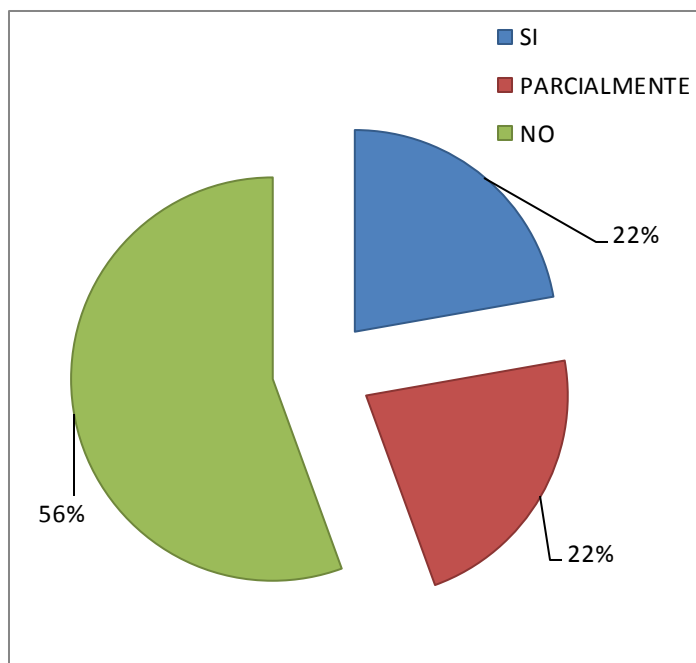
La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 11 % de los encuestados, afirman haber desarrollado actividades de superación personal, mientras que el 78 % de los encuestados nunca han desarrollado actividades de superación personal, convirtiéndose en una DEBILIDAD para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
32.-	Existe liderazgo en sus superiores.	9	5	13



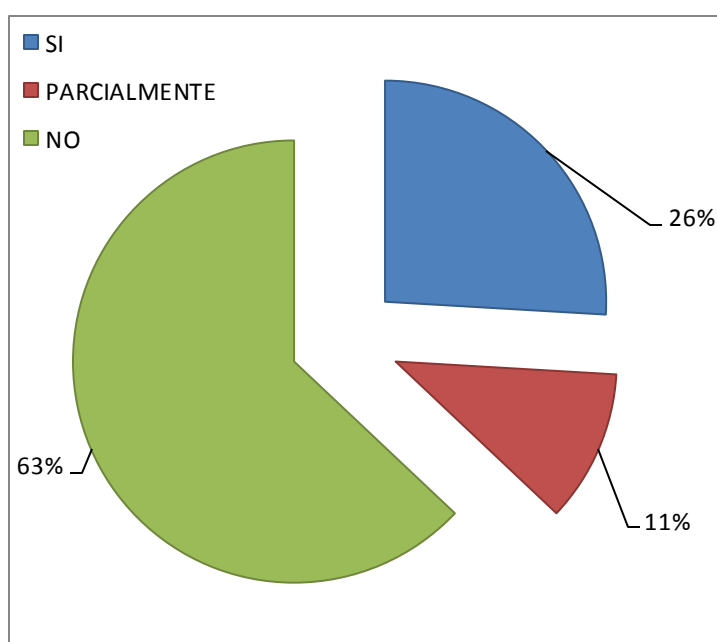
La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 33 % de los encuestados, afirman que existe liderazgo en sus superiores, mientras que el 48 % de los encuestados niegan el liderazgo de sus superiores, observando como resultado una DEBILIDAD en la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
33.-	Existe buena comunicación del nivel jerárquico al interior de la cooperativa.	6	6	15



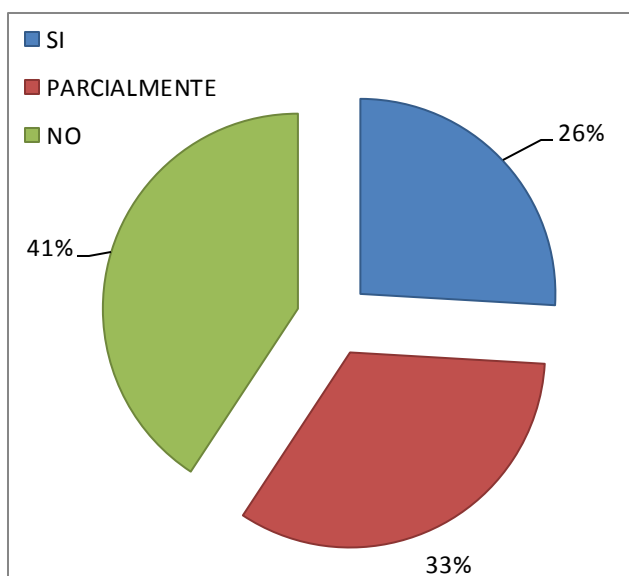
La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 22 % de los encuestados, afirman la existencia de buena comunicación del nivel jerárquico al interior de la cooperativa, mientras que un 56% de los encuestados, niegan la existencia de una buena comunicación del nivel jerárquico al interior de la cooperativa observando una DEBILIDAD en la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
34.-	Las actividades delegadas han sido discutidas y evaluadas por sus superiores.	7	3	17



La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 26 % de los encuestados, afirman que las actividades delegadas han sido discutidas y evaluadas por sus superiores, mientras que el 63 % de los encuestados, niegan la discusión y evaluación de sus superiores, convirtiéndose en una DEBILIDAD para la cooperativa.

#	ENUNCIADOS	RESPUESTAS		
		SI	PARCIALMENTE	NO
35.-	Existe un referente motivacional al interior de la organización.	7	9	11



La encuesta realizada a 27 personas que conforman el personal administrativo de la Cooperativa, refleja que al menos el 26 % de los encuestados, afirman que existe un referente motivacional al interior de la cooperativa, en tanto el 41 % de los encuestados niegan la existencia del referente motivacional al interior de la cooperativa, convirtiendo esta situación en una DEBILIDAD de la cooperativa.

### 2.3. Análisis Matrices

El análisis del FODA, es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos externos e internos de una organización, este análisis se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada **matriz FODA**, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos.

En la parte vertical de la matriz se analizan los factores internos y por tanto controlables de la cooperativa y los factores externos, considerados no controlables.

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse.
- Las oportunidades deben aprovecharse.
- Las debilidades deben eliminarse, y;
- Las amenazas deben eludirse.

### 2.3.1. Matriz de Impacto: Externa

En esta matriz, las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas a la cooperativa, que pueden atentar contra la organización, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder eludir las.

#	MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTA	MEDIO	BAJA	ALTA	MEDIO	BAJA	ALTA	MEDIO	BAJA
1.-	El personal se muestra dispuesto a ayudar a los socios.	X						5-O		
2.-	El personal presenta una actitud considerada y amable con los socios.		X						3-O	
3.-	El personal da una imagen de honestidad y confianza.		X						3-O	
4.-	El personal atiende de forma clara y comprensible a los usuarios.		X						3-O	
5.-	EL personal demuestra conocimientos para solventar sus inquietudes.		X						3-O	
6.-	El servicio brinda una respuesta rápida y ágil a sus necesidades.					X			3-A	
7.-	El servicio se adapta a cada necesidad del socio.		X						3-O	
8.-	El servicio presenta alternativas y soluciones a sus requerimientos.						X			1-A
9.-	El servicio soluciona satisfactoriamente la demanda crediticia del socio.					X			3-A	
10.-	El servicio inspira confianza para una nueva operación crediticia.						X			1-A
11.-	Los montos de los créditos establecidos satisfacen las necesidades de los socios.		X						3-O	
12.-	Los plazos otorgados para el pago de obligaciones son los adecuados.	X						5-O		
13.-	Las tasas de interés y costos administrativos están acorde a las del mercado.		X						3-O	
14.-	Los requisitos para un crédito son los necesarios para la operación.						X			1-A
15.-	El recurso económico se lo obtiene inmediatamente de aprobada la solicitud.		X						3-O	
16.-	La cooperativa demuestra colaboración hacia su empresa.	X						5-O		
17.-	La cooperativa solicita sus servicios con tiempo prudente.					X			3-A	
18.-	La cooperativa realiza sus pagos dentro del tiempo establecido.		X						3-O	
19.-	La cooperativa presenta varias alternativas de pago a su empresa.		X						3-O	
20.-	La cooperativa ha llegado a acuerdos de cooperación institucional					X			3-A	

21.-	Ha mantenido reuniones con dirigentes de la cooperativa.								X			1-A
22.-	Los reclamos de la cooperativa se han realizado dentro de plazos establecidos.								X			1-A
23.-	La comunicación con la cooperativa ayuda a mejorar su servicio.								X			1-A
24.-	Está conforme con la prestación de servicios a nuestra organización.		X								3-O	
25.-	Se ha tenido convenios para el mejoramiento de la gestión.								X			1-A

### 2.3.2. Matriz de Impacto: Interna

Para esta matriz, las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la cooperativa, y las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

#	MATRIZ DE IMPACTO INTERNA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO				
		ALTA	MEDIO	BAJA	ALTA	MEDIO	BAJA	ALTA	MEDIO	BAJA		
1.-	Existen controles financieros a la gestión operativa.					X					3-D	
2.-	Se han establecido indicadores financieros en la cooperativa.				X					5-D		
3.-	El departamento de créditos posee la liquidez necesaria para operar.		X								3-F	
4.-	El presupuesto anual es ejecutado y devengado de acuerdo a lo planeado.		X								3-F	
5.-	Los estados financieros son aprobados periódicamente.	X								5-F		
6.-	Existen manuales de procedimientos generales en la Cooperativa.				X					5-D		
7.-	Existen procedimientos específicos para su departamento.					X					3-D	
8.-	Están debidamente descritos y documentados los procedimientos.				X					5-D		
9.-	Ha participado en la elaboración de procedimientos en su área.				X					5-D		
10.-	Los procedimientos ayudan a la gestión administrativa.					X					3-D	
11.-	Existe un plan operativo anual en la Cooperativa.						X					1-D
12.-	Existe un seguimiento y control de las actividades establecidas en el POA.					X					3-D	
13.-	Existen objetivos planteados en su área de trabajo.					X					3-D	



14.-	Existen estrategias para alcanzar los objetivos planteados.					X			3-D
15.-	Ha participado en grupos de trabajo.				X				5-D
16.-	Conoce el organigrama vigente de la Cooperativa.		X						3-F
17.-	Considera que la actual estructura es flexible a cambios organizacionales.		X						3-F
18.-	Sabe quién es el responsable de cada departamento de la organización.	X							5-F
19.-	Cree que existe la debida comunicación en cada departamento.		X						3-F
20.-	La actual estructura permite desarrollar un eficientemente su gestión.		X						3-F
21.-	El inmobiliario es el adecuado para su puesto de trabajo.	X							5-F
22.-	Las condiciones ambientales son las necesarias para el desempeño de labores.		X						3-F
23.-	Los equipos y herramientas informáticas se encuentran actualizados.		X						3-F
24.-	Los sistemas de redes y comunicación ayudan a desarrollar sus actividades.					X			3-D
25.-	Los sistemas de información son confiables y actualizados.			X					1-F
26.-	Conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.		X						3-F
27.-	Se realizan controles y evaluaciones a sus actividades.					X			3-D
28.-	Ha recibido capacitaciones para realizar sus labores.				X				5-D
29.-	Han motivado a mejorar las actividades que usted desarrolla.				X				5-D
30.-	Su remuneración está acorde al esfuerzo realizado.					X			3-D
31.-	Se ha desarrollado actividades de superación personal.				X				5-D
32.-	Existe liderazgo en sus superiores.					X			3-D
33.-	Existe buena comunicación del nivel jerárquico al interior de la cooperativa.					X			3-D
34.-	Las actividades delegadas han sido discutidas y evaluadas por sus superiores.					X			3-D
35.-	Existe un referente motivacional al interior de la organización.					X			3-D









Cree que existe la debida comunicaci3n en cada departamento.	3-F	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	48
La actual estructura permite desarrollar un eficientemente su gesti3n.	3-F	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	48
El inmobiliario es el adecuado para su puesto de trabajo.	5-F	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
Las condiciones ambientales son las necesarias para el desempe1o de labores.	3-F	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	48
Los equipos y herramientas inform3ticas se encuentran actualizados.	3-F	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	48
Los sistemas de informaci3n son confiables y actualizados.	1-F	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	48
Conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.	3-F	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	48
<b>TOTAL</b>		65	45	45	45	45	45	45	45	65	45	45	65	45	45	45	<b>690</b>

### 2.3.4. Hoja de trabajo FODA

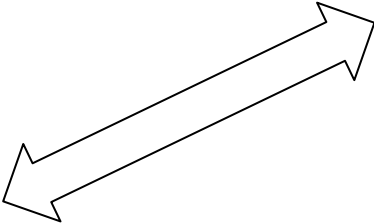
Una vez realizada la matriz de vulnerabilidad y aprovechabilidad, con los puntajes obtenidos nos ayudará a seleccionar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que servirán para establecer las estrategias para mejorar la gestión del departamento de crédito de la Cooperativa.

<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>F1</b>	Saber quién es el responsable de cada departamento de la organización.	<b>O1</b>	Los plazos otorgados para el pago de obligaciones son los adecuados.
<b>F2</b>	El departamento de créditos posee la liquidez necesaria para operar.	<b>O2</b>	Las tasas de interés y costos administrativos están acorde a las del mercado.
<b>F3</b>	Ejecutar y devengar el presupuesto anual asignado.	<b>O3</b>	El recurso económico se lo obtiene inmediatamente de aprobada la solicitud
<b>F4</b>	Conocer el organigrama vigente de la Cooperativa.	<b>O4</b>	El personal atiende de forma clara y comprensible a los usuarios.
<b>F5</b>	Considerar que la actual estructura es flexible a cambios organizacionales.	<b>O5</b>	El personal demuestra conocimientos para solventar inquietudes.
<b>F6</b>	La actual estructura permite desarrollar un eficientemente su gestión.	<b>O6</b>	Los montos de los créditos establecidos satisfacen las necesidades de los socios.
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<b>D1</b>	No existen manuales de procesos y procedimientos generales en la Cooperativa.	<b>A1</b>	La competencia brinda una respuesta rápida y ágil a sus necesidades.
<b>D2</b>	No están debidamente descritos y documentados los procedimientos.	<b>A2</b>	La competencia presenta alternativas y soluciones a sus requerimientos.
<b>D3</b>	No se han establecido indicadores de gestión en la cooperativa.	<b>A3</b>	La competencia soluciona satisfactoriamente la demanda crediticia del socio.
<b>D4</b>	No han participado en la elaboración de procedimientos en su área.	<b>A4</b>	Los requisitos para un crédito no son los necesarios para la operación.
<b>D5</b>	No han recibido capacitaciones para realizar sus labores.	<b>A5</b>	La cooperativa no ha llegado a acuerdos de cooperación institucional
<b>D6</b>	No existen controles financieros a la gestión operativa.	<b>A6</b>	Los reclamos a e la cooperativa no se realizan dentro de plazos establecidos

### 2.3.5. Matriz estratégica FO-FA-DO-DA

El objetivo de establecer las siguientes matrices, ayudará a establecer estrategias claves para la gestión de la Cooperativa y en especial de la gestión crediticia, esta matriz consiste en plasmar en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa con las amenazas y oportunidades externas de la misma

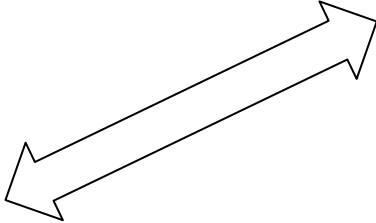
#### 2.3.5.1. Matriz estratégica FO

		<b>OPORTUNIDADES</b>	
		<b>O1</b> <b>O2</b> <b>O3</b> <b>O4</b> <b>O5</b> <b>O6</b>	Los plazos otorgados para el pago de obligaciones son los adecuados. Las tasas de interés y costos administrativos están acorde a las del mercado. El recurso económico se lo obtiene inmediatamente de aprobada la solicitud El personal atiende de forma clara y comprensible a los usuarios. El personal demuestra conocimientos para solventar inquietudes. Los montos de los créditos establecidos satisfacen las necesidades de los socios.
<b>FORTALEZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS FO</b>	
<b>F1</b> <b>F2</b> <b>F3</b> <b>F4</b> <b>F5</b> <b>F6</b>	Saber quién es el responsable de cada departamento de la organización. El departamento de créditos posee la liquidez necesaria para operar. Ejecutar y devengar el presupuesto anual asignado. Conocer el organigrama vigente de la Cooperativa. Considerar que la actual estructura es flexible a cambios organizacionales. La actual estructura permite desarrollar un eficientemente su gestión.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las capacidades detectadas para formular instrumentos que ayuden a desarrollar gestión por procesos.</li>   <li>• Transformar la organización, los procesos y la tecnología de información, de acuerdo con los nuevos desafíos institucionales.</li> </ul>



### 2.3.5.2. Matriz estratégica FA

Las estrategias FA son defensivas y también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

		<b>AMENAZAS</b>	
			<b>A1</b> La competencia brinda una respuesta rápida y ágil a sus necesidades. <b>A2</b> La competencia presenta alternativas y soluciones a sus requerimientos. <b>A3</b> La competencia soluciona satisfactoriamente la demanda crediticia del socio. <b>A4</b> Los requisitos para un crédito no son los necesarios para la operación. <b>A5</b> La cooperativa no ha llegado a acuerdos de cooperación institucional <b>A6</b> Los reclamos a e la cooperativa no se realizan dentro de plazos establecidos
		<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<b>F1</b> Saber quién es el responsable de cada departamento de la organización. <b>F2</b> El departamento de créditos posee la liquidez necesaria para operar. <b>F3</b> Ejecutar y devengar el presupuesto anual asignado. <b>F4</b> Conocer el organigrama vigente de la Cooperativa. <b>F5</b> Considerar que la actual estructura es flexible a cambios organizacionales. <b>F6</b> La actual estructura permite desarrollar un eficientemente su gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades identificadas en la economía popular y solidaria.</li> <li>• Expedir, actualizar y modernizar las normativas institucionales para contar con manual de procesos desconcentrados, estandarizados y eficientes.</li> </ul>		

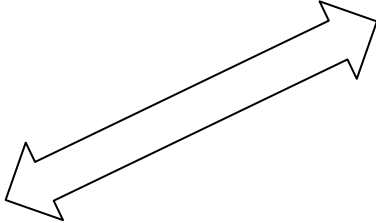
### 2.3.5.3. Matriz estratégica DO

Las estrategias DO son de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

		<b>OPORTUNIDADES</b>	
		<b>O1</b> <b>O2</b> <b>O3</b> <b>O4</b> <b>O5</b> <b>O6</b>	Los plazos otorgados para el pago de obligaciones son los adecuados. Las tasas de interés y costos administrativos están acorde a las del mercado. El recurso económico se lo obtiene inmediatamente de aprobada la solicitud El personal atiende de forma clara y comprensible a los usuarios. El personal demuestra conocimientos para solventar inquietudes. Los montos de los créditos establecidos satisfacen las necesidades de los socios.
<b>DEBILIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
<b>D1</b> <b>D2</b> <b>D3</b> <b>D4</b> <b>D5</b> <b>D6</b>	No existen manuales de procesos y procedimientos generales en la Cooperativa. No están debidamente descritos y documentados los procedimientos. No se han establecido indicadores de gestión en la cooperativa. No han participado en la elaboración de procedimientos en su área. No han recibido capacitaciones para realizar sus labores. No existen controles financieros a la gestión operativa.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un levantamiento de procesos y analizar el nivel de eficiencia en tiempos y costos incurridos.</li> <li>Desarrollar una descripción de actividades para los procesos mejorados.</li> </ul>

### 2.3.5.4. Matriz estratégica DA

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

		<b>AMENAZAS</b>	
		<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> <b>A4</b> <b>A5</b> <b>A6</b>	La competencia brinda una respuesta rápida y ágil a sus necesidades. La competencia presenta alternativas y soluciones a sus requerimientos. La competencia soluciona satisfactoriamente la demanda crediticia del socio. Los requisitos para un crédito no son los necesarios para la operación. La cooperativa no ha llegado a acuerdos de cooperación institucional Los reclamos a e la cooperativa no se realizan dentro de plazos establecidos
			
<b>DEBILIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
<b>D1</b> <b>D2</b> <b>D3</b> <b>D4</b> <b>D5</b> <b>D6</b>	No existen manuales de procesos y procedimientos generales en la Cooperativa. No están debidamente descritos y documentados los procedimientos. No se han establecido indicadores de gestión en la cooperativa. No han participado en la elaboración de procedimientos en su área. No han recibido capacitaciones para realizar sus labores. No existen controles financieros a la gestión operativa.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una estructura orgánica descriptiva que permita identificar los procesos de la organización.</li> <li>• Establecer indicadores de gestión para medir la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos.</li> </ul>

### 2.3.6. Matriz de acción estratégica

#	Estrategia Planteada	Objetivo Estratégico	Acción Estratégica
1	Mantener niveles adecuados de solvencia, liquidez y rentabilidad consistentes en el desarrollo proyectado de la Cooperativa.	Implementar calificaciones de riesgo y provisiones para precautelar la liquidez de la cooperativa	Asegurar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa de acuerdo a su crecimiento.
2	Transformar la organización con procesos y tecnología de información, de acuerdo con los nuevos desafíos institucionales.	Proponer una estructura organizacional basada en procesos y tecnología de la información.	Generar conocimientos basados en procesos.
3	Desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades identificadas en la economía popular y solidaria.	Convertir a la COOPBEDE en una Cooperativa de desarrollo moderno y proactiva.	Desarrollar productos y servicios agradables a los socios.
4	Expedir, actualizar y modernizar las normativas institucionales para contar con manual de procesos desconcentrados, estandarizados y eficientes.	Transformar la organización, procesos y tecnología de la información de acuerdo con los desafíos de la Cooperativa.	Capacitar al personal en lo concerniente a manual de procesos.
5	Realizar un levantamiento de procesos y analizar el nivel de eficiencia en tiempos y costos incurridos.	Levantar los procesos actuales con las actividades, tiempos y costos que se ocupe.	Levantar procesos.
6	Desarrollar una caracterización, diagrama de flujo y descripción de actividades para los procesos mejorados.	Establecer una metodología de procesos.	Mejorar o establecer procesos de acuerdo a normas ISO.
7	Desarrollar una estructura orgánica descriptiva que permita identificar los procesos de la organización.	Identificar los tipos de procesos propuestos en el desarrollo de estructura organizacional por procesos.	Realizar una cadena de valor y mapa de procesos.
8	Establecer indicadores de gestión para medir la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos.	Identificar el beneficio esperado con el mejoramiento de procesos.	Establecer indicadores de gestión.

## CAPITULO III: LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANÁLISIS DE PROCESOS CREDITICIOS.

---

### 3. LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANÁLISIS DE PROCESOS CREDITICIOS.

Para el capítulo tercero realizaremos un levantamiento minucioso de los procesos actuales que se desarrollan en el departamento de crédito de la Cooperativa, observando cada una de las actividades, su frecuencia y costos para y analizar la problemática poder identificar la problemática de los procesos actuales.

Mediante la cadena valor que es una herramienta que considera a las principales actividades que se desarrolla en una organización, permitirá realizar un análisis interno de la gestión del departamento de crédito de la Cooperativa, a través de la descomposición de actividades primarias o de línea y actividades de apoyo o de soporte.

#### 3.1. Diagrama de calidad y cadena de valor

##### Actividades primarias o de línea

Las actividades primarias en la Cooperativa son las que están directamente relacionadas con la creación, captación y colocación del producto:

- **Logística interior (de entrada):** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- **Logística exterior (de salida):** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.

- **Mercadotecnia y ventas:** actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- **Servicios:** actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

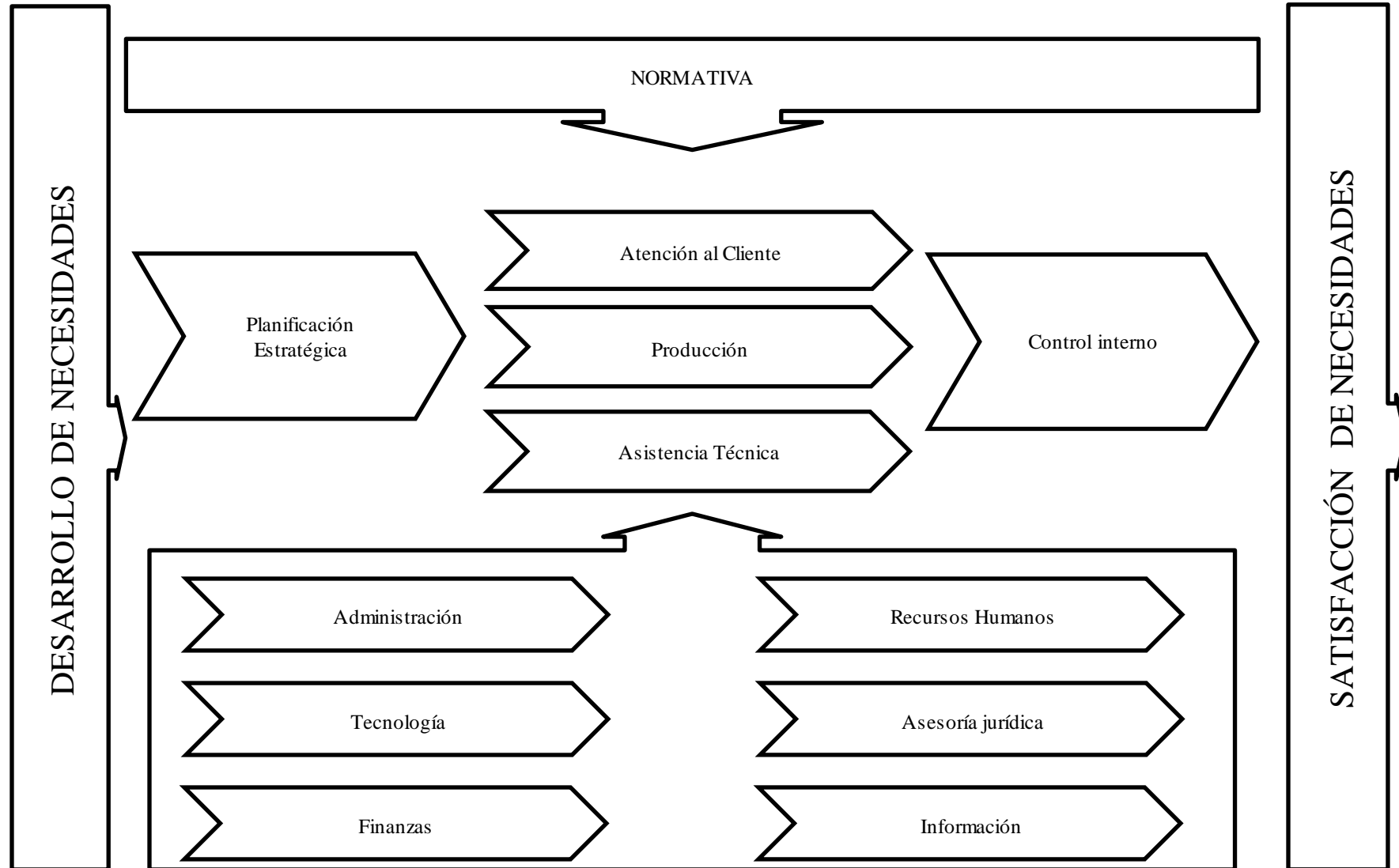
### **Actividades de apoyo o de soporte**

Las actividades de apoyo son las que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la creación y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- **Infraestructura orgánica de la empresa:** Planificación, finanzas, contabilidad.
- **Recursos humanos:** actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- **Desarrollo de la tecnología:** actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- **Aprovisionamiento:** actividades relacionadas con el proceso de compras.

El clasificar las actividades de la Cooperativa, permitirá realizar un mejor análisis interno de la misma, identificando ventajas competitivas, y comportamiento de los costos para poder minimizarlos.

### 3.2. Cadena de Valor



### 3.3. Inventario de procesos

Para poder realizar el mejoramiento de procesos de créditos en la Cooperativa BEDE es necesario obtener un inventario y clasificación de procesos que nos servirá para hacer una selección de aquellos que necesariamente se deben mejorar o reestructurar para un mejor funcionamiento de la gestión.

<b>PROCESOS</b>	<b>GOBERNANTES</b>	<b>BÁSICOS</b>	<b>HABILITANTES</b>
Planificación y presupuesto anual operativo	X		
Evaluación y proyección económica	X		
Aperturas de cuentas		X	
Atención y solución de reclamos		X	
Ingresar y analizar solicitud de crédito		X	
Efectuar evaluación de crédito		X	
Aprobar crédito		X	
Legalizar crédito		X	
Desembolsar crédito		X	
Efectuar seguimiento al crédito		X	
Registro y notificación de deuda		X	
Efectuar recuperación de créditos		X	
Recuperar cartera vencida		X	
Saldar cuentas		X	
Liquidación de intereses		X	
Liquidación de garantías		X	
Asistencia financiera			X
Elaboración de reportes y resultados			X
Administrar documentación y archivo			X
Selección de personal			X
Capacitación y motivación			X
Evaluación y control de personal			X
Mantenimiento preventivo informático			X
Realización de cobros y pagos de cuentas			X
Realización de registros contables			X
Elaboración de reportes crediticios			X



### 3.4. Selección de procesos

Una vez realizado un levantamiento del inventario de procesos y haberlos clasificado como gobernantes, básicos o de apoyo, vamos a proceder a realizar la selección de procesos que ayudarán a mejorar la gestión del departamento.

En la matriz de inventario de procesos clasificaremos a estos como (G) gobernantes, (B) básicos, (A) apoyo.

Para realizar la selección de procesos vamos a utilizar un método selectivo de razonamiento planteándonos cinco preguntas estándar para cada uno de los procesos del inventario realizado.

Las preguntas de este método serán de tipo cerradas, donde habrá la posibilidad de responder SI o NO únicamente.

1. ¿Al mejorar este proceso, mejorará la imagen del departamento de crédito?
2. ¿Se reducirá los costos y tiempos del departamento de crédito al mejorar este proceso?
3. ¿Se brindará una adecuada gestión mejorando este proceso?
4. ¿Se otorgará un producto de mayor satisfacción al mejorar este proceso?
5. ¿Este proceso permite mejorar las utilidades o ingresos a la Cooperativa?

Con estas preguntas se puede hacer la selección de los procesos que debemos a mejorar en la gestión crediticia, para esto se debe contestar como SI que valdrá un (1) punto a la sumatoria total y NO cero (0) puntos a la sumatoria total.

Los Procesos con puntaje de cinco puntos, serán los seleccionados para el análisis y mejoramiento dentro del Departamento.

PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS DE COOPBEDE	TIPO	PREGUNTAS DE SELECCIÓN					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Planificación anual operativa departamental	G	1	1	1	1	1	5
Evaluación y proyección económica	G	0	1	1	1	0	4
Aperturas de cuentas	B	1	0	1	0	1	3
Atención y solución de reclamos	B	1	1	0	1	1	4
Ingresar y analizar solicitud de crédito	B	1	1	1	1	1	5
Efectuar evaluación de crédito	B	1	1	1	1	1	5
Aprobar crédito	B	1	1	1	1	1	5
Legalizar crédito	B	1	1	1	1	1	5
Desembolsar crédito	B	1	1	1	1	1	5
Efectuar seguimiento al crédito	B	1	1	1	1	1	5
Registro y notificación de deuda	B	1	1	1	1	1	5
Efectuar recuperación de créditos	B	1	1	1	1	1	5
Recuperar cartera vencida	B	1	1	1	1	1	5
Saldar cuentas	B	1	1	1	1	1	5
Liquidación de intereses	B	1	1	1	0	1	4
Liquidación de garantías	B	1	1	0	1	0	4
Asistencia financiera	B	1	1	1	1	1	5
Elaboración de reportes y resultados	B	0	1	1	1	0	4
Administrar documentación y archivo	B	1	1	0	1	1	4
Selección de personal	A	1	0	1	1	1	4
Capacitación y motivación	A	1	0	0	1	1	3
Evaluación y control de personal	A	1	1	0	1	1	4
Mantenimiento preventivo informático	A	1	0	1	1	1	4
Realización de cobros y pagos de cuentas	A	1	1	1	1	0	4
Realización de registros contables	A	1	1	1	0	1	4
Elaboración de reportes crediticios	A	1	0	1	1	1	4

Una vez realizado el respectivo inventario y aplicado el método selectivo de razonamiento, procedemos a realizar un mapa de procesos para analizar y mejorar la gestión del departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Banco del Estado.

### 3.4.1. Mapa de procesos seleccionados

PROCESO GOBERNANTE PARA ANALIZAR		
G	Planificación anual operativa departamental	5



PROCESOS BÁSICOS PARA ANALIZAR		
B	Ingresar y analizar solicitud de crédito	5
B	Efectuar evaluación de crédito	5
B	Aprobar crédito	5
B	Legalizar crédito	5
B	Desembolsar crédito	5
B	Efectuar seguimiento al crédito	5
B	Registro y notificación de deuda	5
B	Efectuar recuperación de créditos	5
B	Saldar o liquidar cuentas	5



PROCESO DE APOYO PARA ANALIZAR		
A	Asistencia financiera	5

Luego de haber seleccionado y clasificado los doce procesos más relevantes e importantes del departamento de crédito, procederemos a analizar cada uno de estos identificando por medio de un informe las novedades encontradas en los mismos.

### 3.5. Hojas de costos de personal

A continuación realizaremos la tabla de costos del personal involucrado en el proceso de crédito para poder obtener los costos por minuto más los costos por operación, para obtener de esta manera los costos totales que nos ayudaran a obtener la eficiencia de costos en las actividades desarrolladas en cada proceso.

- Para el costo por minuto se obtendrá de la siguiente manera: 
$$Costo = \frac{GastoAnualCargo}{(12 \cdot 30 \cdot 8 \cdot 60)}$$

- Para el costo por operación se obtendrá de la siguiente manera: 
$$Costo = \frac{GastoAnualOperativo}{(12 \cdot 30 \cdot 24 \cdot 60)}$$

HOJA DE COSTOS DE PERSONAL											
CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACION	FONDO DE RESERVA	APORTE PATRONAL	SUBTOTAL	COSTO POR MINUTO	COSTO POR OPERACIÓN	COSTO TOTAL
PRESIDENTE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GERENTE	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 1.500,00	\$ 292,00	\$ 750,00	\$ 1.500,00	\$ 2.187,00	\$ 24.229,00	\$ 0,14	\$ 1,46	\$ 1,60
SECRETARIO	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 292,00	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 874,80	\$ 9.866,80	\$ 0,06	\$ 1,46	\$ 1,52
JEFE DE CREDITO	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 1.000,00	\$ 292,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.458,00	\$ 16.250,00	\$ 0,09	\$ 1,46	\$ 1,55
ANALISTA DE CREDITO	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 800,00	\$ 292,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 1.166,40	\$ 13.058,40	\$ 0,08	\$ 1,46	\$ 1,53
OFICIAL DE CREDITO	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 292,00	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 729,00	\$ 8.271,00	\$ 0,05	\$ 1,46	\$ 1,51
ARCHIVO CENTRAL	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 292,00	\$ 200,00	\$ 400,00	\$ 583,20	\$ 6.675,20	\$ 0,04	\$ 1,46	\$ 1,50
ASISTENTE BANCARIO	\$ 292,00	\$ 3.504,00	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 146,00	\$ 292,00	\$ 425,74	\$ 4.951,74	\$ 0,03	\$ 1,46	\$ 1,49

Para el análisis de los procesos consideraremos que el costo utilizado será el obtenido en el cuadro anteriormente planteado. Además en el caso de reuniones, consejos o comités de varios funcionarios se utilizará el promedio del costo por minuto que equivale a \$ 0,07.

### 3.6. Análisis de procesos seleccionados




En el análisis de los procesos seleccionados, realizaremos un diagrama de análisis de procesos donde podremos encontrar y detallar el nombre de cada proceso, una general caracterización con entradas y salidas del proceso, responsables, tipos de actividades, tiempos, costos y novedades para informar y mejorar.



Para la eficiencia de tiempos y costos utilizaremos las siguientes fórmulas tomando en consideración las actividades que agregan valor y las que no lo hacen.

FÓRMULAS DE MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA	
TIEMPO	COSTO
$Eficiencia = \frac{Tiempo.A.V.}{(Tiempo.A.V. + TiempoN.A.V.)}$	$Eficiencia = \frac{Costo.A.V.}{(Costo.A.V. + CostoN.A.V.)}$

#### 3.6.1. Simbología de procesos

A continuación se presentara un breve cuadro de la simbología que actualmente se utiliza en la gestión crediticia de la Cooperativa.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	DEFINICIÓN
	Operación	Símbolo que se utilizará para crear, aumentar o sustraer alguna actividad.
	Inspección o control	Acción que verifica o fiscaliza sin realizar ninguna operación.
	Transporte	Se utilizara para denotar el traslado de documentación.

	Archivo	Constituirá en almacenamiento de información.
	Demora	Este símbolo presentará una espera hasta ejecutar el proceso.

### 3.7. Diagrama de análisis de procesos

El diagrama de análisis de proceso, es una representación gráfica de la secuencia de cada una de las actividades o procedimientos que se desarrollan dentro de cada proceso o subproceso a analizar.

En los siguientes diagramas observaremos las actividades que hemos logrado identificar que en la actualidad se desarrollan para cumplir con los objetivos establecidos para cada periodo económico en la Cooperativa.

En el diagrama de análisis de procesos podremos identificar los responsables para cada actividad de los procesos, los tiempos que agregan valor y los que no lo hacen, los costos que implica cada una de estas actividades dentro del proceso y además una breve reseña de las novedades encontradas dentro de cada actividad.

Finalmente realizaré un informe dirigido a la Gerencia General con las novedades detectadas en el análisis de cada proceso seleccionado con la finalidad de que en el siguiente capítulo se genere una propuesta de mejoramiento a los procesos y procedimientos actuales del departamento de crédito de la Cooperativa del Banco del Estado.

A continuación realizaré el análisis de los diez procesos seleccionados dentro de la gestión crediticia que se desarrolla en el departamento de crédito.

### 3.7.1. Detección de novedades, tiempos y costos del proceso crediticio e informe de Novedades detectadas

#### 3.7.1.1. Planificación anual operativa departamental

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
PROCESO		Planificación mensual operativa departamental.										
Ingreso :		Información necesaria para la planificación anual.						Frecuencia :		Mensual		
Salida :		Plan mensual operativo departamental.						Volumen :				
Tiempo total :		175 minutos						Eficiencia del tiempo :		57,14 %		
Costo total :		\$ 20,50						Eficiencia del costo :		62,44 %		
#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA DEL PROCESO					TIEMPO (")		COSTO (\$)		NOVEDADES
								A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	GERENTE	Convocatoria a Directivos y empleados a Consejo.						15	0	2,1	-	
2	GERENTE	Se fija lugar, hora y fecha para la reunión.			⇒			3	0	0,42	Hora y fechas improvisadas.	
3	GERENTE	Se inicia el Consejo de Administración.	○					10		1,4	0	Existe retraso en las convocatorias
4	EMPLEADOS	Se exponen y proponen actividades para el año vigente.						40	0	2,8	-	
5	GERENTE	Se solicita que aporten más ideas para el POA.		□				35		4,9	0	Sin mucha importancia a la petición.
6	GERENTE	Se difunde objetivos y metas propuestas						40		5,6	0	No se establecen objetivos
7	GERENTE	Se propone compromiso y trabajo en equipo						5	0	0,7	-	
8	SECRETARIO	Toma nota y certifica el Consejo de Administración.						15		0,9	0	-
9	GERENTE	Se da por terminado el Consejo de Administración.		□				12	0	1,68	-	Falta de compromiso en el proceso.
10	N/A	N/A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALES								100	75	12,8	7,7	
Eficiencia del tiempo		$100 \text{ ''} / (100 \text{ ''} + 75 \text{ ''}) = 0,5714$					57,14 % de eficiencia					
Eficiencia del costo		$\$ 12,80 / (\$ 12,80 + \$ 7,70) = 0,6244$					62,44 % de eficiencia					

## **Informe del proceso de Planificación operativa departamental anual.**

**Quito D.M., 15 de enero de 2012**

**PARA** : **Gerencia General COOP.BEDE**  
Ing. Com. Daniel Rodas Mahauad MBA.  
**DE** : Carlos Andrés Orozco Orbe  
**ASUNTO** : Informe de novedades del proceso analizado.  
“Planificación operativa departamental mensual”

De conformidad a lo establecido en el acta # 26 de Sesión Ordinaria realizada mediante Consejo de Administración del 10 de mayo de 2011, donde se acepta la petición de colaboración para la realización de la tesis, y a la vez se solicita a mi persona, una vez culminado el análisis de los procesos del departamento de crédito se informe a la Gerencia de la Cooperativa las novedades encontradas en cada proceso; se informa a continuación los resultados del análisis.

La planificación operativa departamental anual, se desarrolla en 175 minutos totales, de los cuales 100” son actividades que agregan valor y 75” no agregan valor al proceso; identificando un 57,14 % de eficiencia en el proceso.

Por otra parte, el costo operativo para este proceso comprende de un total de \$ 20,50 de los cuales \$ 12,80 corresponden a actividades que agregan valor al proceso y \$ 7,70 a actividades que no lo hacen; observando un 62,44 % de eficiencia.

Así pues, se ha logrado detectar que existe una improvisación al momento de realizar la convocatoria, retraso en la asistencia de la misma, no se presta mucha importancia a lo solicitado, no se logran establecer objetivos claros para el periodo y se denota una falta de compromiso en el proceso.

Es todo lo que se puede informar con respecto al proceso analizado.

Atentamente,

Carlos Andrés Orozco Orbe



### 3.7.1.2. Ingresar y analizar solicitud de crédito

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS											
PROCESO		Ingresar y analizar la solicitud de crédito.									
Ingreso :		Solicitud, documentos justificativos para la operación						Frecuencia :		Diario	
Salida :		Solicitud y documentos revisados.						Volumen :			
Tiempo total :		215 minutos						Eficiencia del tiempo :		55,81 %	
Costo total :		\$ 12,55						Eficiencia del costo :		56,97 %	
#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA DEL PROCESO				TIEMPO (")		COSTO (\$)		NOVEDADES
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Beneficiario	Presentar la solicitud de documentos de crédito	○					15	0	0	-
2	Asistente	Receptar e ingresar solicitud al sistema				▷	10		0,3	0	-
3	Asistente	Direccionar al comité de crédito			⇒			20	0	0,6	Exceso de tiempo en la entrega
4	Oficial	Receptar solicitud en el comité de crédito		□		▷	15		0,75	0	-
5	Oficial	Asignar funcionario para el análisis del crédito			⇒		20		1	0	Tiempos muy altos de asignación
6	Analista	Revisar la solicitud y documentos de crédito		□				30	0	2,4	-
7	Analista	Revisar el movimiento de cuenta				▷	15		1,2	0	Demora en verificación de datos
8	Analista	Verificar la documentación				▷		30	0	2,4	-
9	Analista	Analizar la elegibilidad del crédito		□			30		2,4	0	Tiempos muy altos de gestión.
10	Oficial	Reportar al análisis previo de la solicitud				▽	30		1,5	0	-
TOTALES								120	95	7,15	5,4
Eficiencia del tiempo		$120 \text{ ''} / (120 \text{ ''} + 95 \text{ ''}) = 0,5581$				55,81 % de eficiencia					
Eficiencia del costo		$\$ 7,15 / (\$ 7,15 + \$ 5,40) = 0,5697$				56,97 % de eficiencia					

## **Informe del proceso de Ingresar y analizar la solicitud de crédito.**

**Quito D.M., 15 de enero de 2012**

**PARA** : **Gerencia General COOP.BEDE**  
Ing. Com. Daniel Rodas Mahauad MBA.  
**DE** : Carlos Andrés Orozco Orbe  
**ASUNTO** : Informe de novedades del proceso analizado.  
“Ingresar y analizar solicitud de crédito”

De conformidad a lo establecido en el acta # 26 de Sesión Ordinaria realizada mediante Consejo de Administración del 10 de mayo de 2011, donde se acepta la petición de colaboración para la realización de la tesis, y a la vez se solicita a mi persona, una vez culminado el análisis de los procesos del departamento de crédito se informe a la Gerencia de la Cooperativa las novedades encontradas en cada proceso; se informa a continuación los resultados del análisis.

El ingreso y análisis previo de la solicitud de crédito, se desarrolla en 215 minutos totales, de los cuales 120” son actividades que agregan valor y 95” no agregan valor al proceso; identificando un 55,81 % de eficiencia en el proceso.

Por otra parte, el costo operativo para este proceso comprende de un total de \$ 12,55 de los cuales \$ 7,15 corresponden a actividades que agregan valor al proceso y \$ 5,40 a actividades que no lo hacen; observando un 56,97 % de eficiencia.

Así pues, se ha logrado detectar que existe un importante desperdicio de tiempos en el proceso de ingreso y análisis previo de la solicitud

Es todo lo que se puede informar con respecto al proceso analizado.

Atentamente,

Carlos Andrés Orozco Orbe

### 3.7.1.3. Efectuar evaluación de crédito

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
PROCESO		Efectuar evaluación de crédito.										
Ingreso :	Solicitud, respaldos, guías y certificados.							Frecuencia :		Diario		
Salida :	Informe de evaluación							Volumen :				
Tiempo total :	385 minutos							Eficiencia del tiempo :		66,23 %		
Costo total :	\$ 26,85							Eficiencia del costo :		62,57 %		
#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA DEL PROCESO				TIEMPO (")		COSTO (\$)		NOVEDADES	
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Analista	Recibir información proporcionada	○				15		1,2	0	Recibo de información tardía	
2	Analista	Analizar información proporcionada		□				60	0	4,8	Información susceptible de confirmación	
3	Oficial	Efectuar visitas a domicilio			⇒		120		6	0	-	
4	Analista	Solicitar información complementaria				▷		15	0	1,2	-	
5	Analista	Coordinar particularidades de pago		□				30	0	2,4	Falta de información de plazos	
6	Analista	Analizar información económica		□			60		4,8	0	-	
7	Oficial	Constatar lugar de trabajo				▷		15	0	0,75	Muchas ocasiones no se localiza información	
8	Analista	Notificar la viabilidad del crédito				▷	15		1,2	0	-	
9	Analista	Elaborar informe de evaluación económica		□			45		3,6	0	Informe con falencias por falta de información.	
10	Jefe de crédito	Enviar informe a jefe de crédito			⇒			10	0	0,9	-	
TOTALES							255	130	16,8	10,05		
Eficiencia del tiempo		$255 \text{ ''} / (255 \text{ ''} + 130 \text{ ''}) = 0,6623$					66,23 % de eficiencia					
Eficiencia del costo		$\$ 16,80 / (\$ 16,80 + \$ 10,05) = 0,6257$					62,57 % de eficiencia					

## **Informe del proceso de evaluación de crédito.**

**Quito D.M., 15 de enero de 2012**

**PARA** : **Gerencia General COOP.BEDE**  
Ing. Com. Daniel Rodas Mahauad MBA.  
**DE** : Carlos Andrés Orozco Orbe  
**ASUNTO** : Informe de novedades del proceso analizado.  
“Evaluación de crédito”

De conformidad a lo establecido en el acta # 26 de Sesión Ordinaria realizada mediante Consejo de Administración del 10 de mayo de 2011, donde se acepta la petición de colaboración para la realización de la tesis, y a la vez se solicita a mi persona, una vez culminado el análisis de los procesos del departamento de crédito se informe a la Gerencia de la Cooperativa las novedades encontradas en cada proceso; se informa a continuación los resultados del análisis.

El proceso de efectuar la evaluación del crédito, se desarrolla en 385 minutos totales, de los cuales 255” son actividades que agregan valor y 130” no agregan valor al proceso; identificando un 66,23 % de eficiencia en el proceso.

Por otra parte, el costo operativo para este proceso comprende de un total de \$ 26,85 de los cuales \$ 16,80 corresponden a actividades que agregan valor al proceso y \$ 10,08 a actividades que no lo hacen; observando un 62,57 % de eficiencia.

Así pues, se logra detectar las siguientes novedades, la información recibida se lo hace con un tiempo tardío de lo esperado, en las visitas domiciliarias existe desconocimiento con respecto a plazos para el pago de obligaciones, para la constatación de lugares de trabajo no es muy fácil acceder a información, por estas razones se presume un informe con poca credibilidad para el otorgamiento.

Atentamente,

Carlos Andrés Orozco Orbe

### 3.7.1.4. Aprobar crédito

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
PROCESO		Aprobar crédito										
Ingreso :	Informe de evaluación de crédito							Frecuencia :		Diario		
Salida :	Resolución o decisión de aprobación							Volumen :				
Tiempo total :	240 minutos							Eficiencia del tiempo :		50,00 %		
Costo total :	\$ 21,90							Eficiencia del costo :		60,27 %		
#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA DEL PROCESO					TIEMPO (")		COSTO (\$)		NOVEDADES
								A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Analista	Recibir informe de evaluación proporcionada	○					15	0	1,2	-	
2	Analista	Revisar y emitir observaciones		□			30		2,4	0	Se emite observaciones del informe presentado	
3	Oficial	Efectuar ajustes de observaciones				▷	30	0	1,5		Se hace caso omiso a las observaciones	
4	Analista	Elaborar memorando a la Gerencia		□			30		2,4	0	-	
5	Secretaria	Fechar y numerar memorando		□				15	0	0,9	-	
6	Analista	Enviar memorando a la Gerencia			⇒			15	0	1,2	-	
7	Gerente	Autorizar la calificación del crédito				▷	60		8,4	0	Actividad con tiempos extendidos	
8	Analista	Enviar la autorización al jefe de crédito			⇒			15	0	1,2	-	
9	Jefe de crédito	Elaborar la resolución de aprobación.		□				20	0	1,8	-	
10	Jefe de crédito	Enviar la resolución al jurídico			⇒			10	0	0,9	-	
TOTALES							120	120	13,2	8,7		
Eficiencia del tiempo		$120'' / (120'' + 120'') = 0,5000$					50,00 % de eficiencia					
Eficiencia del costo		$\$ 13,20 / (\$ 13,20 + \$ 8,70) = 0,60,27$					60,27 % de eficiencia					

## **Informe del proceso de aprobar crédito.**

**Quito D.M., 15 de enero de 2012**

**PARA** : **Gerencia General COOP.BEDE**  
Ing. Com. Daniel Rodas Mahauad MBA.  
**DE** : Carlos Andrés Orozco Orbe  
**ASUNTO** : Informe de novedades del proceso analizado.  
“Aprobar crédito”

De conformidad a lo establecido en el acta # 26 de Sesión Ordinaria realizada mediante Consejo de Administración del 10 de mayo de 2011, donde se acepta la petición de colaboración para la realización de la tesis, y a la vez se solicita a mi persona, una vez culminado el análisis de los procesos del departamento de crédito se informe a la Gerencia de la Cooperativa las novedades encontradas en cada proceso; se informa a continuación los resultados del análisis.

El proceso de aprobación de crédito, se desarrolla en 240 minutos totales, de los cuales 120” son actividades que agregan valor y 120” no agregan valor al proceso; identificando un 50,00 % de eficiencia en el proceso.

Por otra parte, el costo operativo para este proceso comprende de un total de \$ 21,90 de los cuales \$ 13,20 corresponden a actividades que agregan valor al proceso y \$ 8,70 a actividades que no lo hacen; observando un 60,27 % de eficiencia.

Así pues, en el análisis efectuado al presente proceso se ha lo grado identificar en su gran mayoría el tiempo de efectuado es demasiado largo para la actividad que se otorga.

Es todo cuanto se puede in formar con respecto al presente proceso.

Atentamente,

Carlos Andrés Orozco Orbe

### 3.7.1.5. Legalizar crédito

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
PROCESO		Legalizar crédito										
Ingreso :	Resolución o decisión de aprobación de crédito							Frecuencia :		Diario		
Salida :	Garantía firmada y legalizada							Volumen :				
Tiempo total :	145 minutos							Eficiencia del tiempo :		41,37 %		
Costo total :	\$ 8,85							Eficiencia del costo :		40,68 %		
#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA DEL PROCESO					TIEMPO (")		COSTO (\$)		NOVEDADES
								A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Asesor jurídico	Recibir resolución de aprobación de crédito	○					15		1,35	0	-
2	Asesor jurídico	Elaborar el pagaré y condiciones correspondientes		□					30	0	2,7	Elaboración minuciosa de pagaré
3	Asesor jurídico	Adjuntar documentación habilitante del crédito					▷		15	0	1,35	Exceso de tiempo en actividad
4	Asistente	Sacar copias del pagaré y documentos habilitantes					▷	15		0,45	0	-
5	Asistente	Notificar a deudor y garante para las firmas del pagaré		□				15		0,45	0	-
6	Asistente	Firmar el pagare		□					20	0	0,6	Hora no establecida para la firma
7	Asistente	Legalizar pagare					▷		20	0	0,6	-
8	Asesor jurídico	Remitir a desembolso la orden para el pago.				⇒		15		1,35	0	Actividad con tiempos exagerados.
9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTALES								60	85	3,6	5,25	
Eficiencia del tiempo	$60'' / (60'' + 85'') = 0,4137$							41,37 % de eficiencia				
Eficiencia del costo	$\$ 3,60 / (\$ 3,60 + \$ 5,25) = 0,5817$							40,68 % de eficiencia				

## **Informe del proceso de legalizar crédito.**

**Quito D.M., 15 de enero de 2012**

**PARA** : **Gerencia General COOP.BEDE**  
Ing. Com. Daniel Rodas Mahauad MBA.  
**DE** : Carlos Andrés Orozco Orbe  
**ASUNTO** : Informe de novedades del proceso analizado.  
“Legalizar crédito”

De conformidad a lo establecido en el acta # 26 de Sesión Ordinaria realizada mediante Consejo de Administración del 10 de mayo de 2011, donde se acepta la petición de colaboración para la realización de la tesis, y a la vez se solicita a mi persona, una vez culminado el análisis de los procesos del departamento de crédito se informe a la Gerencia de la Cooperativa las novedades encontradas en cada proceso; se informa a continuación los resultados del análisis.

La legalización del crédito, se desarrolla en 145 minutos totales, de los cuales 60” son actividades que agregan valor y 85” no agregan valor al proceso; identificando un 41,37 % de eficiencia en el proceso.

Por otra parte, el costo operativo para este proceso comprende de un total de \$ 8,85 de los cuales \$ 3,60 corresponden a actividades que agregan valor al proceso y \$ 5,25 a actividades que no lo hacen; observando un 40,68 % de eficiencia.

Así pues, en el análisis efectuado al presente proceso se ha lo grado identificar en su gran mayoría el tiempo de efectuado es demasiado largo para la actividad que se otorga y las horas de firma de pagaré no se establecen con anticipación.

Es todo cuanto se puede in formar con respecto al presente proceso.

Atentamente,

Carlos Andrés Orozco Orbe



### 3.7.1.6. Desembolsar crédito

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
PROCESO		Desembolsar crédito										
Ingreso :	Resolución o decisión de orden de pago							Frecuencia :		Diario		
Salida :	Expediente crediticio completo							Volumen :				
Tiempo total :	155 minutos							Eficiencia del tiempo :		48,39 %		
Costo total :	\$ 9,90							Eficiencia del costo :		48,99 %		
#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA DEL PROCESO				TIEMPO (")		COSTO (\$)		NOVEDADES	
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Jefe de crédito	Recibir la orden de pago	○					15	0	1,35	Revisar la orden de pago	
2	Jefe de crédito	Numerar, fechar la orden de pago		□				20		1,8	0	Tener secuencia en las órdenes de pago
3	Oficial	Verificar la programación de desembolso				▷		15	0	0,75	-	
4	Oficial	Comprobar la disponibilidad presupuestaria				▷		20	0	1	-	Tarda la comprobación presupuestaria
5	Oficial	Efectuar la transferencia al beneficiario		□				15	0	0,75	-	
6	Oficial	Imprimir comprobante de transferencia		□				15		0,75	0	-
7	Asistente	Registrar la transferencia en contabilidad				▷		10		0,8	0	Realizar inmediatamente el registro
8	Asistente	Imprimir comprobantes contables			⇒			15	0	1,2	-	
9	Oficial	Anexar comprobantes a expediente de crédito		□				10		0,5	0	-
10	Oficial	Archivar expediente crediticio				▽		20		1	0	Archivar secuencial y cronológicamente
TOTALES								75	80	4,85	5,05	
Eficiencia del tiempo		$75'' / (75'' + 80'') = 0,4839$				48,39 % de eficiencia						
Eficiencia del costo		$\$ 4,85 / (\$ 4,85 + \$ 5,05) = 0,4899$				48,99 % de eficiencia						

## **Informe del proceso de desembolso de crédito.**

**Quito D.M., 15 de enero de 2012**

**PARA** : **Gerencia General COOP.BEDE**  
Ing. Com. Daniel Rodas Mahauad MBA.  
**DE** : Carlos Andrés Orozco Orbe  
**ASUNTO** : Informe de novedades del proceso analizado.  
“Desembolso de crédito”

De conformidad a lo establecido en el acta # 26 de Sesión Ordinaria realizada mediante Consejo de Administración del 10 de mayo de 2011, donde se acepta la petición de colaboración para la realización de la tesis, y a la vez se solicita a mi persona, una vez culminado el análisis de los procesos del departamento de crédito se informe a la Gerencia de la Cooperativa las novedades encontradas en cada proceso; se informa a continuación los resultados del análisis.

El desembolso del crédito, se desarrolla en 155 minutos totales, de los cuales 75” son actividades que agregan valor y 80” no agregan valor al proceso; identificando un 49,04 % de eficiencia en el proceso.

Por otra parte, el costo operativo para este proceso comprende de un total de \$ 9,90 de los cuales \$ 4,85 corresponden a actividades que agregan valor al proceso y \$ 5,05 a actividades que no lo hacen; observando un 48,99 % de eficiencia.

De esta manera se ha logrado identificar como novedad una vez más los tiempos de ejecución de las actividades, e alguna de ellas existen retrasos se pierde el orden secuencial y cronológico, el registro contable tarda en ser realizado y el archivo no se lo realiza de manera correcta.

Es todo cuanto se puede informar con respecto al presente proceso.

Atentamente,

Carlos Andrés Orozco Orbe

### 3.7.1.7. Seguimiento y control de crédito

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
PROCESO		Seguimiento y control de crédito										
Ingreso :		Informe de evaluación, pagaré y pago de dividendos.						Frecuencia :		Diario		
Salida :		Informe de seguimiento						Volumen :				
Tiempo total :		85 minutos						Eficiencia del tiempo :		58,82 %		
Costo total :		\$ 4,25						Eficiencia del costo :		58,82 %		
#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA DEL PROCESO					TIEMPO (")		COSTO (\$)		NOVEDADES
								A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Oficial	Solicitar expediente de crédito	○					5	0	0,25	-	
2	Oficial	Imprimir la tabla de amortización		□				10	0	0,5	-	
3	Oficial	Actualizar los datos y pagos de dividendos				▷	10		0,5	0	Datos desactualizados en la web	
4	Oficial	Efectuar ajustes en sistema financiero				▷	15		0,75	0	Se registra ajustes necesarios.	
5	Oficial	Consolidar la información de crédito al día		□			5		0,25	0	-	
6	Oficial	Informar cartera vencida		□				10	0	0,5	Actividad retrasada por consolidación	
7	Oficial	Registrar y notificar cartera vencida				▷	15		0,75	0	-	
8	Oficial	Elaborar informe de cartera vencida		□				10	0	0,5	-	
9	Oficial	Enviar informe a cobranza.			⇒		5		0,25	0	Retraso en el envío de información	
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTALES							50	35	2,5	1,75		
Eficiencia del tiempo		$50'' / (50'' + 35'') = 0,5882$					58,82 % de eficiencia					
Eficiencia del costo		$\$ 2,50 / (\$ 2,50 + \$ 1,75) = 0,5882$					58,82 % de eficiencia					

## **Informe del proceso de seguimiento y control de crédito.**

**Quito D.M., 15 de enero de 2012**

**PARA** : **Gerencia General COOP.BEDE**  
Ing. Com. Daniel Rodas Mahauad MBA.  
**DE** : Carlos Andrés Orozco Orbe  
**ASUNTO** : Informe de novedades del proceso analizado.  
“Seguimiento y control de crédito”

De conformidad a lo establecido en el acta # 26 de Sesión Ordinaria realizada mediante Consejo de Administración del 10 de mayo de 2011, donde se acepta la petición de colaboración para la realización de la tesis, y a la vez se solicita a mi persona, una vez culminado el análisis de los procesos del departamento de crédito se informe a la Gerencia de la Cooperativa las novedades encontradas en cada proceso; se informa a continuación los resultados del análisis.

El proceso de seguimiento y control de crédito, se desarrolla en 85 minutos totales, de los cuales 50” son actividades que agregan valor y 35” no agregan valor al proceso; identificando un 58,82 % de eficiencia en el proceso.

Por otra parte, el costo operativo para este proceso comprende de un total de \$ 4,45 de los cuales \$ 93,00 corresponden a actividades que agregan valor al proceso y \$ 2,50 a actividades que no lo hacen; observando un 4,25 % de eficiencia.

El proceso analizado refleja datos desactualizados en el sistema web, lo que tarda la consolidación de información y envío de la información.

Es todo cuanto se puede informar con respecto al presente proceso.

Atentamente,

Carlos Andrés Orozco Orbe

### 3.7.1.8. Registro y notificación de deuda vencida

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
PROCESO		Registro y notificación de deuda vencida										
Ingreso :	Listado de vencimientos					Frecuencia :		Quincenal				
Salida :	Archivos y comunicaciones de avisos de vencimiento					Volumen :						
Tiempo total :	110 minutos					Eficiencia del tiempo :		42,85 %				
Costo total :	\$ 8,25					Eficiencia del costo :		49,09 %				
#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA DEL PROCESO					TIEMPO (")		COSTO (\$)		NOVEDADES
								A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Analista	Verificar cierre quincenal o mensual de cartera	○					10		0,8	0	De acuerdo a la frecuencia de pago
2	Analista	Generar o imprimir avisos de vencimiento		□					10	0	0,8	Se genera avisos solamente 2 mensuales
3	Analista	Verificar fechas y tablas de amortización actualizadas		□					15	0	1,2	-
4	Analista	Publicar vencimiento en Buro de crédito				▷		15		1,2	0	Publicación a mes caído de la deuda
5	Analista	Enviar a oficial las notificaciones de vencimiento		□					15	0	1,2	-
6	Oficial	Elaborar oficio para enviar al socio				▷			15	0	0,75	-
7	Jefe de crédito	Revisar la notificación a enviar				▷		10		1,4	0	Se encuentra una notificación muy benévola
8	Oficial	Enviar físicamente la notificación al socio		□				10		0,5	0	-
9	Oficial	Verificar la recepción de notificación del socio			⇒				5	0	0,25	El socio no se encuentra enterado de la notificación
10	Asistente	Receptar el pago de dividendos vencidos	-	-	-	-	-	5		0,15	0	Se espera que lo más pronto se cancele la letra
TOTALES								50	60	4,05	4,2	
Eficiencia del tiempo		$50'' / (50'' + 60'') = 0,4285$					42,85 % de eficiencia					
Eficiencia del costo		$\$ 4,05 / (\$ 4,05 + \$ 4,20) = 0,4909$					49,09 % de eficiencia					

## **Informe del proceso de registro y notificación de deuda vencida**

**Quito D.M., 15 de enero de 2012**

**PARA** : **Gerencia General COOP.BEDE**  
Ing. Com. Daniel Rodas Mahauad MBA.  
**DE** : Carlos Andrés Orozco Orbe  
**ASUNTO** : Informe de novedades del proceso analizado.  
“Registro y notificación de deuda vencida”

De conformidad a lo establecido en el acta # 26 de Sesión Ordinaria realizada mediante Consejo de Administración del 10 de mayo de 2011, donde se acepta la petición de colaboración para la realización de la tesis, y a la vez se solicita a mi persona, una vez culminado el análisis de los procesos del departamento de crédito se informe a la Gerencia de la Cooperativa las novedades encontradas en cada proceso; se informa a continuación los resultados del análisis.

El proceso de notificación y registro de deuda vencida, se desarrolla en 105 minutos totales, de los cuales 45” son actividades que agregan valor y 60” no agregan valor al proceso; identificando un 42,85 % de eficiencia en el proceso.

Por otra parte, el costo operativo para este proceso comprende de un total de \$ 8,25 de los cuales \$ 4,05 corresponden a actividades que agregan valor al proceso y \$ 4,20 a actividades que no lo hacen; observando un 49,09 % de eficiencia.

En el análisis realizado al actual proceso podemos observar que una de las principales novedades es el que solamente dos veces al mes se generan reportes de deudas vencidas, por motivo de que la recuperación se la realiza automáticamente por medio de roles generando de esta manera tiempos más largos para una recuperación y notificación de deuda vencida en el buró de crédito

Atentamente,

Carlos Andrés Orozco Orbe

### 3.7.1.9. Efectuar recuperación de crédito

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
PROCESO		Efectuar recuperación de crédito										
Ingreso :	Reporte de dividendos vencidos							Frecuencia :		Diario		
Salida :	Asientos contables de cartera vencida.							Volumen :				
Tiempo total :	105 minutos							Eficiencia del tiempo :		66,66 %		
Costo total :	\$ 5,20							Eficiencia del costo :		74,04 %		
#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA DEL PROCESO				TIEMPO (")		COSTO (\$)		NOVEDADES	
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Asistente	Recibir reporte de dividendos vencidos	○					10		0,3	0	
2	Asistente	Verificar pagos de dividendos		□					10	0	0,3	
3	Analista	Emitir reporte de interés por mora				▷		10		0,8	0	
4	Analista	Elaborar oficio de pago de intereses por mora		□				10		0,8	0	
5	Oficial	Preguntar las causas de no pago		□					15	0	0,75	
6	Asistente	Recibir pago de dividendo e intereses		□					10	0	0,3	
7	Asistente	Registrar el pago de dividendos				▷		10		0,3	0	
8	Asistente	Anexar la documentación al expediente		□				5		0,15	0	
9	Analista	Registrar pago en el buró				▷		15		1,2	0	
10	Asistente	Notificar el pago al día del socio a financiero			⇒			10		0,3	0	
TOTALES								70	35	3,85	1,35	
Eficiencia del tiempo		$70'' / (70'' + 35'') = 0,6666$				66,66 % de eficiencia						
Eficiencia del costo		$\$ 3,85 / (\$ 3,85 + \$ 1,35) = 0,7404$				74,04 % de eficiencia						

## **Informe del proceso de efectuar recuperación de crédito.**

**Quito D.M., 15 de enero de 2012**

**PARA** : **Gerencia General COOP.BEDE**  
Ing. Com. Daniel Rodas Mahauad MBA.  
**DE** : Carlos Andrés Orozco Orbe  
**ASUNTO** : Informe de novedades del proceso analizado.  
“Efectuar recuperación de crédito”

De conformidad a lo establecido en el acta # 26 de Sesión Ordinaria realizada mediante Consejo de Administración del 10 de mayo de 2011, donde se acepta la petición de colaboración para la realización de la tesis, y a la vez se solicita a mi persona, una vez culminado el análisis de los procesos del departamento de crédito se informe a la Gerencia de la Cooperativa las novedades encontradas en cada proceso; se informa a continuación los resultados del análisis.

El proceso de efectuar la recuperación de crédito vencido, se desarrolla en 105 minutos totales, de los cuales 70” son actividades que agregan valor y 35” no agregan valor al proceso; identificando un 66,66 % de eficiencia en el proceso.

Por otra parte, el costo operativo para este proceso comprende de un total de \$ 5,20 de los cuales \$ 1,87 corresponden a actividades que agregan valor al proceso y \$ 1,41 a actividades que no lo hacen; observando un 57,01 % de eficiencia.

El proceso analizado refleja datos desactualizados en el sistema web, lo que tarda la consolidación de información y envío de la información.

Es todo cuanto se puede informar con respecto al presente proceso.

Atentamente,

Carlos Andrés Orozco Orbe



### 3.7.1.10. Saldar o liquidar cuentas de créditos vigentes

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS											
PROCESO		Saldar o liquidar cuentas de créditos vigentes									
Ingreso :		Reporte de cartera con saldos cero					Frecuencia :		N/A		
Salida :		Registros contables					Volumen :				
Tiempo total :		74 minutos					Eficiencia del tiempo :		50,00 %		
Costo total :		\$ 3,28					Eficiencia del costo :		57,01 %		
#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA DEL PROCESO				TIEMPO (")		COSTO (\$)		NOVEDADES
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Oficial	Verificar los valores adeudados se encuentren en cero	○				8		0,4	0	Valores verificables cada quincena
2	Asistente	Registrar o ajustar los valores pagados		□				17	0	0,51	Tiempo en exceso en esta actividad
3	Asistente	Imprimir la decisión de liquidación de saldo				▷	2		0,06	0	-
4	Oficial	Aprobar la decisión de liquidación de saldo				▷	5		0,25	0	Actividad poco viable
5	Oficial	Realizar cálculos de gastos incurridos para la liquidación		□				10	0	0,5	-
6	Oficial	Recibir notificación y efectuar pago de liquidación				▽		5	0	0,25	Demora en el recibo de pago
7	Asistente	Realizar el correspondiente registro contable				▷	8		0,24	0	-
8	Asistente	Verificar el asiento contable de liquidación		□				5	0	0,15	-
9	Asistente	Imprimir asiento contable				▷	4		0,12	0	-
10	Analista	Devolver pagaré firmado.				⇒	10		0,8	0	Devolución realizada a personas que lo solicitan
TOTALES								37	37	1,87	1,41
Eficiencia del tiempo		$37'' / (37'' + 37'') = 0,5000$				50,00 % de eficiencia					
Eficiencia del costo		$\$ 1,87 / (\$ 1,87 + \$ 1,41) = 0,5016$				57,01 % de eficiencia					

## **Informe del proceso de saldar o liquidar cuentas de créditos vigentes.**

**Quito D.M., 15 de enero de 2012**

**PARA** : **Gerencia General COOP.BEDE**  
Ing. Com. Daniel Rodas Mahauad MBA.  
**DE** : Carlos Andrés Orozco Orbe  
**ASUNTO** : Informe de novedades del proceso analizado.  
“Saldar o liquidar cuentas de créditos vigentes”

De conformidad a lo establecido en el acta # 26 de Sesión Ordinaria realizada mediante Consejo de Administración del 10 de mayo de 2011, donde se acepta la petición de colaboración para la realización de la tesis, y a la vez se solicita a mi persona, una vez culminado el análisis de los procesos del departamento de crédito se informe a la Gerencia de la Cooperativa las novedades encontradas en cada proceso; se informa a continuación los resultados del análisis.

El proceso de saldar o liquidar cuentas de créditos vigentes, se desarrolla en 74 minutos totales, de los cuales 37” son actividades que agregan valor y 37” no agregan valor al proceso; identificando un 50,00 % de eficiencia en el proceso.

Por otra parte, el costo operativo para este proceso comprende de un total de \$ 3,28 de los cuales \$ 1,87 corresponden a actividades que agregan valor al proceso y \$ 1,41 a actividades que no lo hacen; observando un 57,01 % de eficiencia.

Para el proceso de saldar o liquidar cuentas de créditos vigentes, se observa la novedad de que se genera reportes de pago solamente cada quincena, existe un tiempo muy demorado en el ajuste de pagos realizados para la liquidación, existe una actividad que no es necesaria para la liquidación que es la autorización para el pago, y además los tiempos en el proceso son muy largos considerando cada actividad.

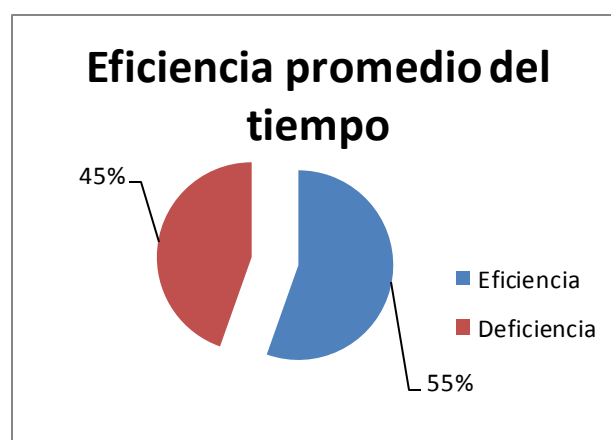
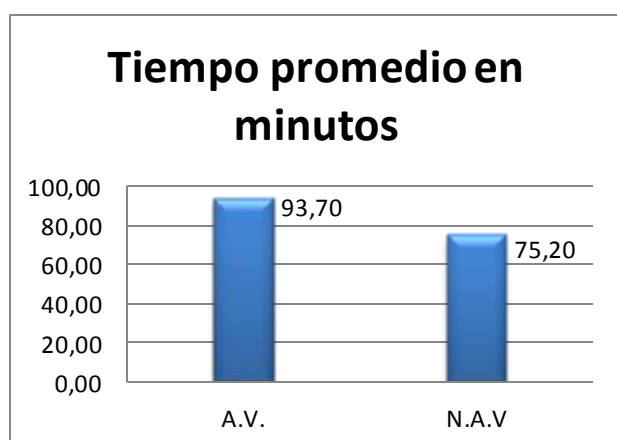
Atentamente,

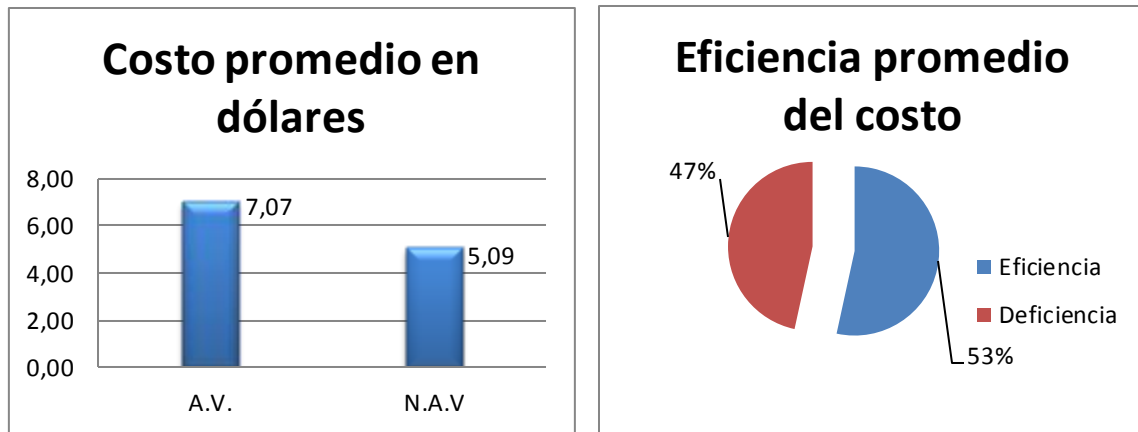
Carlos Andrés Orozco Orbe

### 3.8. Matriz de análisis resumido de los procesos analizados

A continuación desarrollaré un cuadro resumen de los sub procesos analizados, identificando en cada uno de ellos los tiempos y costos que conllevan desarrollar las actividades inmersas del proceso.

#	MACROPROCESO CRÉDITO	TIEMPO (")				COSTO (\$)			
		A.V.	N.A.V	TOTAL	EFIC.	A.V.	N.A.V	TOTAL	EFIC.
1	Planificación mensual operativa departamental.	100	75	175	57,14 %	12,8	7,7	20,5	62,44 %
2	Ingreso y análisis de solicitud de crédito.	120	95	215	55,81 %	7,15	5,4	12,55	56,97 %
3	Evaluación de crédito.	255	130	385	66,23 %	16,8	10,05	26,85	62,57 %
4	Aprobación de crédito.	120	120	240	50,00 %	13,2	8,7	21,9	60,27 %
5	Legalización de crédito.	60	85	145	41,38 %	3,6	5,25	8,85	40,68 %
6	Desembolso de crédito.	75	80	155	48,39 %	4,85	5,05	9,9	48,99 %
7	Seguimiento y control de crédito.	50	35	85	58,82 %	2,5	1,75	4,25	58,82 %
8	Registro y notificación de deuda vencida.	50	60	110	45,45 %	4,05	4,2	8,25	49,09 %
9	Recuperación de crédito.	70	35	105	66,67 %	3,85	1,35	5,2	74,04 %
10	Saludar o liquidar cuentas de créditos vigentes.	37	37	74	50,00 %	1,87	1,41	3,28	57,01 %





### 3.8.1. Novedades generales detectadas en los procesos seleccionados

En los gráficos de barras que se ilustra en el punto anterior se puede observar los costos y tiempos promedios que se emplea en el desarrollo de las actividades de cada proceso, además de la eficiencia actual de estas variables.

Los procesos se desarrollan en un promedio de 93 minutos que son actividades que agregan valor y un promedio de 75,20 minutos en actividades que no agregan valor a los procesos, identificando un 55,42 % de eficiencia promedio en el tiempo que se ocupa para el desarrollo del proceso.

El costo promedio en actividades que agregan valor al proceso es de \$ 7,07 y el costo promedio en actividades que no agregan valor es de \$ 5,09 logrando observar una eficiencia promedio de 53,42 % en los procesos.

Además en los diagramas de análisis de procesos seleccionados para el estudio se ha logrado detectar las siguientes novedades:

La información recibida se lo hace con un tiempo tardío de lo esperado, en las visitas domiciliarias existe desconocimiento con respecto a plazos para el pago de obligaciones, para la constatación de lugares de trabajo no es muy fácil acceder a información, por estas razones se presume un informe con poca credibilidad para el otorgamiento.

En el análisis realizado al proceso de recuperación de crédito, podemos observar que una de las principales novedades es el que solamente dos veces al mes se generan reportes

de deudas vencidas, por motivo de que la recuperación se la realiza automáticamente por medio de roles generando de esta manera tiempos más largos para una recuperación y notificación de deuda vencida en el buró de crédito

Para el proceso de saldar o liquidar cuentas de créditos vigentes, se observa la novedad de que se genera reportes de pago solamente cada quincena, existe un tiempo muy demoroso en el ajuste de pagos realizados para la liquidación, existe una actividad que no es necesaria para la liquidación que es la autorización para el pago, y además los tiempos en el proceso son muy largos considerando cada actividad.

El proceso analizado refleja datos desactualizados en el sistema web, lo que tarda la consolidación de información y envío de la información.

Los procesos analizado refleja datos desactualizados en el sistema web, lo que tarda la consolidación de información y envío de la información.

Los tiempos de ejecución de las actividades, en algunas de ellas existen retrasos, se pierde el orden secuencial y cronológico, el registro contable tarda en ser realizado y el archivo no se lo realiza de manera correcta.

## **CAPITULO IV: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE CRÉDITO.**

---

### **4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

El mejoramiento es un proceso organizado donde participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar la calidad de la gestión, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos.

La aplicación continuada de esta estrategia produce beneficios para los clientes (mejor cumplimiento de sus requisitos), para la organización (mayor sensibilidad para detectar oportunidades y aumentar la eficiencia) y para las personas (aumento de la capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado).

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, es importante documentar y sobre cómo deben documentarse, pero el hecho de documentar un proceso no excluye que, con el tiempo, puedan incorporarse mejoras o encontrar otras formas más adecuadas para realizar las actividades. Cuando, a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso, aparecen problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.), o se constata que el proceso no se adapta a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso), es necesario aplicar el ciclo de mejora.

#### **4.1. Herramientas a utilizar en los procesos**

Las herramientas que se utilizará para realizar un mejoramiento de procesos del departamento de crédito de la Cooperativa del Banco del Estado, estarán sujetas a lo planteado en el libro de “Administración total del mejoramiento continuo” de James Harrington.

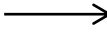
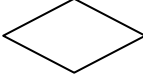


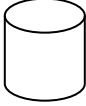
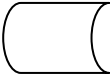



Entre lo establecido por Harrington podemos utilizar lo siguiente para el desarrollo de este capítulo:

- Disminuir actividades administrativas que sean innecesarias.
- Disminuir actividades duplicadas.
- Disminuir la complicación en el proceso.
- Disminuir tiempos de ejecución de actividades.
- Optimizar los recursos tecnológicos mediante una automatización de proceso.
- Estandarizar la realización del proceso.
- Priorizar actividades del proceso que ayudarán a mejorar la gestión departamental.

Aplicando estas herramientas planteadas podremos desarrollar de la manera más óptima un mejoramiento que ayude a ejecutar de manera eficiente cada subproceso.

#### 4.1.1. Simbología de procesos

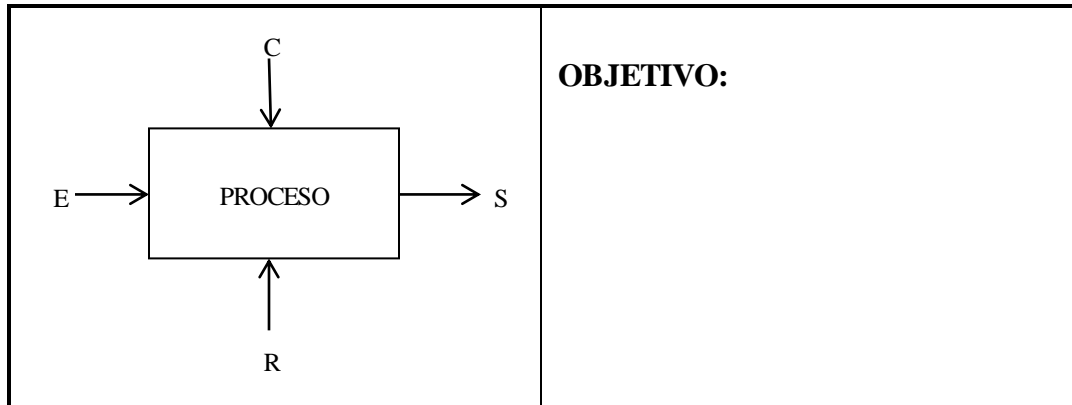
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	DEFINICIÓN
	INICIO / FIN	Indica la iniciación o terminación del proceso.
	OPERACIÓN	Describe las actividades que deben desarrollarse.
	OPERACIÓN REFERENCIADA	Describe conjunto de actividades referenciadas.

	SENTIDO	Conecta y señala el orden de la secuencia a ejecutar.
	DECISIÓN O ALTERNATIVA	Indica un punto dentro del flujo en el existe posibles alternativas.
	CONECTOR DE RUTINA	Representa una conexión o enlace entre actividades y lleva inserto un número.
	CONECTOR DE PAGINA	Indica la continuación del flujograma en otra página.
	INFORMACIÓN ALMACENADA	Indica el almacenamiento que se realiza de la información.
	INFORMACIÓN EN BASE DE DATOS	Indica que la información ha sido guardad en la base de datos de un computador.
	DOCUMENTO	Representa cualquier tipo de documento que se requiera para el proceso.
	MULTIDOCUMENTOS	Representa un conjunto de documentos necesarios para el proceso.
	ARCHIVO MANUAL	Representa el almacenamiento de la información en carpetas o archivos de trabajo físico.



### 4.1.2. Hojas ISO para caracterización, flujo de diagramación y descripción de actividades

#### FORMATO CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS



<b>MACROPROCESO:</b>	
<b>SUBPROCESO:</b>	

	ENTRADAS (E)	IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR
<b>E.1</b>		
<b>E.2</b>		
<b>E.3</b>		
<b>E.n</b>		

	SALIDAS (S)	IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE
<b>S.1</b>		
<b>S.2</b>		
<b>S.n</b>		

RECURSOS (R)			
TÉCNICOS:	FÍSICOS:	HUMANOS:	FINANCIEROS:

CONTROLES (C)

REGISTROS

**FORMATO FLUJOGRAMA DE PROCESOS**

PROCESO __: _____	

## FORMATO DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

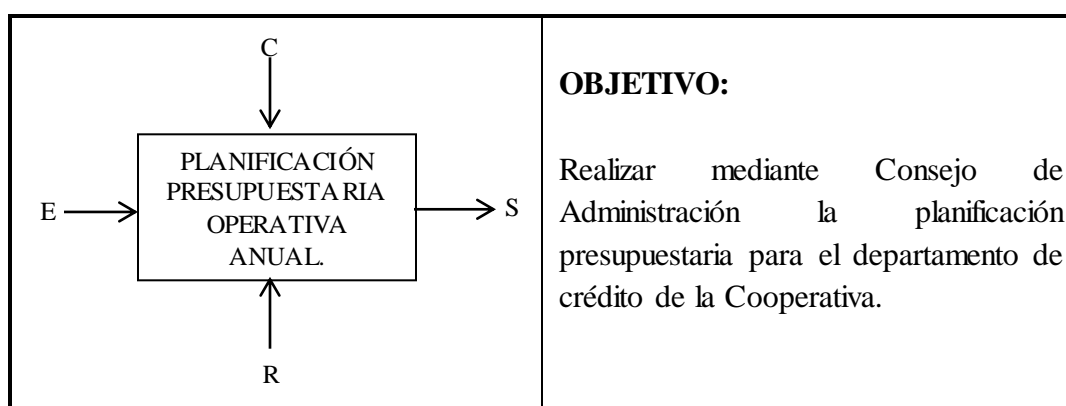
#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (")		COSTO (\$)	
				A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V
1							
2							
3							
4							
5							

CUADRO RESUMEN DE PROCESO MEJORADO									
PROCESO	TIEMPO (")					COSTO (\$)			
	ACT.	A.V.	N.A.V	TOTAL	EFIC.	A.V.	N.A.V	TOTAL	EFIC.

### 4.2. Mejoramiento de cada proceso analizado aplicando las herramientas

## 4.2.1. Planificación presupuestaria Operativa Anual

### 4.2.1.1. Caracterización de proceso



<b>MACROPROCESO:</b>	CRÉDITO
<b>SUBPROCESO:</b>	Planificación presupuestaria operativa.

<b>ENTRADAS (E)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR</b>
<b>E.1</b>	Convocatoria a Consejo de Administración.	Presidenta
<b>E.2</b>	Ejecución presupuestaria año anterior.	Asistente
<b>E.3</b>	Informe del comité de crédito año anterior.	Analista

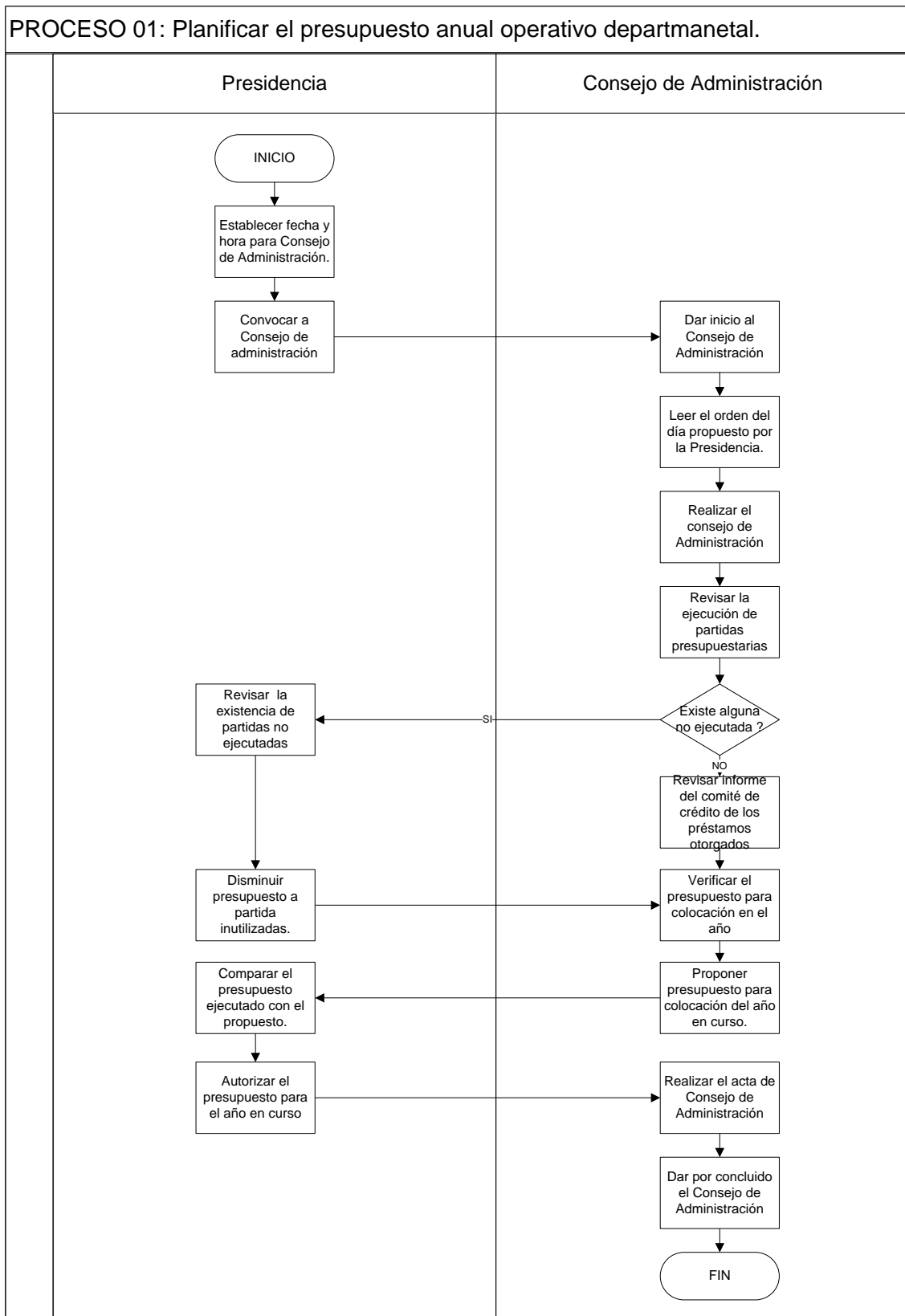
<b>SALIDAS (S)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE</b>
<b>S.1</b>	Acta de Consejo de administración.	Secretaria
<b>S.2</b>	Presupuesto para crédito del año presente.	

<b>RECURSOS (R)</b>			
<b>TÉCNICOS:</b>	<b>FÍSICOS:</b>	<b>HUMANOS:</b>	<b>FINANCIEROS:</b>
Hardware, software Word Office.	Oficinas de la Cooperativa.	Funcionarios del departamento de crédito.	Según la planificación presupuestaria.

<b>CONTROLES (C)</b>
Verificar la ejecución presupuestaria del periodo anterior.
Verificar correcto funcionamiento del departamento de crédito.

<b>REGISTROS</b>
Acta de Consejo de Administración.
Archivo de la convocatoria realizada.

### 4.2.1.2. Diagrama de flujo



### 4.2.1.3. Descripción de actividades

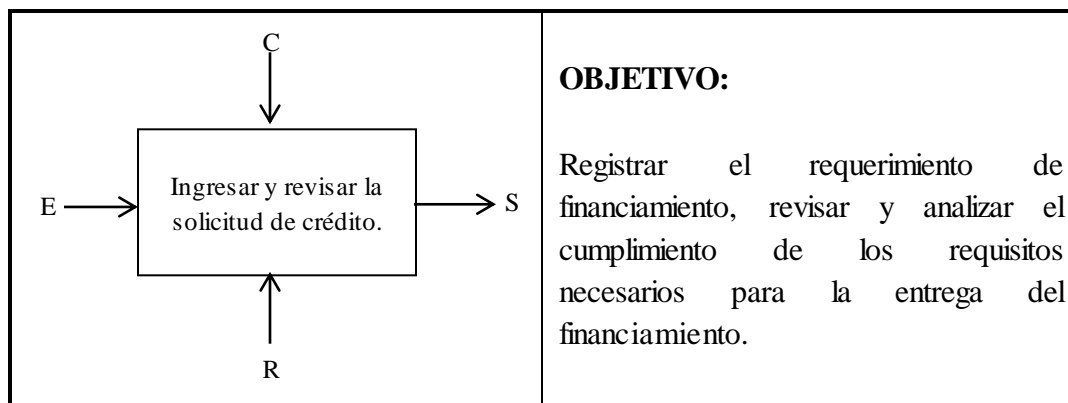
#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (")		COSTO (\$)	
				A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V
1	Establecer fecha y hora para Consejo de Administración.	Presidencia	Se establece por parte de la Presidencia la fecha y hora a desarrollarse el Consejo de Administración.	0	0	0	0
2	Convocar a Consejo de Administración	Presidencia	Se realiza formalmente la convocatoria a los miembros del Consejo de administración.	0	0	0	0
3	Dar inicio a Consejo de Administración.	Secretaria	Se realiza la constatación de cuórum para dar inicio y desarrollar el Consejo de administración.	0	0,3	0	0,3
4	Leer el orden del día propuesto por la Presidencia de la Cooperativa.	Secretaria	La secretaria leerá el orden del día par proceder a dar inicio al consejo para tratar el presupuesto de colocación anual.	0,3	0	0,3	0
5	Realizar el Consejo de Administración.	Gerente	Se desarrolla el consejo de administración para evaluar la gestión y el presupuesto ejecutado del comité de crédito.	1,4	0	1,4	0
6	Revisar ejecución de partidas presupuestarias.	Gerente	Se revisa cada una de las partidas presupuestarias para analizar el desempeño de lo ejecutado y devengado de las partidas.	1,4	0	1,4	0
7	Existe alguna no ejecutada?	Gerente	Se determina si existe o no alguna partida no ejecutada o parcialmente ejecutada.	0,28	0	0,28	0
8	Revisar la existencia de partidas no ejecutadas.	Presidencia	Se revisa las partidas que no hayan sido ejecutadas al 100%	0	0	0	0
9	Disminuir presupuesto para partidas inutilizadas.	Presidencia	Se disminuye el presupuesto actual para aquellas partidas no ejecutadas.	0	0	0	0
10	Revisar informe de comité de crédito de los préstamos otorgados.	Gerencia	Se revisa el informe y detalle de los créditos otorgados por parte del comité de crédito.	1,4	0	1,4	0

11	Verificar presupuesto para colocación en el año.	Gerencia	Se verifica el presupuesto para asignar recursos para el periodo vigente.	1,4	0	1,4	0
12	Proponer presupuesto para colocación del año en curso.	Gerencia	Se propone a la presidencia un presupuesto para el desarrollo de la gestión del departamento de crédito.	0,7	0	0,7	0
13	Comparar presupuesto ejecutado con el propuesto.	Presidencia	Se compara el presupuesto ejecutado con el propuesto para el periodo económico en marcha.	0	0	0	0
14	Autorizar el presupuesto para el año en curso.	Presidencia	Se autoriza la asignación de recursos solicitados para el presente periodo para el ámbito de colocaciones.	0	0	0	0
15	Realizar el acta de consejo de administración.	Secretaria	Se realiza el acta del consejo de administración con el desarrollo resoluciones y disposiciones de la misma.	0,9	0	0,9	0
16	Dar por concluido el Consejo de Administración.	Gerencia	Se da por concluido el Consejo de administración luego de planificar el presupuesto anual para créditos.	0,7	0	0,7	0

<b>CUADRO RESUMEN DE PROCESO MEJORADO</b>									
PROCESO	TIEMPO (")					COSTO (\$)			
	ACT.	A.V.	N.A.V	TOTAL	EFIC.	A.V.	N.A.V	TOTAL	EFIC.
01	16	92	20	112	82,14%	8,48	0,3	8,78	96,58%

## 4.2.2. Ingresar y revisar la solicitud de crédito

### 4.2.2.1. Caracterización de proceso



<b>MACROPROCESO:</b>	CRÉDITO
<b>SUBPROCESO:</b>	Ingresar y revisar la solicitud de crédito

<b>ENTRADAS (E)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR</b>
<b>E.1</b>	Solicitud de crédito	Socio
<b>E.2</b>	Documentos justificativos	Socio
<b>E.3</b>	Calificación de crédito	Equifax

<b>SALIDAS (S)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE</b>
<b>S.1</b>	Solicitud de crédito completa y priorizada	Comité de crédito

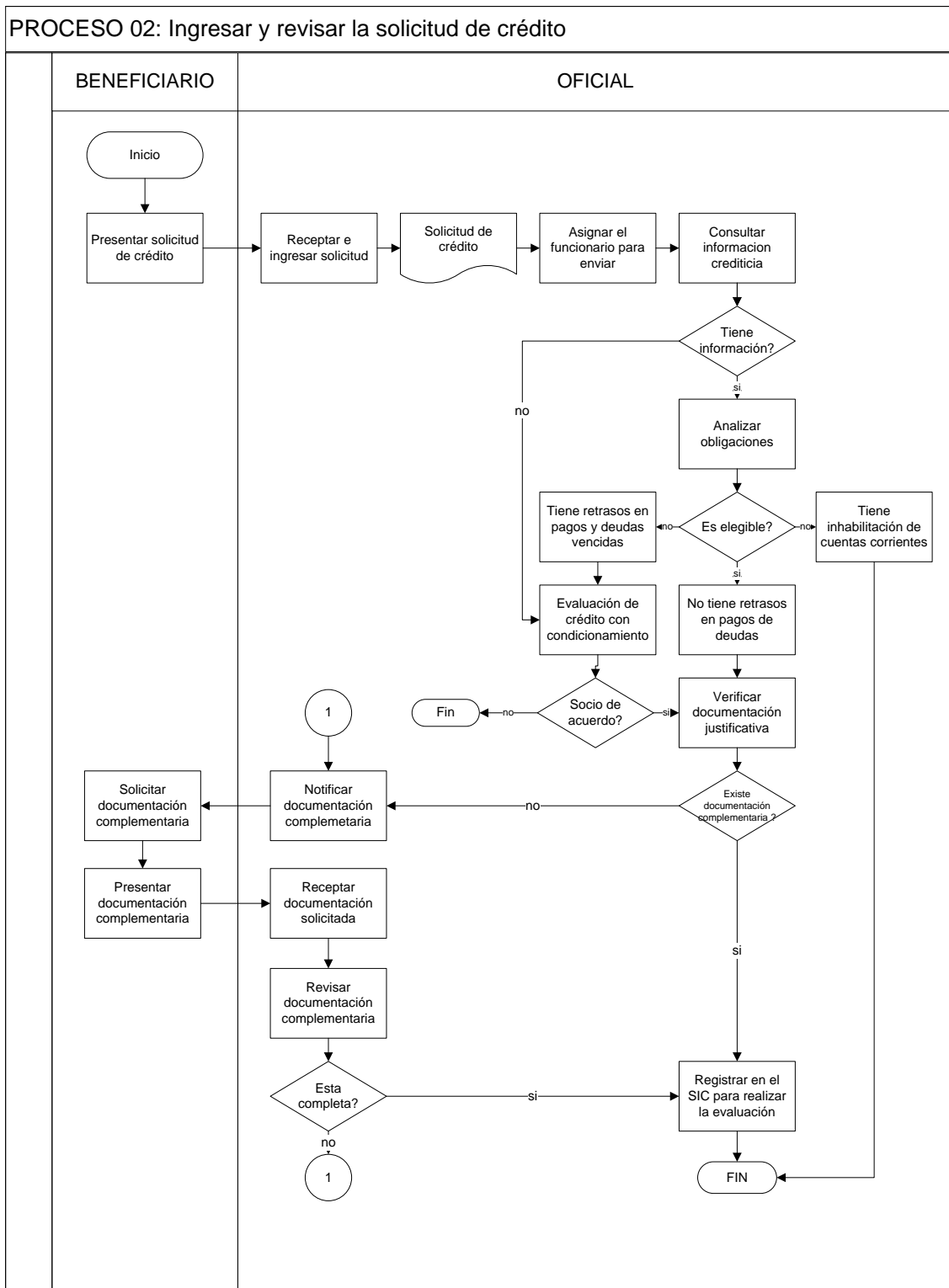
<b>RECURSOS (R)</b>			
<b>TÉCNICOS:</b>	<b>FÍSICOS:</b>	<b>HUMANOS:</b>	<b>FINANCIEROS:</b>
Hardware, software del SIC, Equifax.	Oficinas de la Cooperativa.	Funcionarios del departamento de crédito.	Según la planificación presupuestaria.

<b>CONTROLES (C)</b>
Verificar que la solicitud de crédito contenga todos los documentos habilitantes.
Verificar la calificación de riesgo.

<b>REGISTROS</b>
Solicitud de crédito completa y priorizada.
Calificación de riesgo.



### 4.2.2.2. Diagrama de flujo



### 4.2.2.3. Descripción de actividades

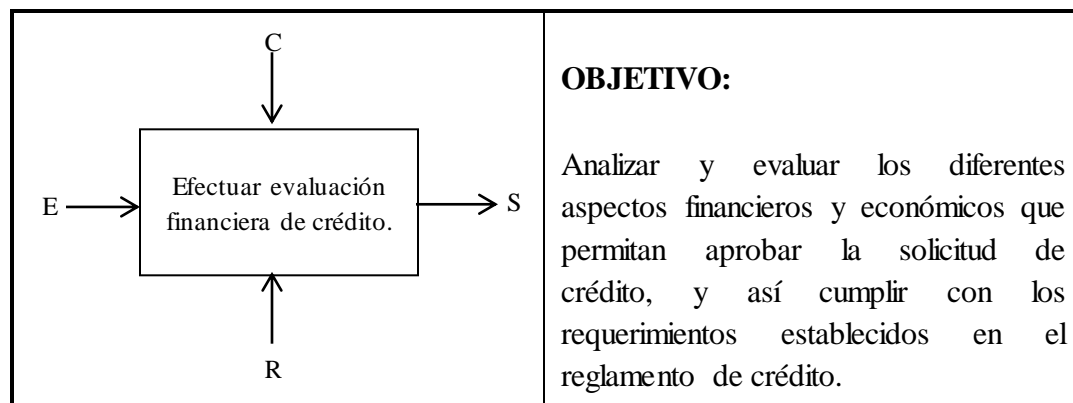
#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (")		COSTO (\$)	
				A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V
1	Presentar solicitud de crédito	Beneficiario	Presentar la solicitud de crédito, de acuerdo al formato establecido por la Cooperativa.		10	0	0
2	Receptar e ingresar la solicitud	Asistente	Ingresar al sistema de la cooperativa la información relacionada con la solicitud.	5		0,15	0
3	Solicitud de crédito	Beneficiario	Documento que contiene la información enviada por el socio para aplicar al crédito.		0	0	0
4	Asignar el funcionario para revisar	Jefe	Asignar al funcionario la revisión de la solicitud y documentos habilitantes.		3	0	0,42
5	Consultar información crediticia	Oficial	Se revisa en Equifax la información crediticia del socio solicitante.	5		0,25	0
6	Tiene información?	Oficial	Se verifica la disponibilidad de la información para analizar la elegibilidad del socio.	0	2	0	0,1
7	Analizar obligaciones	Oficial	En base a la información suministrada por Equifax se determina mediante los pagos de sus obligaciones la elegibilidad del crédito.	20		1	0
8	Es elegible?	Oficial	Se establece si el socio es o no sujeto de crédito.		2	0	0,1
9	Tiene retrasos en pagos y deudas vencidas	Oficial	La cooperativa puede otorgar crédito con condicionamiento.	4		0,2	0
10	Evaluación de crédito con condicionamiento	Oficial	En el caso de del condicionamiento, se enviará a pagar las deudas vencidas.	3		0,15	0

11	Socio de acuerdo?	Beneficiario	Si el socio está de acuerdo con el análisis condicionado, ingresa a la evaluación.		10	0	0
12	Tiene inhabilitación de cuentas corrientes	Oficial	El socio termina su proceso de análisis.	5		0,25	0
13	No tiene retrasos en pago de deudas	Oficial	El socio es elegible para la evaluación y se somete a lo establecido por la cooperativa.	5		0,25	0
14	Verificación de documentación justificativa	Oficial	Recibida la solicitud, se procede a revisar si está completos los documentos justificativos.	20		1	0
15	Esta completa?	Oficial	Se establece si la información es o no la requerida para el análisis.		2	0	0,1
16	Notificar documentación incompleta	Oficial	Se notifica al oficial del faltante de documentación.	3		0,15	0
17	Solicitar documentación incompleta	Oficial	Se procede a solicitar al beneficiario la documentación faltante.	2		0,1	0
18	Presentar documentación faltante	Beneficiario	Recopila, verifica y remite la información requerida para continuar el proceso.		4	0	0
19	Receptar documentación	Oficial	Se receipta por parte del socio la documentación	10		0,5	0
20	Revisar documentación	Oficial	Se procede a revisar la documentación que se ha presentado	20	3	1	0,15
21	Esta completa?	Oficial	Se establece si la información es o no la requerida para el análisis.		2	0	0,1
22	Registrar en el SIC para la evaluación.	Oficial	Ingresar la información en el SIC cuando la información este completa para la evaluación financiera y económica.	2		0,1	0

<b>CUADRO RESUMEN DE PROCESO MEJORADO</b>									
<b>PROCESO</b>	<b>TIEMPO (")</b>					<b>COSTO (\$)</b>			
	<b>ACT.</b>	<b>A.V.</b>	<b>N.A.V</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EFIC.</b>	<b>A.V.</b>	<b>N.A.V</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EFIC.</b>
<b>02</b>	22	104	38	142	73,24%	5,1	0,97	6,07	84,02%

### 4.2.3. Efectuar evaluación financiera de crédito

#### 4.2.3.1. Caracterización de proceso



<b>MACROPROCESO:</b>	CRÉDITO
<b>SUBPROCESO:</b>	Efectuar evaluación de crédito.

<b>ENTRADAS (E)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR</b>
<b>E.1</b>	Solicitud de crédito	Oficial
<b>E.2</b>	Documentos justificativos o requisitos	Oficial
<b>E.3</b>	Información recabada de visitas al domicilio	Oficial

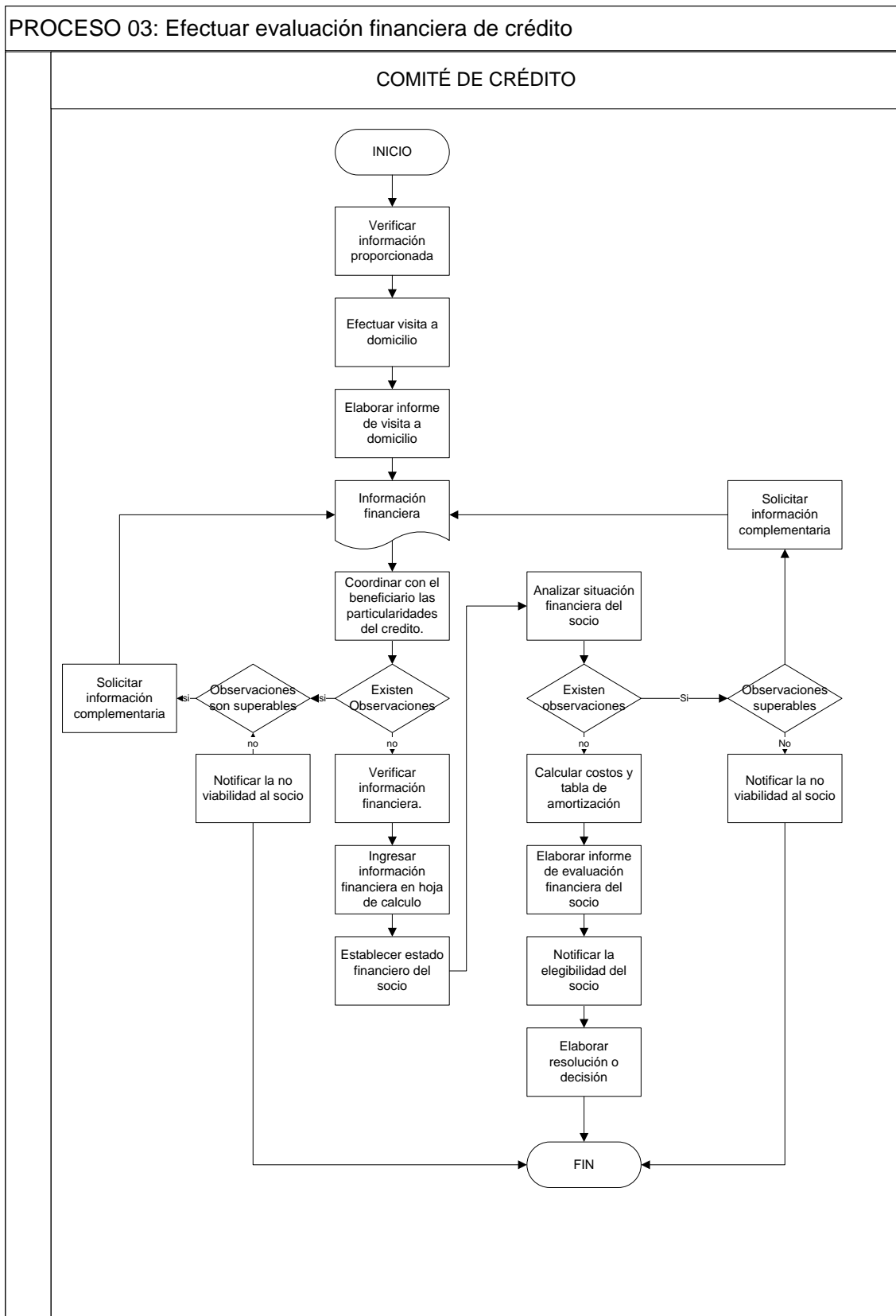
<b>SALIDAS (S)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE</b>
<b>S.1</b>	Solicitud de crédito completa y priorizada	Analista
<b>S.2</b>	Anexos y evaluación financiera	Analista

<b>RECURSOS (R)</b>			
<b>TÉCNICOS:</b>	<b>FÍSICOS:</b>	<b>HUMANOS:</b>	<b>FINANCIEROS:</b>
Hardware, software del SIC, Excel.	Oficinas de la Cooperativa.	Funcionarios del departamento de crédito.	Según la planificación presupuestaria.

<b>CONTROLES (C)</b>
Verificar información verídica y suficiente.
Confirmar la elegibilidad del socio.
Verificar que se cumpla con las políticas de crédito de la cooperativa.

<b>REGISTROS</b>
Informe y anexos de evaluación.

### 4.2.3.2. Diagrama de flujo



### 4.2.3.3. Descripción de actividades

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (")		COSTO (\$)	
				A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V
1	Verificar Información proporcionada	Oficial	Se verifica toda la información proporcionada para verificar que se cumpla con los requisitos establecidos.	10		0,5	0
2	Efectuar visita a domicilio	Oficial	Se coordina la visita para recabar información adicional y verificar el domicilio del socio.	120	60	6	3
3	Elaborar informe de visita a domicilio	Oficial	Elaborar el informe de cumplimiento de los requisitos con la visita al domicilio del socio.	12		0,6	0
4	Información financiera	Analista	Receptar toda la información financiera y económica del socio para realizar la evaluación.		3	0	0,24
5	Coordinar con el beneficiario las particularidades del crédito	Analista	Se coordina con el beneficiario todos los detalles para poder evaluar económicamente el crédito.	5		0,4	0
6	Existen observaciones	Analista	Determinar si existen o no observaciones en el proceso de evaluación financiera.		2	0	0,16
7	Observaciones superables	Analista	Determinar si las observaciones son superables o insuperables.		2	0	0,16
8	Solicitar información complementaria	Analista	En el caso de ser observaciones superables, se solicita información complementaria para la evaluación.	5		0,4	0
9	Verificar información financiera	Analista	Verificar y analizar la información financiera de manera que cumpla con los requerimientos del crédito.	20		1,6	0
10	Ingresar información financiera en la hoja de cálculo.	Analista	Se ingresa en la plantilla de Excel predeterminada la información que nos dará el estado financiero del socio.	10		0,8	0

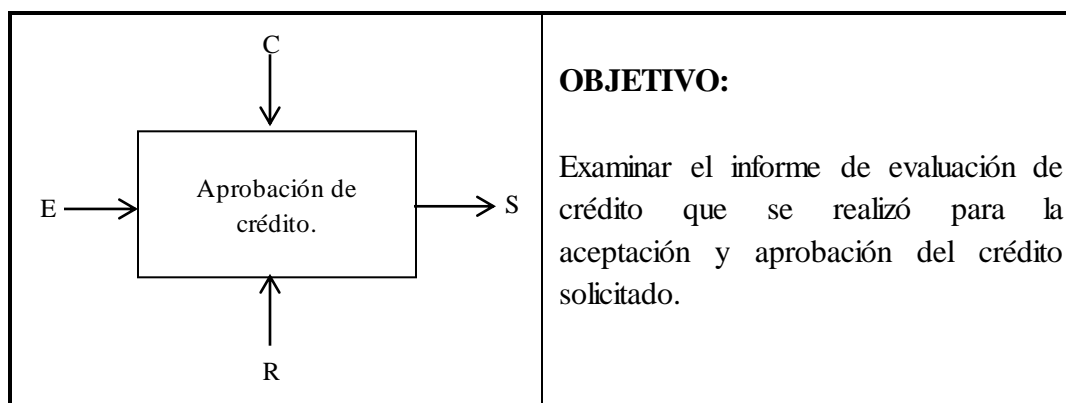
11	Establecer estado financiero del socio	Analista	La plantilla de Excel establece el estado financiero y económico del socio solicitante.	2		0,16	0
12	Analizar situación financiera del socio	Analista	Se establece el nivel de ingresos disponible y el nivel de endeudamiento para calcular la tabla de amortización.	10		0,8	0
13	Calcular costos y tabla de amortización del crédito.	Analista	Se calcula los costos administrativos del desembolso y las tablas de amortización para el pago de la obligación.	5		0,4	0
14	Elaborar informe de evaluación financiera	Analista	Se elabora el informe de evaluación económica para determinar la resolución o decisión a la solicitud.		3	0	0,24
15	Elaborar resolución o decisión de la solicitud	Analista	Se elabora la resolución o decisión que permitirá notificar la estado de la solicitud al socio prestatario.	10		0,8	0
16	Notificar al socio el estado de su solicitud.	Oficial	Se notifica al socio el estado de la solicitud.	5		0,25	0

<b>CUADRO RESUMEN DE PROCESO MEJORADO</b>									
<b>PROCESO</b>	<b>TIEMPO (")</b>					<b>COSTO (\$)</b>			
	<b>ACT.</b>	<b>A.V.</b>	<b>N.A.V</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EFIC.</b>	<b>A.V.</b>	<b>N.A.V</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EFIC.</b>
<b>03</b>	16	214	70	284	75,35%	12,71	3,8	16,51	76,98%



## 4.2.4. Aprobación de crédito

### 4.2.4.1. Caracterización de proceso



<b>MACROPROCESO:</b>	CRÉDITO
<b>SUBPROCESO:</b>	Aprobación de crédito.

<b>ENTRADAS (E)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR</b>
<b>E.1</b>	Informe de evaluación y anexos	Analista

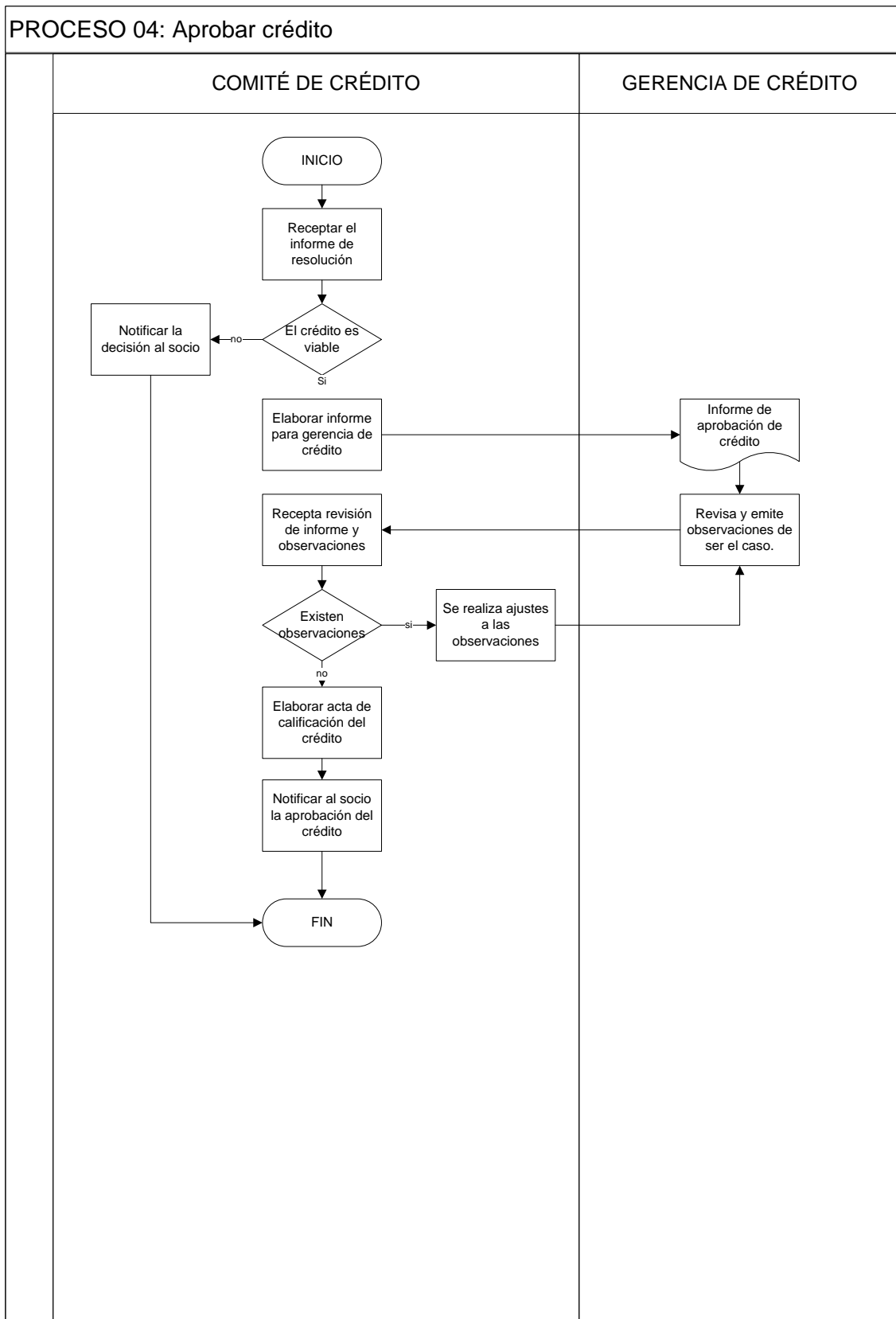
<b>SALIDAS (S)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE</b>
<b>S.1</b>	Acta de calificación de crédito	Analista
<b>S.2</b>	Resolución o decisión de aprobación	Jefe
<b>S.3</b>	Notificación de aprobación al beneficiario	Analista

<b>RECURSOS (R)</b>			
<b>TÉCNICOS:</b>	<b>FÍSICOS:</b>	<b>HUMANOS:</b>	<b>FINANCIEROS:</b>
Hardware, software del SIC, Excel.	Oficinas de la Cooperativa.	Funcionarios del departamento de crédito.	Según la planificación presupuestaria.

<b>CONTROLES (C)</b>
Verificar que el informe de evaluación económica cumpla con los requerimientos técnicos y legales para el crédito.

<b>REGISTROS</b>
Acta de comité de crédito
Resolución o decisión de aprobación del crédito.

#### 4.2.4.2. Diagrama de flujo



### 4.2.4.3. Descripción de actividades

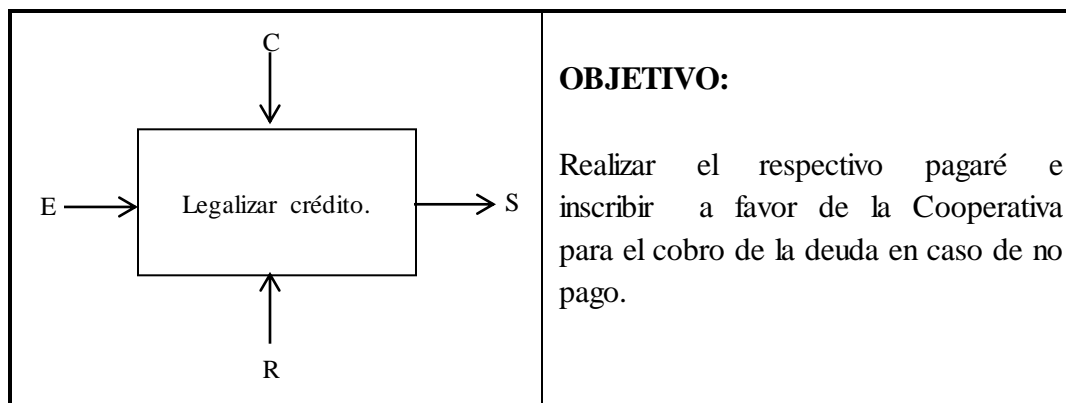
#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (")		COSTO (\$)	
				A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V
1	Receptar el informe de resolución	Analista	Se receipta el informe con la resolución o decisión de la evaluación financiera.	15		1,2	0
2	El crédito es viable?	Analista	Se establece si el crédito luego de la evaluación financiera es o no viable para otorgar.		10	0	0,8
3	Notificar decisión al socio	Oficial	De no ser viable el otorgar el crédito se notifica inmediatamente la decisión al socio solicitante.	10		0,5	0
4	Elaborar informe para gerencia de crédito	Analista	Si el crédito es viable, se elabora el informe para enviar a la gerencia de crédito para la revisión.	30		2,4	0
5	Informe de aprobación de crédito	Analista	Documento donde consta la información con la decisión o resolución para la aprobación del crédito.			0	0
6	Revisa y emite observaciones de ser el caso	Jefe de crédito	La gerencia de crédito revisa el informe y documentación para aprobar o notificar observaciones.	25		2,25	0
7	Recepta revisión de informe y observaciones	Analista	Se receipta el informe revisado y se procede a realizar el acta de calificación o ajuste a observaciones.	10		0,8	0
8	Existen observaciones	Analista	Se determina si existen o no observaciones para ajustar al informe pertinente.		5	0	0,4
9	Se realiza ajustes a las observaciones	Analista	De existir observaciones se corrige y envía al gerente de crédito para su revisión.	60		4,8	0
10	Elabora el acta de calificación de crédito	Analista	De no existir observaciones se procede a realizar el acta de calificación de crédito final.	20		1,6	0

11	Notificar al socio la aprobación del crédito.	Analista	Se notifica la aprobación de crédito.		10	0	0,8
----	---	----------	---------------------------------------	--	----	---	-----

<b>CUADRO RESUMEN DE PROCESO MEJORADO</b>									
<b>PROCESO</b>	<b>TIEMPO (")</b>					<b>COSTO (\$)</b>			
	<b>ACT.</b>	<b>A.V.</b>	<b>N.A.V</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EFIC.</b>	<b>A.V.</b>	<b>N.A.V</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EFIC.</b>
<b>04</b>	11	170	25	195	87,18%	13,55	2	15,55	87,14%

## 4.2.5. Legalización del crédito

### 4.2.5.1. Caracterización de proceso



<b>MACROPROCESO:</b>	CRÉDITO
<b>SUBPROCESO:</b>	Legalizar crédito

<b>ENTRADAS (E)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR</b>
<b>E.1</b>	Resolución o decisión de aprobación	Analista
<b>E.2</b>	Informe de evaluación de crédito	Analista
<b>E.3</b>	Acta de calificación del crédito	Analista

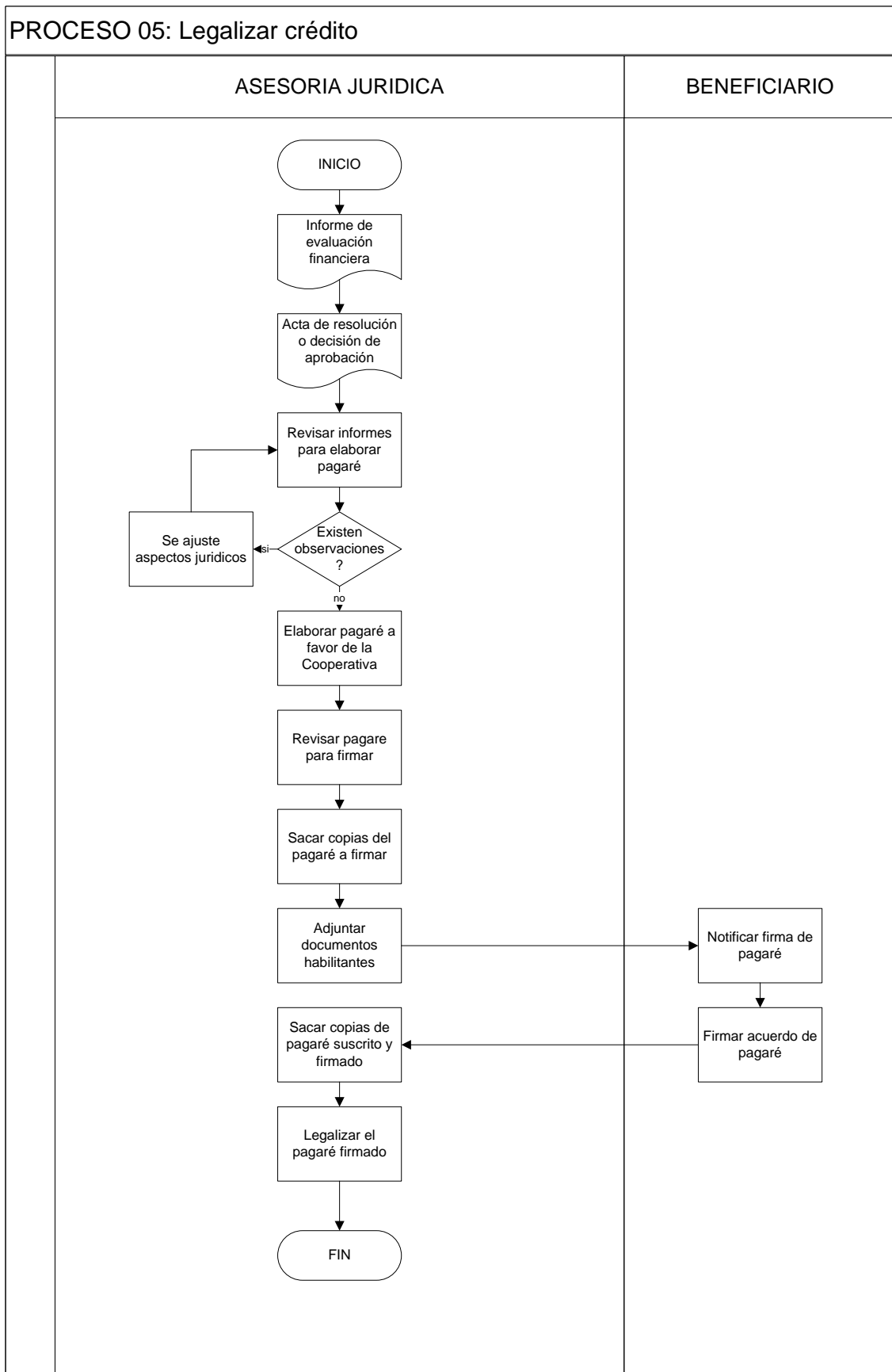
<b>SALIDAS (S)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE</b>
<b>S.1</b>	Pagaré firmado y legalizado	Asesor Jurídico

<b>RECURSOS (R)</b>			
<b>TÉCNICOS:</b>	<b>FÍSICOS:</b>	<b>HUMANOS:</b>	<b>FINANCIEROS:</b>
Hardware, software de office.	Oficinas de la Cooperativa.	Funcionarios de asesoría jurídica.	Según la planificación presupuestaria.

<b>CONTROLES (C)</b>
Verificar el cumplimiento de requisitos legales
Verificar las políticas de crédito y disposiciones generales de la cooperativa.

<b>REGISTROS</b>
Pagaré suscrito y legalizado.

### 4.2.5.2. Diagrama de flujo



### 4.2.5.3. Descripción de actividades

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (")		COSTO (\$)	
				A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V
1	Informe de evaluación financiera y económica	Analista	Documento que contiene el informe de evaluación financiera y económica que se realizó.	15		1,2	0
2	Acta de resolución o decisión de aprobación.	Analista	Documento que contiene la resolución o decisión de aprobación final del crédito.	15		1,2	0
3	Revisar informes para elaboración de pagaré	Asesor jurídico	Se revisa los informes proporcionados para proceder a realizar el pagaré para legalizar.	10		0,9	0
4	Existen observaciones	Asesor jurídico	Se determina si existen observaciones jurídicas para la elaboración del pagaré.		5	0	0,45
5	Se ajusta aspectos jurídicos	Analista	Se realizar los ajustes necesarios para la elaboración del pagaré.	15		1,2	0
6	Elaborar pagaré a favor de la cooperativa.	Asesor jurídico	Se elabora el pagaré a favor de la cooperativa, donde firmaran deudor y garante/s	20		1,8	0
7	Revisar pagaré para firmar.	Asesor jurídico	Se revisa el pagaré realizado para notificar para las firmas pertinentes.	5		0,45	0
8	Sacar copias del pagaré a firmar.	Oficial	Se saca tres ejemplares de copias para deudor, cooperativa y desembolsos.		2	0	0,1
9	Adjuntar documentos habilitantes.	Oficial	Se adjunta documentos habilitantes para la firma del pagaré.		5	0	0,25
10	Notificar firma de pagaré	Oficial	Se notifica al beneficiario la hora y fecha para proceder a firmar el pagaré.		5	0	0,25

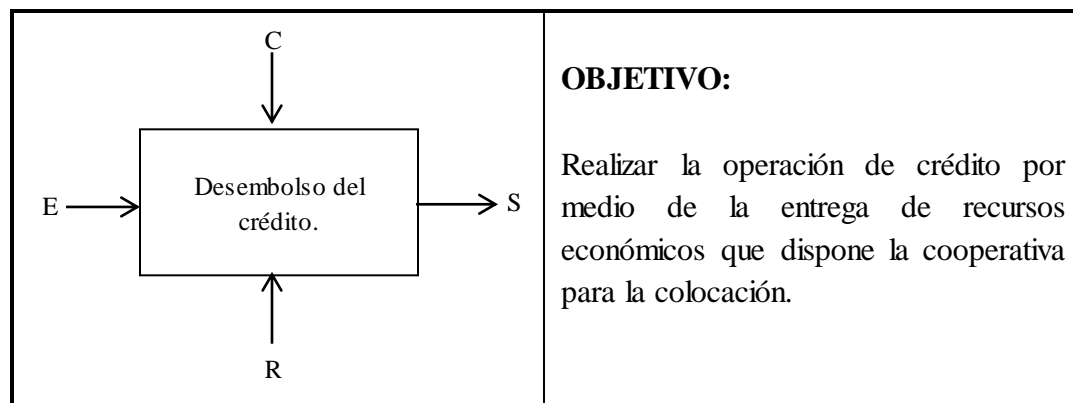
11	Firmar acuerdo de pagaré.	Oficial	Se firma conjuntamente con el deudor y garantes el pagaré para proceder al desembolso correspondiente.	10		0,5	0
12	Sacar copias de pagaré suscrito y firmado.	Oficial	Se saca tres ejemplares de copias del pagaré suscrito y firmado para su legalización.		5	0	0,25
13	Legalizar el pagaré firmado.	Asistente	Se envía a legalizar el pagaré suscrito y firmado.	15		1,2	0

<b>CUADRO RESUMEN DE PROCESO MEJORADO</b>									
PROCESO	TIEMPO (")					COSTO (\$)			
	ACT.	A.V.	N.A.V	TOTAL	EFIC.	A.V.	N.A.V	TOTAL	EFIC.
05	13	105	22	127	82,68%	6,45	1,3	7,75	86,67%



## 4.2.6. Desembolso del crédito

### 4.2.6.1. Caracterización de proceso



<b>MACROPROCESO:</b>	CRÉDITO
<b>SUBPROCESO:</b>	Desembolso del crédito.

<b>ENTRADAS (E)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR</b>
<b>E.1</b>	Informe de evaluación	Analista
<b>E.2</b>	Pagaré suscrito y legalizado	Asesor jurídico
<b>E.3</b>	Documentos habilitantes para el desembolso	Analista

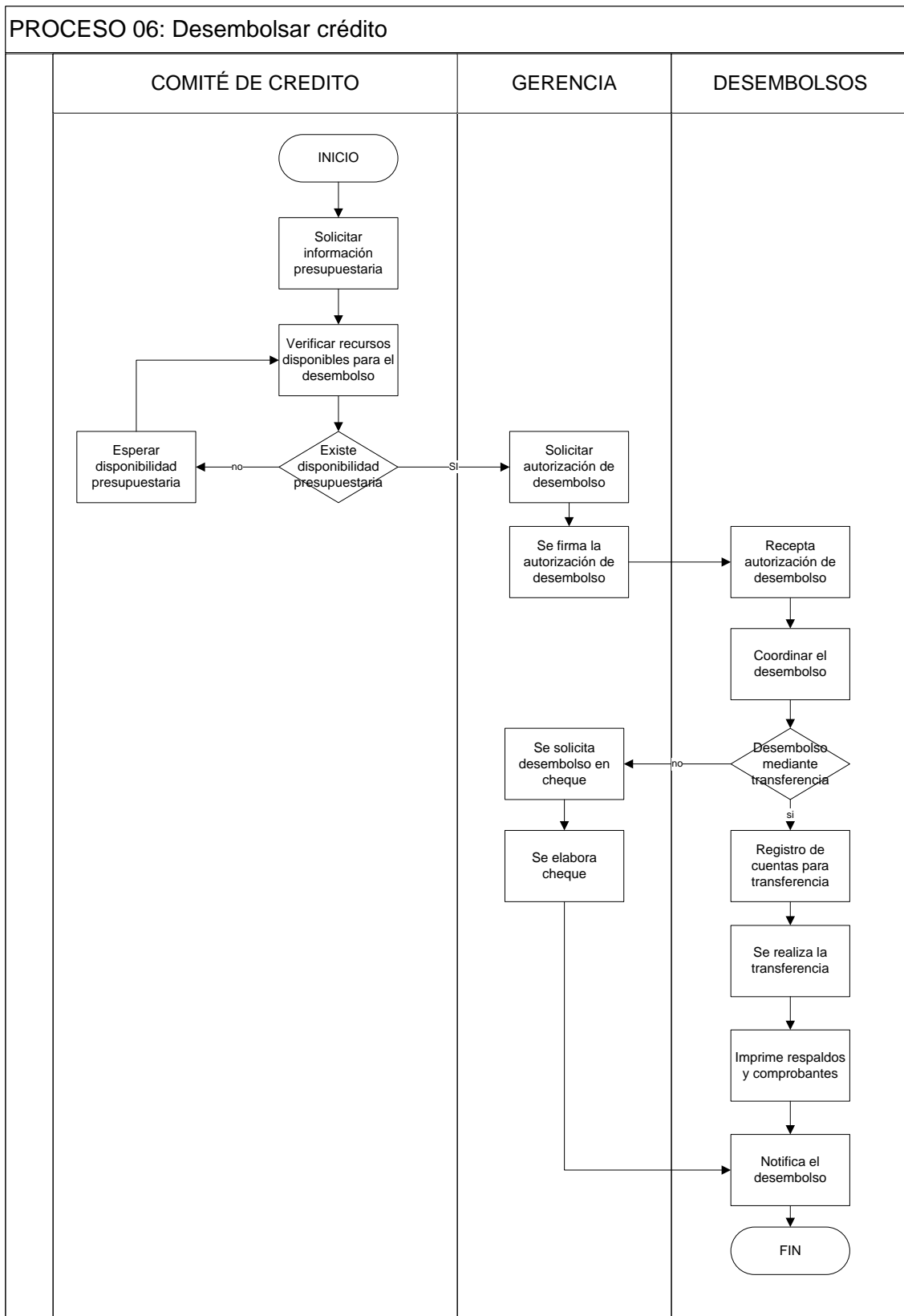
<b>SALIDAS (S)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE</b>
<b>S.1</b>	Comprobante de pago	Socio
<b>S.2</b>	Transferencia de fondos	Socio
<b>S.3</b>	Tabla de amortización	Socio

<b>RECURSOS (R)</b>			
<b>TÉCNICOS:</b>	<b>FÍSICOS:</b>	<b>HUMANOS:</b>	<b>FINANCIEROS:</b>
Hardware, software del sistema financiero	Oficinas de la Cooperativa.	Funcionarios del departamento de crédito.	Según la planificación presupuestaria.

<b>CONTROLES (C)</b>
Verificar el cumplimiento de condiciones
Verificar el destino de los fondos

<b>REGISTROS</b>
Comprobante de egreso

#### 4.2.6.2. Diagrama de flujo



### 4.2.6.3. Descripción de actividades

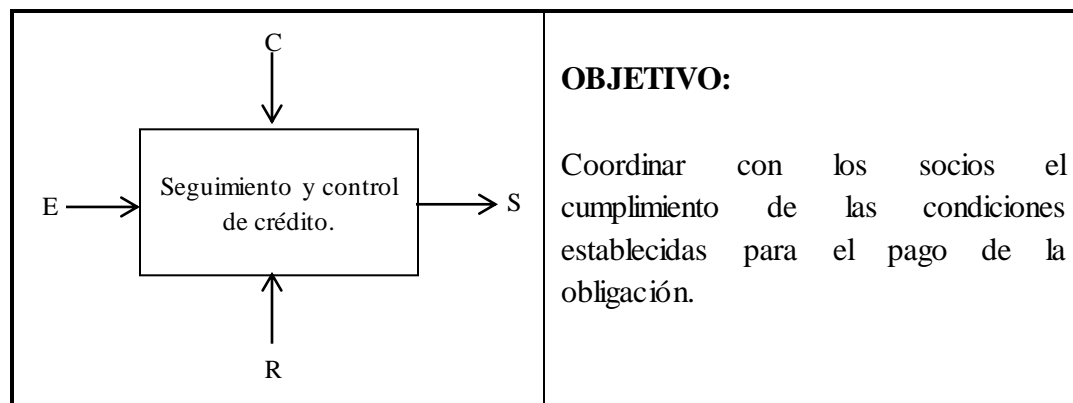
#	ACTIVIDAD	RESPON SABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (")		COSTO (\$)	
				A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V
1	Solicitar información presupuestaria.	Oficial	Se solicita la información presupuestaria a la fecha de desembolso.	15		0,75	0
2	Verificar recursos disponibles para el desembolso.	Oficial	Se verifica la disponibilidad de recursos para realizar el desembolso.	15		0,75	0
3	Existe disponibilidad presupuestaria.	Oficial	Se determina si existe o no la disponibilidad presupuestaria.	10		0,5	0
4	Esperar disponibilidad presupuestaria.	Oficial	En caso de no existir disponibilidad presupuestaria se debe esperar hasta la quincena.		20	0	1
5	Solicitar autorización de desembolso.	Oficial	Se solicita a la gerencia la autorización de desembolso para el crédito.	10		0,5	0
6	Se firma la autorización de desembolso.	Gerente	Se firma la autorización para el desembolso correspondiente.	15		2,1	0
7	Recepta autorización presupuestaria.	Asistente	Se recepta en desembolsos la autorización para proceder a realizar el desembolso pertinente.		5	0	0,15
8	Coordina el desembolso.	Asistente	Se coordina con el prestatario la forma de desembolso.	10		0,3	0
9	Desembolso mediante transferencia?	Asistente	Se determina si el socio desea transferencia o mediante cheque el pago.		5	0	0,15
10	Se solicita desembolso en cheque.	Asistente	El socio solicita el pago mediante cheque a gerencia.	5		0,15	0

11	Se firma el cheque de desembolso.	Gerente	Se firma el cheque a nombre del beneficiario.	10		1,4	0
12	Se registra cuenta para transferencia.	Asistente	Se registra la cuenta de destino para la transferencia del recurso al beneficiario.	10		0,3	0
13	Se realiza transferencia.	Asistente	Se procede a realizar la transferencia bancaria de recursos del crédito aprobado.	5		0,15	0
14	Se imprime respaldos y comprobantes.	Asistente	Se imprime los comprobantes de respaldo y los comprobantes de egreso para el registro.		5	0	0,15
15	Se notifica el desembolso.	Asistente	Se notifica al beneficiario que la transferencia se ha realizado con éxito.		5	0	0,15

<b>CUADRO RESUMEN DE PROCESO MEJORADO</b>									
PROCESO	TIEMPO (")					COSTO (\$)			
	ACT.	A.V.	N.A.V	TOTAL	EFIC.	A.V.	N.A.V	TOTAL	EFIC.
06	15	105	40	145	72,41 %	6,9	1,6	8,5	81,18 %

## 4.2.7. Seguimiento y control de crédito

### 4.2.7.1. Caracterización de proceso



<b>MACROPROCESO:</b>	CRÉDITO
<b>SUBPROCESO:</b>	Seguimiento y control de crédito.

<b>ENTRADAS (E)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR</b>
<b>E.1</b>	Pagaré del crédito	Oficial
<b>E.2</b>	Tabla de amortización	Oficial
<b>E.3</b>	Pago de dividendos anteriores	Oficial

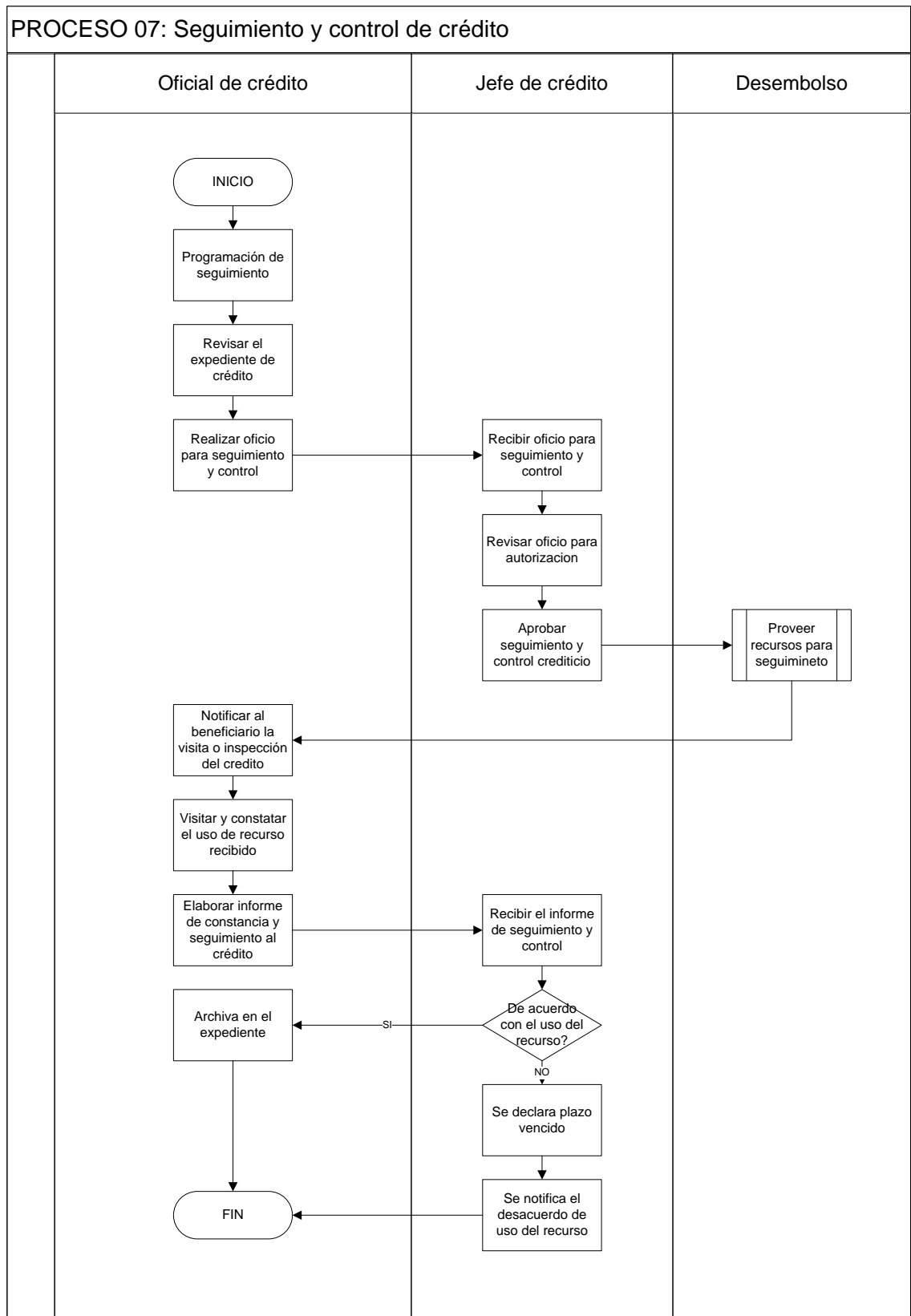
<b>SALIDAS (S)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE</b>
<b>S.1</b>	Notificación de pago	Socio

<b>RECURSOS (R)</b>			
<b>TÉCNICOS:</b>	<b>FÍSICOS:</b>	<b>HUMANOS:</b>	<b>FINANCIEROS:</b>
Hardware, y sistema integrado de crédito.	Oficinas de la Cooperativa.	Funcionarios del departamento de crédito.	Según la planificación presupuestaria.

<b>CONTROLES (C)</b>
Verificar el cumplimiento de las condiciones de crédito.
Verificar el pago de cuotas al día.

<b>REGISTROS</b>
Informe de seguimiento de crédito.

### 4.2.7.2. Diagrama de flujo



### 4.2.7.3. Descripción de actividades

#	ACTIVIDAD	RESPON SABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (")		COSTO (\$)	
				A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V
1	Programación de seguimiento	Oficial	Luego de treinta días de realizado el desembolso se programa el seguimiento y control del crédito.	4		0,2	0
2	Revisar el expediente	Oficial	Se revisa el expediente para realizar el oficio para proceder a realizar la inspección del uso del recurso.	5		0,25	0
3	Realizar oficio para seguimiento y control de crédito	Oficial	Se realiza el oficio solicitando la aprobación de seguimiento y control de crédito concedido.	5		0,25	0
4	Recibir el oficio para seguimiento y control del crédito	Jefe	El jefe de crédito recibe el oficio realizado por el oficial para la revisión y aprobación del seguimiento.		3	0	0,42
5	Revisar el oficio para aprobar	Jefe	Se revisa el oficio presentado para el seguimiento y control.	7		0,98	0
6	Aprobar el oficio para seguimiento y control	Jefe	Se aprueba el oficio para el seguimiento y control del crédito concedido.	3		0,42	0
7	Proveer recursos para el seguimiento	Desembolsos	Se desembolsa recursos para el seguimiento y control pertinente.	15		1,05	0
8	Notificar al beneficiario la visita o inspección del uso de recursos	Oficial	Se notifica al beneficiario la hora y fecha establecida para la inspección y constatación del uso del recurso desembolsado.		5	0	0,25
9	Visitar y constatar el uso de recursos	Oficial	Se visita y constata el uso correcto del recurso desembolsado por la cooperativa.	10		0,5	0
10	Elaborar informe de constancia y seguimiento de crédito	Oficial	Se elabora el informe de constancia y seguimiento realizado al beneficiario en el uso del recurso desembolsado.	5		0,25	0

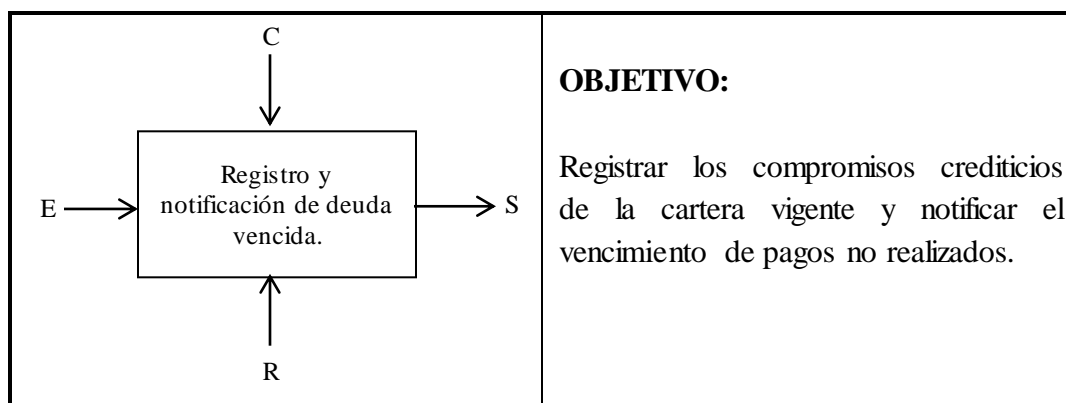
11	Recibir el informe de seguimiento y control realizado	Jefe	Se recibe por parte del oficial el informe realizado del uso correcto de los recursos recibidos.		3	0	0,42
12	De acuerdo con el uso de recurso?	Jefe	Se define si el uso del recurso del crédito fue o no utilizado en lo que inicialmente se había expresado.		5	0	0,7
13	Archiva el informe en el expediente	Oficial	Si el corrobora que el uso del recurso fue adecuadamente utilizado se archiva en el expediente de crédito.	2		0,1	0
14	Se declara plazo vencido	Jefe	Si se corrobora que el uso del recurso no fue utilizado de manera correcta, se declara en plazo vencido hasta regularizar el crédito.		3	0	0,42
15	Se notifica el desacuerdo del uso de recursos desembolsado.	Jefe	Se notifica la declaratoria de plazo vencido por el mal uso del recurso desembolsado del crédito.	5		0,7	0

<b>CUADRO RESUMEN DE PROCESO MEJORADO</b>									
PROCESO	TIEMPO (")					COSTO (\$)			
	ACT.	A.V.	N.A.V	TOTAL	EFIC.	A.V.	N.A.V	TOTAL	EFIC.
07	15	61	19	80	76,25%	2,7	1,21	3,91	68,02%



## 4.2.8. Registro y notificación de deuda vencida.

### 4.2.8.1. Caracterización de proceso



<b>MACROPROCESO:</b>	CRÉDITO
<b>SUBPROCESO:</b>	Registro y notificación de deuda ven.

<b>ENTRADAS (E)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR</b>
<b>E.1</b>	Tabla de amortización	Oficial
<b>E.2</b>	Pagos realizados	Oficial
<b>E.3</b>	Listado de vencimiento	Oficial

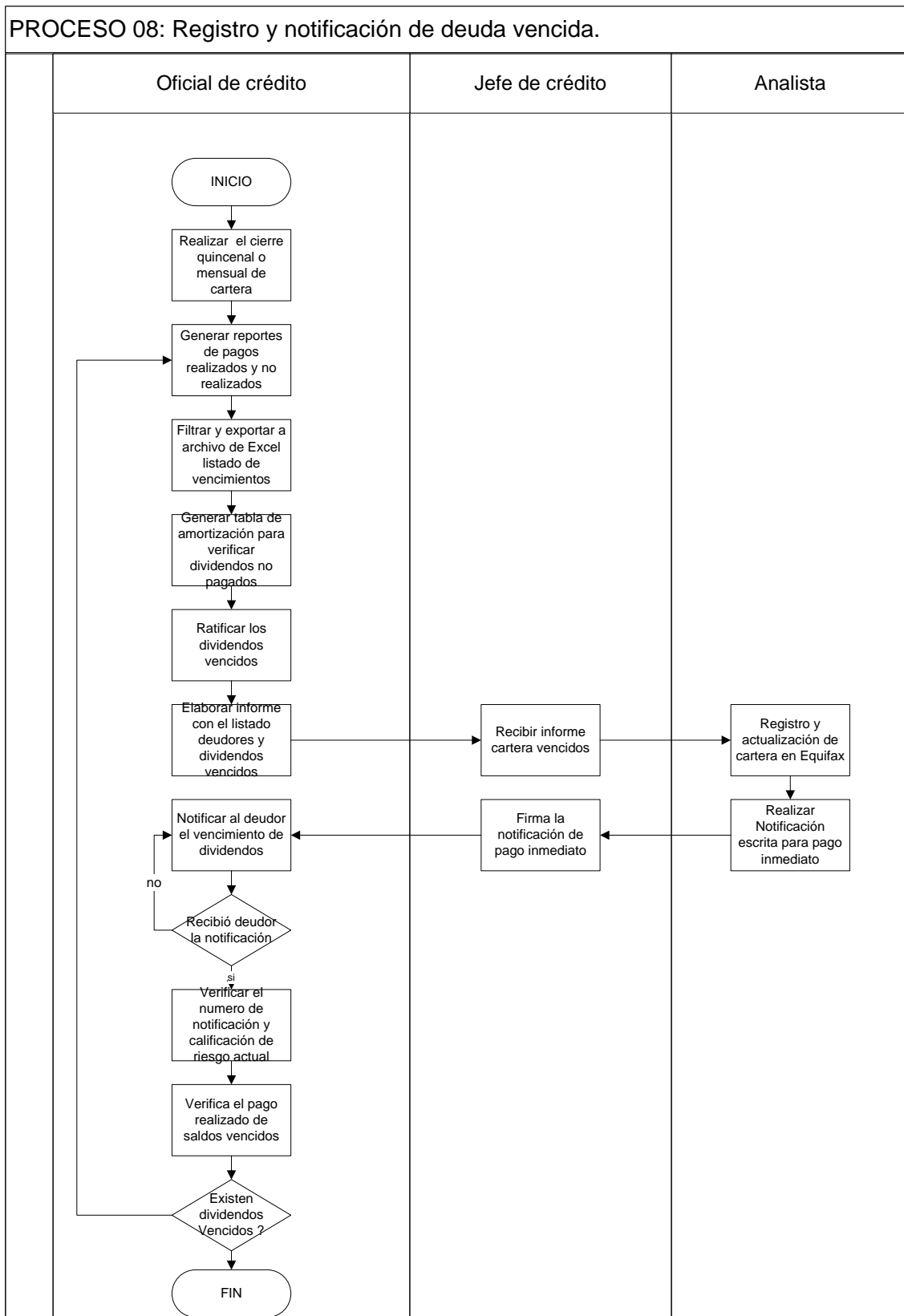
<b>SALIDAS (S)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE</b>
<b>S.1</b>	Reporte de pagos al día	Oficial
<b>S.2</b>	Comunicación de vencimiento a socios	Socio

<b>RECURSOS (R)</b>			
<b>TÉCNICOS:</b>	<b>FÍSICOS:</b>	<b>HUMANOS:</b>	<b>FINANCIEROS:</b>
Hardware, software financiero.	Oficinas de la Cooperativa.	Funcionarios del departamento de crédito.	Según la planificación presupuestaria.

<b>CONTROLES (C)</b>
Revisar tablas de amortización y pagos al día.
Revisar y notificar los pagos no realizados.

<b>REGISTROS</b>
Notificación de pagos vencidos a socios.
Registro de cartera vigente.

### 4.2.8.2. Diagrama de flujo



### 4.2.8.3. Descripción de actividades

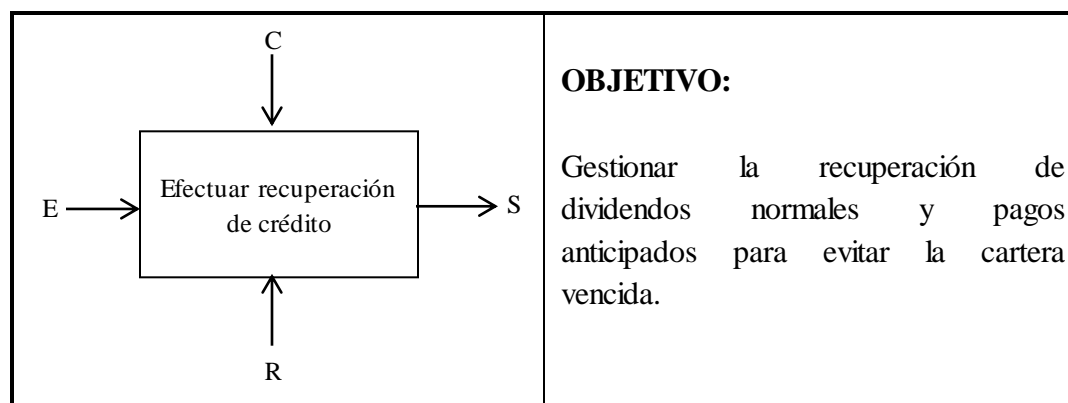
#	ACTIVIDAD	RESPON SABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (")		COSTO (\$)	
				A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V
1	Realizar el cierre quincenal o mensual de cartera.	Oficial	Quincenal o mensualmente se realizará el cierre de cartera vigente en la cooperativa.	15		0,75	0
2	Generar reportes de pago realizados y no realizados.	Oficial	Una vez realizado el cierre de cartera se generará reporte de pagos realizados y no realizados en las cuentas de cada socio.	5		0,25	0
3	Filtrar y exportar a archivo de Excel el listado de vencimientos.	Oficial	Se filtrará la información de dividendos impagos y se exportará a Excel la información para verificación.	3		0,15	0
4	Generar tablas de amortización para verificar pagos no realizados.	Oficial	Se generará las tablas de amortización de cada deudor con impagos y se cotejara la información.	2		0,1	0
5	Ratificar dividendos vencidos.	Oficial	Se ratificará que los pagos no hayan sido cancelados para elaborar el informe de deudores y saldos.	4		0,2	0
6	Elaborar informe de los deudores y saldos vencidos.	Oficial	Se elaborará un informe con el listado de los socios deudores y el saldo vencido de sus créditos vigentes.	5		0,25	0
7	Recibir informe de cartera vencida.	Jefe	Se recibirá el informe de cartera vencida para registrar y actualizar la información en Equifax.		3	0	0,27
8	Registrar y actualizar la cartera vigente en Equifax.	Analista	Se registrará y actualizará los saldos de la cartera vigente en Equifax.	15		0,75	0
9	Realizar notificación escrita para pago inmediato.	Analista	Se realizara una notificación individual para los socios que mantengan valores vencidos en la Cooperativa.	5		0,4	0
10	Firma de notificación de pago inmediato.	Jefe	Se firmará por parte del Jefe de crédito para realizar la notificación formal de saldos vencidos.		3	0	0,27

11	Notifica al deudor el vencimiento de dividendos.	Oficial	Se notificará formalmente vía telefónica y vía oficio el vencimiento y saldos pendientes en la Cooperativa.		5	0	0,25
12	Recibió el deudor la notificación?	Oficial	Se determinará si el deudor ha recibido o no la notificación pertinente de pago inmediato.		3	0	0,15
13	Verificar el número de notificaciones y calificación de riesgo actual.	Oficial	Se verifica en el sistema el número de notificación que se haya realizado y la calificación de riesgo actual del socio en la Cooperativa.	5		0,25	0
14	Verificar pagos realizados de dividendos vencidos	Oficial	Se verificará y generará los pagos realizados de los dividendos vencidos.	5		0,25	0
15	Existen dividendos vencidos?	Oficial	Se determina si existen aún dividendos vencidos.		3	0	0,15

<b>CUADRO RESUMEN DE PROCESO MEJORADO</b>									
<b>PROCESO</b>	<b>TIEMPO (")</b>					<b>COSTO (\$)</b>			
	<b>ACT.</b>	<b>A.V.</b>	<b>N.A.V</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EFIC.</b>	<b>A.V.</b>	<b>N.A.V</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EFIC.</b>
<b>08</b>	15	64	17	81	79,01 %	3,35	1,09	4,44	75,45 %

## 4.2.9. Efectuar la recuperación del crédito

### 4.2.9.1. Caracterización de proceso



<b>MACROPROCESO:</b>	CRÉDITO
<b>SUBPROCESO:</b>	Efectuar recuperación de crédito.

<b>ENTRADAS (E)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR</b>
<b>E.1</b>	Registro de pagos	Oficial
<b>E.2</b>	Reporte de dividendos vencidos	Oficial
<b>E.3</b>	Reporte de avisos de vencimiento	Oficial

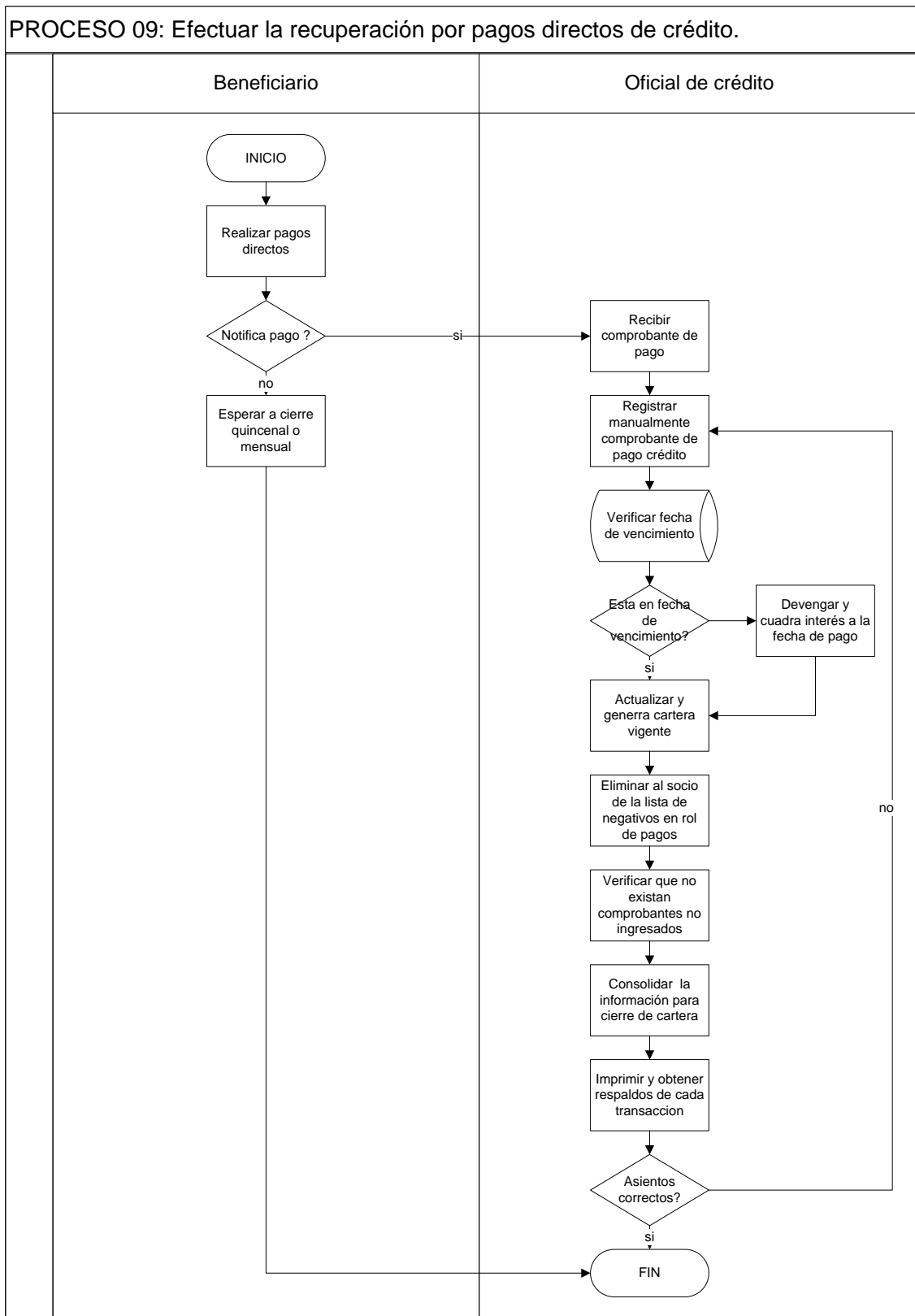
<b>SALIDAS (S)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE</b>
<b>S.1</b>	Reporte de recuperaciones	Analista
<b>S.2</b>	Oficio solicitud de pagos vencidos	Socio

<b>RECURSOS (R)</b>			
<b>TÉCNICOS:</b>	<b>FÍSICOS:</b>	<b>HUMANOS:</b>	<b>FINANCIEROS:</b>
Hardware, software del SIC, financiero.	Oficinas de la Cooperativa.	Funcionarios del departamento de crédito.	Según la planificación presupuestaria.

<b>CONTROLES (C)</b>
Verificar que todos los pagos sean registrados.
Verificar las fechas de vencimientos de dividendos no pagados.
Verificar que los cálculos de interés por mora sean correctos.

<b>REGISTROS</b>
Asientos contables.

### 4.2.9.2. Diagrama de flujo



### 4.2.9.3. Descripción de actividades

#	ACTIVIDAD	RESPON SABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (")		COSTO (\$)	
				A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V
1	Realizar pagos directos.	Beneficiario	El beneficiario que realice pagos directos deberá notificar el pago para excluir de la lista para roles de pago.	5		0	0
2	Notifica realización de pago?	Beneficiario	Se establece si el socio notifica o no el pago a la cooperativa.	5		0	0
3	Esperar al cierre quincenal o mensual de cartera.	Beneficiario	Si el socio no notifica el pago a la cooperativa, deberá esperar al cierre quincenal o mensual para acreditar automáticamente el pago realizado.		10	0	0
4	Recibir comprobante de pago.	Oficial	Si el socio notificará a la cooperativa, se recibirá el comprobante de pago para proceder a ingresarlo manualmente.	5		0,25	0
5	Registrar manualmente el comprobante de pago.	Oficial	Recibido y notificado el pago realizado directamente se procederá a registrar manualmente en el SIC el pago-	10		0,5	0
6	Verificar la fecha de vencimiento	Oficial	Se verifica automáticamente por el sistema si el pago está o no en la fecha de vencimiento.	10		0,5	0
7	Esta en fecha de vencimiento?	Oficial	Se establece si el pago se lo realiza en su fecha límite de pago o fuera de la misma.		5	0	0,25
8	Se devenga y cuadra intereses a fecha de pago.	Oficial	Se devenga y cuadra los intereses causados para cuadrar el dividendo a la fecha de pago.	5		0,25	0
9	Actualizar y generar cartera vigente.	Oficial	Se actualiza y genera cartera vigente para cotejar información con pagos directos y descuentos vía rol de pagos.	5		0,25	0
10	Eliminar al socio de lista de negativos del rol de pagos.	Oficial	Constatada la información y pago se eliminará al socio que cancelo de manera directa de la lista de negativos de rol.	5		0,25	0

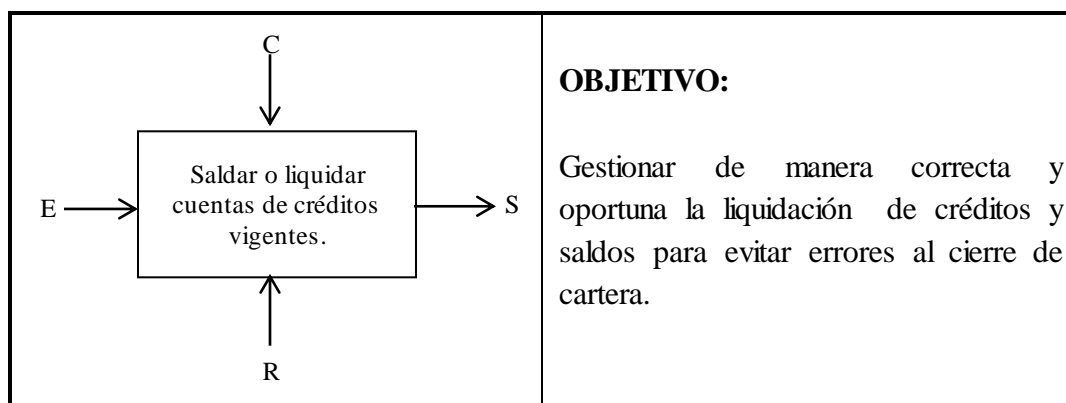
11	Verificar que no existan comprobantes de pago no ingresados.	Oficial	Se procederá a verificar que no existan comprobantes de pagos no registrados.	10		0,5	0
12	Consolidar la información para el cierre de cartera.	Oficial	Se consolida una vez mas la información para el cierre quincenal o mensual de la cartera vigente.	15		0,75	0
13	Imprimir y obtener respaldos de cada transacción.	Oficial	Se imprime y obtiene los respaldos necesarios de las transacciones realizadas para verificar información.		5	0	0,25
14	Asientos correctos?	Oficial	Se establece si los asientos se encuentran correctos o no para culminar el proceso de recuperación directa de cartera.		5	0	0,25

<b>CUADRO RESUMEN DE PROCESO MEJORADO</b>									
PROCESO	TIEMPO (")					COSTO (\$)			
	ACT.	A.V.	N.A.V	TOTAL	EFIC.	A.V.	N.A.V	TOTAL	EFIC.
09	14	75	25	100	75,00%	3,25	0,75	4	81,25%



## 4.2.10. Saldar o liquidar cuentas de créditos vigentes.

### 4.2.10.1. Caracterización de proceso



<b>MACROPROCESO:</b>	CRÉDITO
<b>SUBPROCESO:</b>	Saldar o liquidar créditos vigentes.

<b>ENTRADAS (E)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR</b>
<b>E.1</b>	Reporte de cartera vigente	Oficial
<b>E.2</b>	Resolución de liquidación de saldos	Oficial
<b>E.3</b>	Reportes de cartera	Oficial

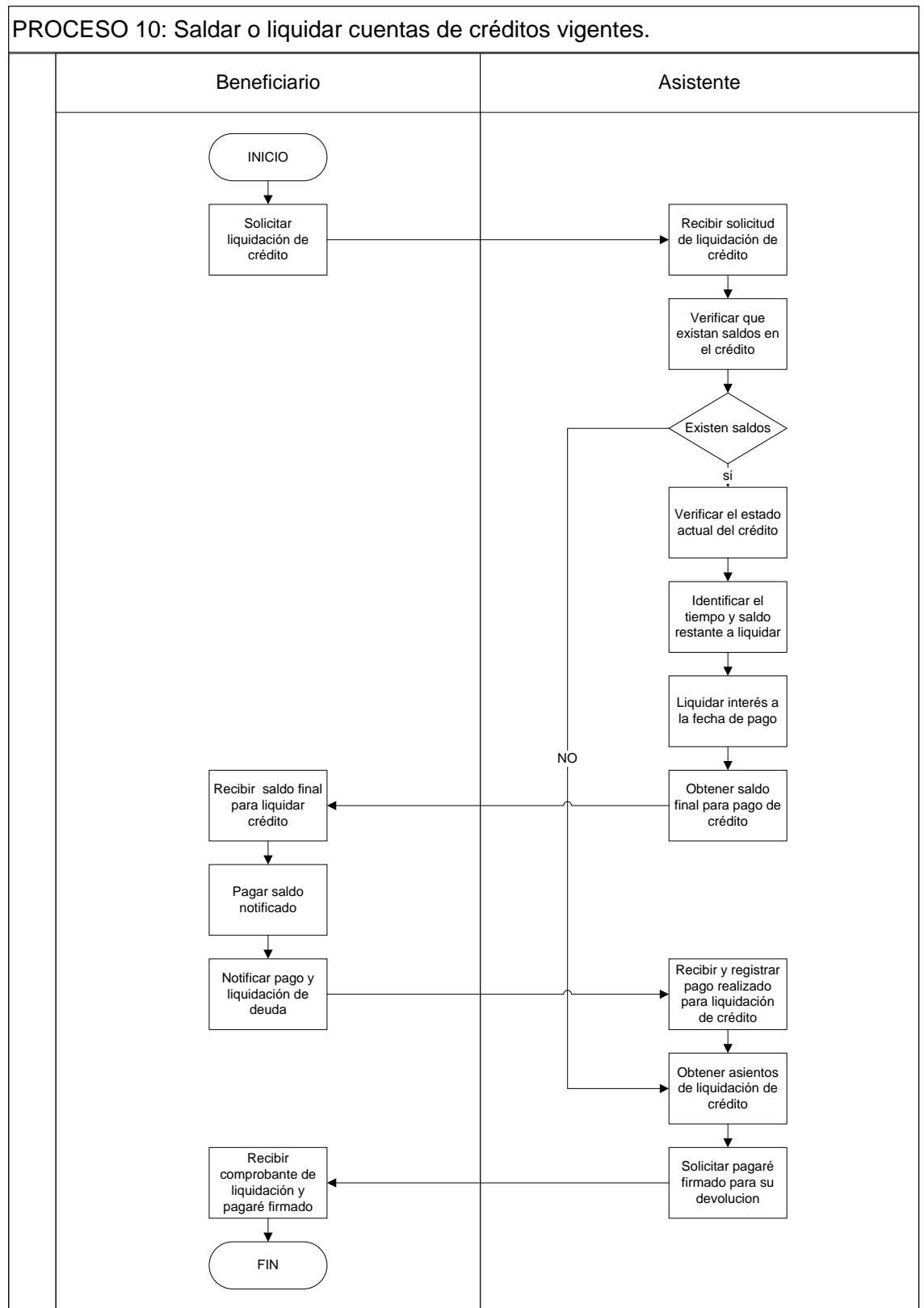
<b>SALIDAS (S)</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE</b>
<b>S.1</b>	Reporte de créditos cancelados	Analista
<b>S.2</b>	Reporte de liquidación de saldos	Analista

<b>RECURSOS (R)</b>			
<b>TÉCNICOS:</b>	<b>FÍSICOS:</b>	<b>HUMANOS:</b>	<b>FINANCIEROS:</b>
Hardware, software del SIC, Excel.	Oficinas de la Cooperativa.	Funcionarios del departamento de crédito.	Según la planificación presupuestaria.

<b>CONTROLES (C)</b>
Verificar la correspondencia de los pagos realizados
Verificar que no existan saldos por cobrar.

<b>REGISTROS</b>
Registro de liquidación de créditos

### 4.2.10.2. Diagrama de flujo



### 4.2.10.3. Descripción de actividades

#	ACTIVIDAD	RESPON SABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (")		COSTO (\$)	
				A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V
1	Solicitar liquidación de crédito.	Beneficiario	Se realiza la solicitud de liquidación del crédito por parte del socio deudor.	5		0	0
2	Recibir solicitud de liquidación de crédito.	Asistente	Se recibe la solicitud de liquidación del crédito vigente.		5	0	0,15
3	Verificar que existan saldos en el crédito.	Asistente	Se verifica si existen saldos pendientes del crédito a liquidar.	5		0,15	0
4	Existen saldos?	Asistente	Se determina si existen o no saldos en el crédito vigente.		5	0	0,15
5	Verificar el estado actual del crédito.	Asistente	Si existen saldos pendientes, se verifica el estado actual del crédito para proceder a liquidar.	8		0,24	0
6	Identificar el tiempo y saldo restante para liquidar.	Asistente	Se identifica el tiempo y el saldo restante que posee el crédito a liquidar.	4		0,12	0
7	Liquidar intereses a la fecha de pago.	Asistente	Se liquida intereses que se deberán pagar por el saldo del capital a la fecha adeudados.	5		0,15	0
8	Obtener saldo final para liquidar crédito.	Asistente	Se obtiene el saldo final de capital e interés para notificar al deudor el valor correspondiente para liquidar.	5		0,15	0
9	Recibir saldo final para liquidar crédito.	Beneficiario	Se recibe el saldo final para proceder hacer el pago para la liquidación.		4	0	0
10	Pagar saldo notificado.	Beneficiario	Se efectúa el depósito para notificar el pago y liquidación del crédito del socio.		5	0	0

11	Notificar pago y liquidación de deuda.	Beneficiario	Se notifica a la cooperativa el pago para la cancelación correspondiente del crédito vigente.	5		0	0
12	Recibir y registrar pago para liquidación de crédito.	Asistente	Se recibe en la cooperativa la confirmación del depósito y se procede a registrar el pago correspondiente.	5		0,15	0
13	Obtener asientos de liquidación de crédito.	Asistente	Luego del registro correspondiente, se obtiene los asientos de liquidación del crédito cancelado.	3		0,09	0
14	Solicitar pagaré de crédito para devolución.	Asistente	Se solicita el pagaré físico para efectuar la entrega de comprobantes y pagare firmado.	5		0,15	0
15	Recibir comprobante de liquidación y pagaré.	Asistente	El socio recibe el comprobante correspondiente y el pagaré firmado originalmente para la aprobación del crédito.	3		0,09	0

<b>CUADRO RESUMEN DE PROCESO MEJORADO</b>									
PROCESO	TIEMPO (")					COSTO (\$)			
	ACT.	A.V.	N.A.V	TOTAL	EFIC.	A.V.	N.A.V	TOTAL	EFIC.
10	15	53	19	72	73,61 %	1,29	0,3	1,59	81,13 %

### 4.3. Matriz de análisis de situación

#### 4.3.1. Situación procesos actuales

<b>MATRIZ RESUMEN DE TIEMPOS Y COSTOS DE PROCESOS <span style="color: red;">ACTUALES</span></b>									
PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPOS EN MINUTOS				COSTOS EN DÓLARES			
		A.V.	N.A.V.	TOTAL	EFICIENCIA %	A.V.	N.A.V.	TOTAL	EFICIENCIA %
<b>01</b>	9	100	75	175	57,14%	12,8	7,7	20,5	62,44%
<b>02</b>	10	120	95	215	55,81%	7,15	5,4	12,55	56,97%
<b>03</b>	10	255	130	385	66,23%	16,8	10,05	26,85	62,57%
<b>04</b>	10	120	120	240	50,00%	13,2	8,7	21,9	60,27%
<b>05</b>	8	60	85	145	41,38%	3,6	5,25	8,85	40,68%
<b>06</b>	10	75	80	155	48,39%	4,85	5,05	9,9	48,99%
<b>07</b>	9	50	35	85	58,82%	2,5	1,75	4,25	58,82%
<b>08</b>	10	50	60	110	45,45%	4,05	4,2	8,25	49,09%
<b>09</b>	10	70	35	105	66,67%	3,85	1,35	5,2	74,04%
<b>10</b>	10	37	37	74	50,00%	1,87	1,41	3,28	57,01%
TOTALES PROMEDIO P/p		<b>93,70</b>	<b>75,20</b>	<b>168,90</b>	<b>53,99%</b>	<b>7,07</b>	<b>5,09</b>	<b>12,15</b>	<b>57,09%</b>

### 4.3.2. Situación procesos mejorados

<b>MATRIZ RESUMEN DE TIEMPOS Y COSTOS DE PROCESOS MEJORADOS</b>									
PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPOS EN MINUTOS				COSTOS EN DÓLARES			
		A.V.	N.A.V.	TOTAL	EFICIENCIA %	A.V.	N.A.V.	TOTAL	EFICIENCIA %
<b>01</b>	16	92	20	112	82,14%	8,48	0,3	8,78	96,58%
<b>02</b>	22	104	38	142	73,24%	5,1	0,97	6,07	84,02%
<b>03</b>	16	214	70	284	75,35%	12,71	3,8	16,51	76,98%
<b>04</b>	11	170	25	195	87,18%	13,55	2	15,55	87,14%
<b>05</b>	13	105	22	127	82,68%	8,45	1,3	7,75	86,67%
<b>06</b>	15	105	40	145	72,41 %	6,9	1,6	8,5	81,18 %
<b>07</b>	15	61	19	80	76,25%	4,7	2,21	3,91	68,02%
<b>08</b>	15	64	17	81	79,01 %	3,35	1,09	4,44	75,45 %
<b>09</b>	14	75	25	100	75,00%	3,25	0,75	4	81,25%
<b>10</b>	15	53	19	72	73,61 %	1,29	0,3	1,59	81,13 %
<b>TOTALES PROMEDIO P/p</b>		<b>104,30</b>	<b>29,50</b>	<b>133,80</b>	<b>77,69%</b>	<b>6,78</b>	<b>1,43</b>	<b>8,21</b>	<b>81,84%</b>

### 4.3.3. Situación comparativa tiempos actuales y mejorados

PROCESO	COMPARACIÓN DE TIEMPOS Y EFICIENCIA EN MINUTOS									
	ACT. ACTUALES	ACT. PROPUESTAS	A.V. ACTUALES	A.V. PROPUESTAS	N.A.V. ACTUALES	N.A.V. PROPUESTAS	TOTAL ACTUALES	TOTAL PROPUESTAS	EFICIENCIA ACTUAL	EFICIENCIA PROPUESTA
01	9	16	100	92	75	20	175	112	57,14%	82,14%
02	10	22	120	104	95	38	215	142	55,81%	73,24%
03	10	16	255	214	130	70	385	284	66,23%	75,35%
04	10	11	120	170	120	25	240	195	50,00%	87,18%
05	8	13	60	105	85	22	145	127	41,38%	82,68%
06	10	15	75	105	80	40	155	145	48,39%	72,41 %
07	9	15	50	61	35	19	85	80	58,82%	76,25%
08	10	15	50	64	60	17	110	81	45,45%	79,01 %
09	10	14	70	75	35	25	105	100	66,67%	75,00%
10	10	15	37	53	37	19	74	72	50,00%	73,61 %

#### 4.3.4. Situación comparativa costos actuales y mejorados

PROCESO	COMPARACIÓN DE COSTOS Y EFICIENCIA EN DÓLARES									
	ACT. ACTUALES	ACT. PROPUESTAS	A.V. ACTUALES	A.V. PROPUESTAS	N.A.V. ACTUALES	N.A.V. PROPUESTAS	TOTAL ACTUALES	TOTAL PROPUESTAS	EFICIENCIA ACTUAL	EFICIENCIA PROPUESTA
01	9	16	12,8	8,48	7,7	0,3	20,5	8,78	62,44%	96,58%
02	10	22	7,15	5,1	5,4	0,97	12,55	6,07	56,97%	84,02%
03	10	16	16,8	12,71	10,05	3,8	26,85	16,51	62,57%	76,98%
04	10	11	13,2	13,55	8,7	2	21,9	15,55	60,27%	87,14%
05	8	13	3,6	8,45	5,25	1,3	8,85	7,75	40,68%	86,67%
06	10	15	4,85	6,9	5,05	1,6	9,9	8,5	48,99%	81,18 %
07	9	15	2,5	4,7	1,75	2,21	4,25	3,91	58,82%	68,02%
08	10	15	4,05	3,35	4,2	1,09	8,25	4,44	49,09%	75,45 %
09	10	14	3,85	3,25	1,35	0,75	5,2	4	74,04%	81,25%
10	10	15	1,87	1,29	1,41	0,3	3,28	1,59	57,01%	81,13 %



#### 4.4. Informe del beneficio esperado

<b>MATRIZ DE RESULTADOS DEL TIEMPO (")</b>									
<b>PROCESO</b>	<b>CARACTERIZACIÓN</b>	<b>TIEMPO EN MINUTOS</b>				<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b>			<b>BENEFICIO</b>
		<b>FRECUENCIA ANUAL</b>	<b>TOTAL ACTUAL</b>	<b>TOTAL MEJORADO</b>	<b>DIFERENCIA DE TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA ACTUAL</b>	<b>EFICIENCIA MEJORADA</b>	<b>DIFERENCIA DE EFICIENC.</b>	<b>TIEMPO ANUAL</b>
<b>01</b>	Planificación mensual operativa departamental.	<b>1</b>	175	112	<b>63</b>	57,14%	82,14%	25,00%	63
<b>02</b>	Ingreso y análisis de solicitud de crédito.	<b>950</b>	215	142	<b>73</b>	55,81%	73,24%	17,43%	69350
<b>03</b>	Evaluación de crédito.	<b>950</b>	385	284	<b>101</b>	66,23%	75,35%	9,12%	95950
<b>04</b>	Aprobación de crédito.	<b>950</b>	240	195	<b>45</b>	50,00%	87,18%	37,18%	42750
<b>05</b>	Legalización de crédito.	<b>950</b>	145	127	<b>18</b>	41,38%	82,68%	41,30%	17100
<b>06</b>	Desembolso de crédito.	<b>950</b>	155	145	<b>10</b>	48,39%	72,41%	24,02%	9500
<b>07</b>	Seguimiento y control de crédito.	<b>950</b>	85	80	<b>5</b>	58,82%	76,25%	17,43%	4750
<b>08</b>	Registro y notificación de deuda vencida.	<b>950</b>	110	81	<b>29</b>	45,45%	79,01%	33,56%	27550
<b>09</b>	Recuperación de crédito.	<b>950</b>	105	100	<b>5</b>	66,67%	75,00%	8,33%	4750
<b>10</b>	Saldar o liquidar cuentas de créditos vigentes.	<b>950</b>	74	72	<b>2</b>	50,00%	73,61%	23,61%	1900

<b>MATRIZ DE RESULTADOS DEL COSTO (\$)</b>									
<b>PROCESO</b>	<b>CARACTERIZACIÓN</b>	<b>COSTOS EN DÓLARES</b>				<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b>			<b>BENEFICIO</b>
		<b>FRECUENCIA ANUAL</b>	<b>TOTAL ACTUAL</b>	<b>TOTAL MEJORADO</b>	<b>DIFERENCIA DE TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA ACTUAL</b>	<b>EFICIENCIA MEJORADA</b>	<b>DIFERENCIA DE EFICIENC.</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
<b>01</b>	Planificación mensual operativa departamental.	<b>1</b>	20,5	8,78	<b>11,72</b>	62,44%	96,58%	34,14%	11,72
<b>02</b>	Ingreso y análisis de solicitud de crédito.	<b>950</b>	12,55	6,07	<b>6,48</b>	56,97%	84,02%	27,05%	6156
<b>03</b>	Evaluación de crédito.	<b>950</b>	26,85	16,51	<b>10,34</b>	62,57%	76,98%	14,41%	9823
<b>04</b>	Aprobación de crédito.	<b>950</b>	21,9	15,55	<b>6,35</b>	60,27%	87,14%	26,87%	6032,5
<b>05</b>	Legalización de crédito.	<b>950</b>	8,85	7,75	<b>1,1</b>	40,68%	86,67%	45,99%	1045
<b>06</b>	Desembolso de crédito.	<b>950</b>	9,9	8,5	<b>1,4</b>	48,99%	81,18%	32,19%	1330
<b>07</b>	Seguimiento y control de crédito.	<b>950</b>	4,25	3,91	<b>0,34</b>	58,82%	68,02%	9,20%	323
<b>08</b>	Registro y notificación de deuda vencida.	<b>950</b>	8,25	4,44	<b>3,81</b>	49,09%	75,45%	26,36%	3619,5
<b>09</b>	Recuperación de crédito.	<b>950</b>	5,2	4	<b>1,2</b>	74,04%	81,25%	7,21%	1140
<b>10</b>	Saldar o liquidar cuentas de créditos vigentes.	<b>950</b>	3,28	1,59	<b>1,69</b>	57,01%	81,13%	24,12%	1605,5

Como podemos observar en los cuadros anteriores, se determina los tiempos y costos con los que se realiza cada una de las actividades que conforman cada proceso, una vez realizado el levantamiento de cada proceso que forma parte de la gestión crediticia se realiza un análisis minucioso de cada una de las actividades, responsables tiempos y costos para identificar la eficiencia con la que se desarrolla cada proceso.

Se puede observar que actualmente la Cooperativa procesa 950 solicitudes de crédito con aproximadamente 28,15 horas de análisis por cada solicitud, las mismas que son distribuidas para cada uno de los funcionarios del departamento de crédito con una eficiencia del 55,42 %.

En lo concerniente a costos operativos la cooperativa empleaba un presupuesto de \$ 121,53 para realizar el análisis de las solicitudes de crédito, con una eficiencia del 53,42 % significando esto un costo operativo muy alto al final del año.

Una vez detectados las novedades que fueron notificadas al Gerente de la Cooperativa se procede a realizar un convenio donde se comprometen a colaborar para mejorar la gestión y a la vez a desarrollar de manera simultánea el mejoramiento de procesos empezando por el departamento en análisis.

Conjuntamente con los miembros del comité de crédito, directivos y funcionarios de la cooperativa se desarrolla un mejoramiento de proceso en base a estadísticas, aplicaciones, conversaciones y acuerdos donde se logra obtener magníficos resultados.

El beneficio obtenido desarrollado el manual de procesos y procedimientos para la gestión crediticia, se logra establecer que se mejora en un 23,70 % en el tiempo de análisis y procesamiento de las solicitudes de crédito, logrando así obtener un resultado al final del periodo económico un análisis de 225 solicitudes de crédito más que lo que se procesa en la actualidad.

Además de mejorar la eficiencia en el tiempo utilizado se establece que se mejora un 24,75 % económicamente, disminuyendo así los costos operativos de la Cooperativa, y logrando disminuir \$ 31086,22 del gasto anual de la cooperativa.

## **CAPITULO V: PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS.**

---

### **5. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS**

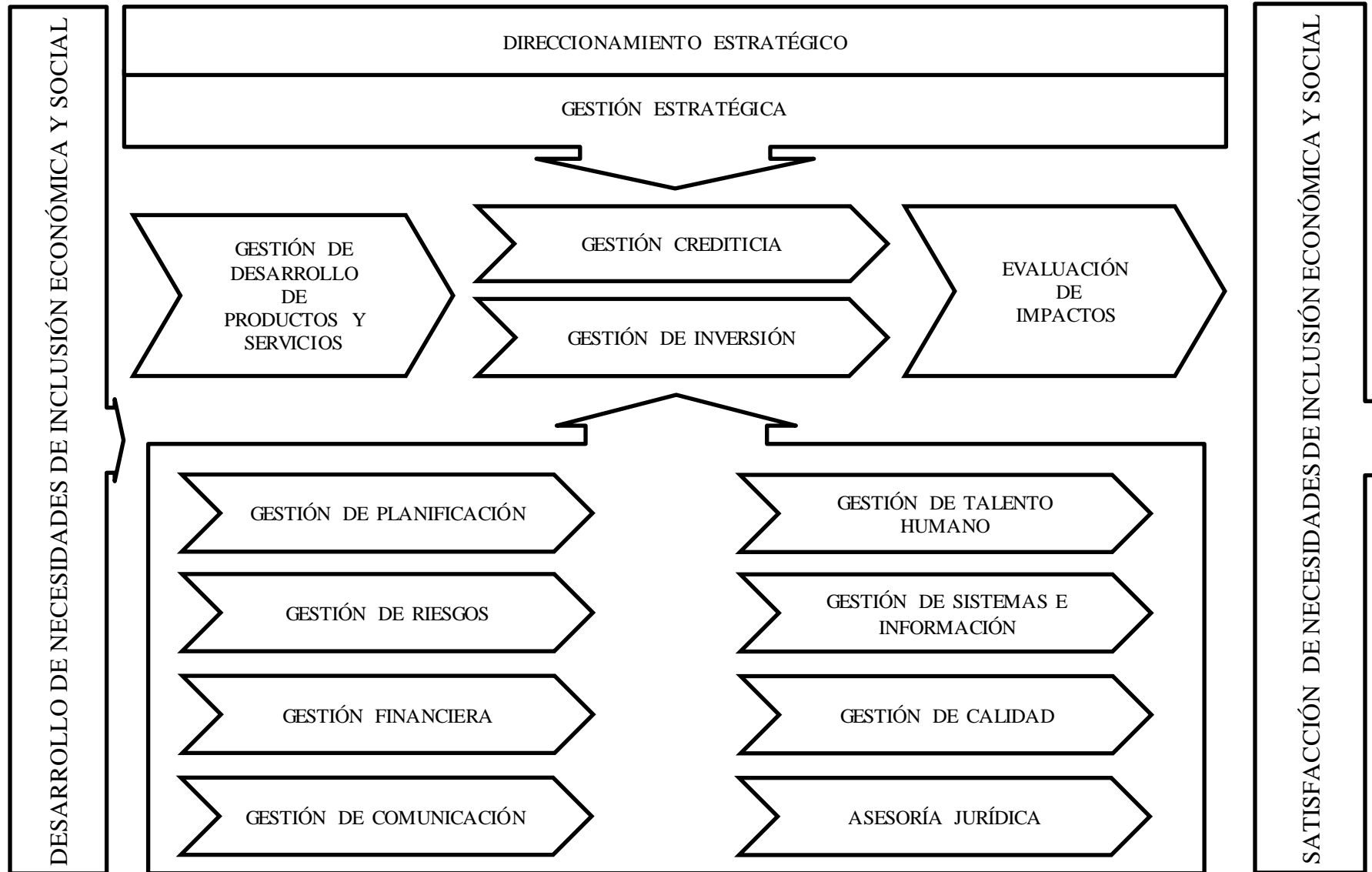
Para el cumplimiento de la misión y visión de la Cooperativa, es necesario desarrollar una nueva estructura de gestión organizacional basada en procesos, la misma que le permitirá alcanzar sus objetivos estratégicos teniendo como pilar fundamental una cultura organizacional.

Luego de haber mejorado e implementado los procesos en las gestión crediticia, en este capítulo se propone a la Gerencia de la cooperativa establecer una organización por procesos los mismos que ayudaran a mejorar la eficiencia de la gestión general, disminuir tiempos de ejecución de las actividades que realiza la cooperativa y por ende reducir los costos operativos en los que incurre anualmente la organización.

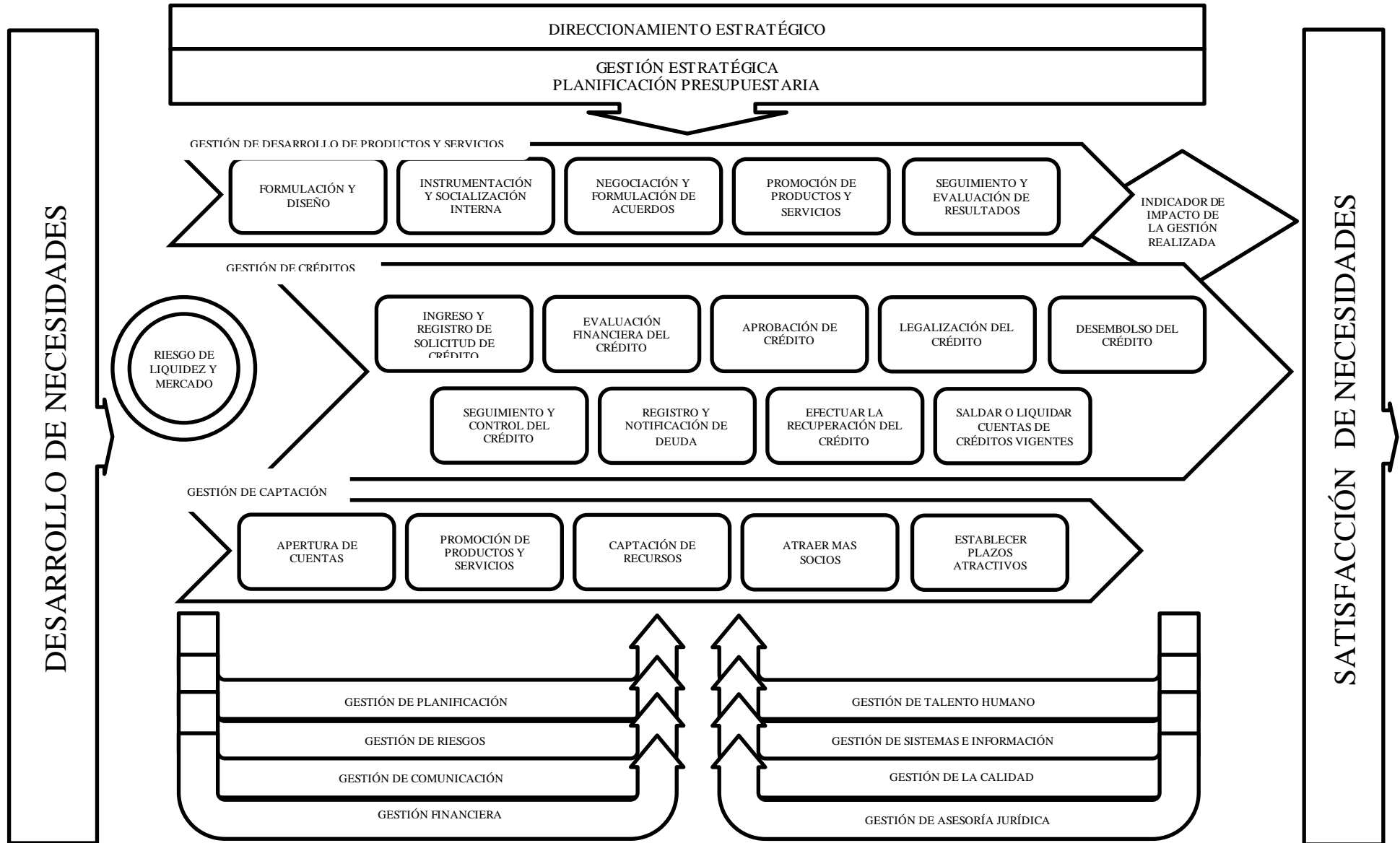
Los procesos de la Cooperativa, se ordenarán y clasificarán de la siguiente manera:

- Los procesos gobernantes, que orientan la gestión institucional a través de la formulación y la expedición de políticas, normas e instrumentos para poner en funcionamiento la cooperativa.
- Los procesos agregadores de valor (denominados también de negocio o centrales), que generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a los socios y permiten cumplir con la misión institucional. Estos procesos caracterizan la especialización y constituyen la razón de ser de la institución.
- Los procesos habilitantes de asesoría y apoyo, que están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

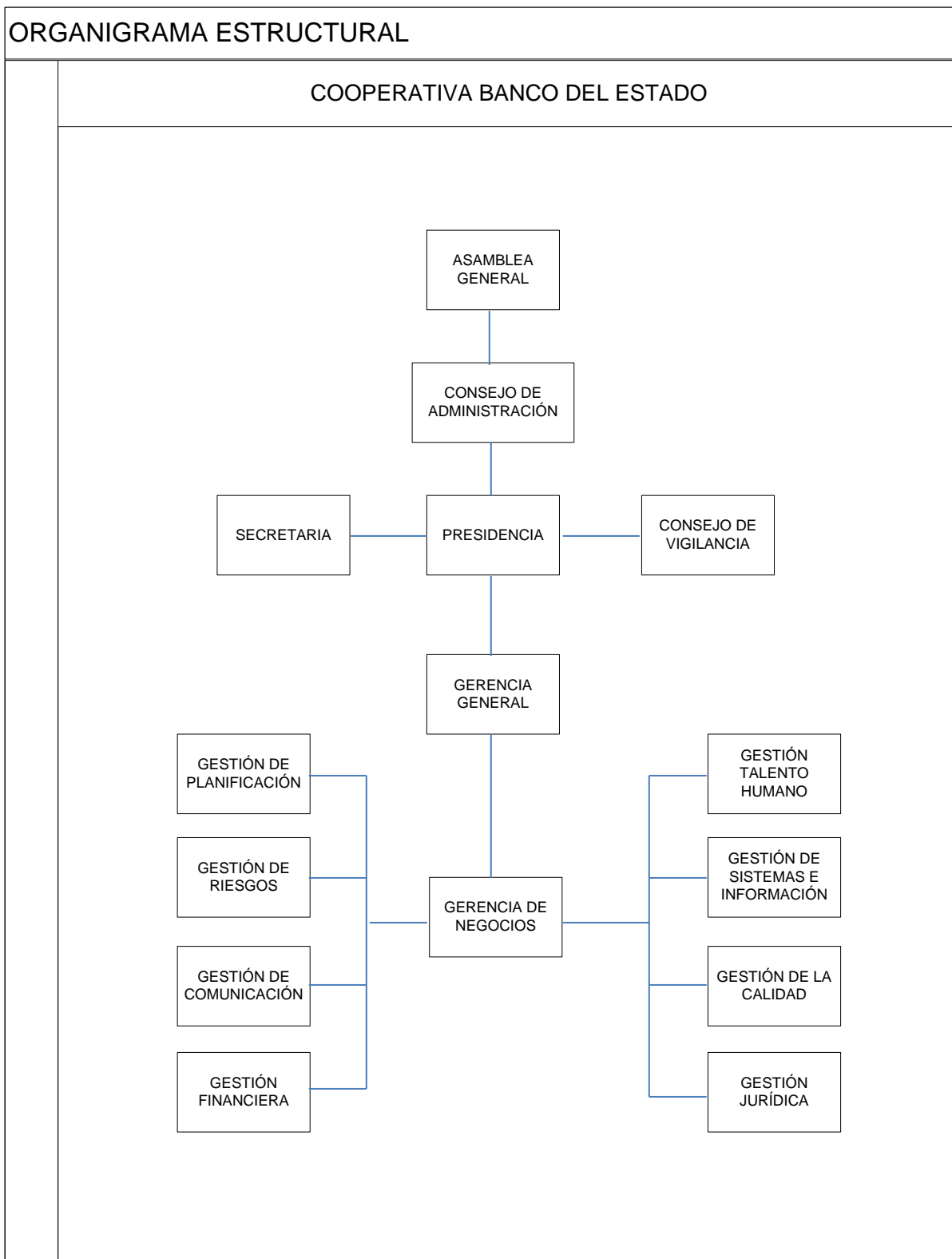
### 5.1. Cadena de valor



## 5.2. Mapa de procesos



### 5.3. Estructura orgánica propuesta



## **5.4. Estructura orgánica descriptiva**

### **5.4.1. Procesos Gobernantes**

- **Asamblea General de socios**

Ejercer la máxima autoridad de gobierno de la Cooperativa, a través de la generación de directrices, basadas en los resultados obtenidos para su adecuado funcionamiento.

#### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Conocer, analizar y tomar decisiones sobre la situación administrativa y financiera de la Cooperativa.
- b) Aprobar los estados financieros semestrales presentados por el Consejo de Administración.
- c) Aprobar la asignación y distribución de los excedentes.
- d) Resolver sobre los aumentos de capital que proponga el Consejo de Administración.
- e) Conocer los informes de auditoría que se presenten al Consejo de Administración, Gerencia General, Auditores Internos y Externos, y adoptar las medidas que correspondan.
- f) Conocer la memoria anual y disponer las medidas que sean necesarias.

- **Consejo de Administración**

Ejercer la administración superior de la Cooperativa, a través de la generación y disposición de directrices para su adecuado funcionamiento.



### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Expedir regulaciones y resoluciones que se requieran para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- b) Expedir las regulaciones necesarias para una eficiente administración integral de riesgos.
- c) Requerir del Gerente General los informes que sean necesarios sobre el cumplimiento de las resoluciones aprobadas por la Asamblea General de Socios.
- d) Conocer y aprobar los convenios de préstamos e inversión externos que negocie la Cooperativa.
- e) Nombrar al titular de Gerencia.
- f) Conocer los informes de gerencia y auditoría, los estados financieros y la propuesta de asignación de excedentes.
- g) Autorizar la adquisición de bienes inmuebles, su enajenación o gravámenes.
- h) Fijar condiciones y montos de las operaciones activas y pasivas.
- i) Las demás funciones que constan en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

#### **• Gerencia General**

Planificar, dirigir y evaluar la gestión general y la administración interna de la cooperativa con las diferentes instancias, recursos y talentos institucionales, contribuyendo al cumplimiento de la visión, misión, objetivos y metas propuestas.

### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Ejercer la representación legal de la Cooperativa.

- b) Cumplir y hacer cumplir la ley, el estatuto, reglamentos y las resoluciones de la Asamblea General de socios y Consejo de Administración.
- c) Presentar a la Presidencia del Consejo de Administración el proyecto de Agenda para las sesiones de éste.
- d) Proponer, para aprobación del Consejo de Administración, las políticas, planes, programas o proyectos para el cumplimiento de los fines y actividades de la Cooperativa.
- e) Administrar la planificación estratégica que contempla el planificar, disponer, ejecutar y controlar las actividades inherentes al cumplimiento de la misma.
- f) Presentar al Consejo de Administración la proforma del presupuesto de inversiones y de gastos administrativos.
- g) Adoptar las decisiones que considere necesarias en relación con los informes que le presenten los comités, comisiones, directores de área o de sucursales o las demás unidades administrativas de la entidad y otras que considere indispensables en el ámbito operacional y administrativo.
- h) Suscribir contratos o convenios relativos a la operación y administración de la Cooperativa.
- i) Nombrar o contratar y remover o destituir al personal, funcionarios, empleados y trabajadores, de conformidad al ordenamiento jurídico aplicable.
- j) Dirigir, controlar y administrar las operaciones de negocio.
- k) Disponer la ejecución de estrategias que permitan el cumplimiento de metas propuestas.
- l) Evaluar los resultados obtenidos y presentar los informes pertinentes ante el Consejo de Administración.
- m) Proponer, para aprobación, los proyectos de reforma al estatuto y reglamentos internos de la institución.
- n) Delegar funciones a otras áreas administrativas en función de la normativa vigente.

- j) Las demás atribuciones y deberes que determinen la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

## **5.4.2. Procesos Agregadores de Valor**

- **Gerencia de negocios**

Planificar, dirigir y evaluar las actividades de desarrollo de programas, productos y servicios de captación y colocación, mediante la adecuada gestión de recursos y talento institucional, contribuyendo al cumplimiento de la visión, misión, objetivos y metas propuestas.

### **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Ejercer las funciones que le delegue el Gerente General, representarlo, de manera temporal o permanente ante los organismos, entidades, o cuerpos colegiados en los que tenga participación por mandato de la Ley o por efecto de convenios interinstitucionales u otros instrumentos.
- b) Planificar, coordinar, disponer, ejecutar y controlar las actividades inherentes al cumplimiento de las metas propuestas, de acuerdo con las políticas emitidas por la Gerencia General.
- c) Asistir al Gerente General en lo concerniente a temas técnicos que requieran de revisión previa, para su conocimiento y decisión.
- d) Detectar oportunamente los riesgos que puedan afectar a la cooperativa y adoptar las medidas pertinentes para el cumplimiento de las metas.
- e) Asegurar la existencia, desarrollo y aplicación de metodologías consistentes, uniformes y adecuadas para la evaluación de crédito.
- f) Evaluar los resultados obtenidos con relación al cumplimiento de las metas de negocios y presentar los informes pertinentes ante el Gerente General.

- g) Velar porque se mantenga una adecuada coordinación de las unidades administrativas a su cargo.
- h) Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia General.

- **Gestión de crédito.**

Establecer las políticas, normativas, directrices, procedimientos, metodologías e instrumentos concernientes a la iniciación, evaluación, concesión, administración y seguimiento de las operaciones de crédito, así como la programación, aprobación y formalización de los desembolsos de financiamiento.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Definir y velar por la aplicación de estándares de calidad, eficiencia y eficacia en el proceso de crédito, a fin de procurar que satisfagan las necesidades de los socios, garantizando el uso eficiente de dichos recursos, de acuerdo con los términos previstos en los procesos de evaluación.
- b) Coordinar el desarrollo e implementación de las políticas, normativa, lineamientos y directrices para la aprobación del financiamiento.
- c) Coordinar el desarrollo e implementación de metodología; establecer estándares e instrumentos para la aprobación y operación del financiamiento.
- d) Controlar el cumplimiento de las programaciones y metas de aprobaciones y desembolsos de recursos a nivel nacional.
- e) Emitir las recomendaciones pertinentes a la operación de las distintas etapas del proceso de crédito
- f) Generar información a nivel nacional sobre la operación de los créditos concedidos, a fin de recomendar acciones o correctivos pertinentes, con base a los resultados obtenidos de las actividades de seguimiento y control.

- g) Desarrollar, proponer, actualizar, capacitar y sociabilizar políticas, normativas, lineamientos y directrices para la aprobación de créditos.
- h) Coordinar y supervisar el cumplimiento de la programación de aprobación de crédito.
- i) Velar por el cumplimiento de las políticas, normativa, metodologías, estándares e instrumentos para la aprobación de financiamientos.
- j) Aprobar los informes de evaluación elaborados por los analistas, orientando y coordinando con las mismas para que éstos cumplan con los lineamientos de calidad y criterios unificados, en función de la normativa establecida para el efecto, de no serlo, emitirá las observaciones y recomendaciones pertinentes.
- k) Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia.

- **Gestión de inversión.**

Liderar, diseñar, instrumentar, y dar seguimiento a la captación de recursos a través de la promoción de programas, productos y servicios especiales dirigidos a los socios.

**Atribuciones y responsabilidades:**

- a) Administrar los recursos captados de programas, productos y servicios especiales de los socios
- b) Realizar el seguimiento de los programas especiales
- c) En coordinación con las sucursales monitorear y dar seguimiento al cumplimiento de condicionantes de las captaciones realizadas.
- d) Consolidar, analizar y delinear la oferta de captación en coordinación con las sucursales.
- e) Instrumentar la operación de los programas, productos y servicios especiales.
- f) Sociabilizar y promocionar los programas, productos y servicios especiales.
- g) Levantar la canasta de proyectos o inversiones.
- h) Elaborar el Plan operativo anual de la Gestión.

**5.4.3. Procesos habilitantes o de apoyo.**

- **Gestión de Planificación**

Coordinar los procesos de planificación estratégica y operativa, así como su seguimiento periódico y difusión de resultados, con el objeto de utilizar de una manera eficiente los recursos disponibles, apalancando el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, dentro del marco establecido en los instrumentos de planificación.

#### **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Coordinar la elaboración y la actualización de la Planificación de mediano y largo plazo con la participación de todas las unidades, sobre la base de los lineamientos definidos en los diferentes instrumentos de planificación estratégica.
- b) Proponer la estrategia de intervención de la Cooperativa y los lineamientos generales de negocio, en concordancia con la ley, con el objeto de orientar el crédito y demás servicios.
- c) Elaborar conjuntamente con cada una de las áreas el Plan Operativo Anual, estableciendo las acciones estratégicas, indicadores y metas, y velando para que los programas y demás servicios se encuentren alineados a los objetivos y metas.
- d) Administrar el sistema de control y seguimiento a la Planificación Estratégica Institucional y al Plan Operativo Anual que permita monitorear la ejecución y cumplimiento de lo planificado.
- e) Establecer y monitorear estándares e indicadores que fomenten la eficiencia y eficacia en la gestión e implementar y ad programas, productos y servicios.

- **Gestión de Riesgos**

Identificar, prevenir y mitigar los riesgos asumidos por la Cooperativa mediante el desarrollo y aplicación de políticas o directrices necesarias para una correcta administración integral de riesgos.

### **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Asesorar y proveer los criterios necesarios acerca de riesgos, afianzando una adecuada administración de los recursos institucionales.
- b) Proponer al Consejo de Administración, las políticas de riesgos para la institución.
- c) Elaborar y someter a consideración y aprobación del Consejo de Administración Integral de Riesgos, la metodología para identificar, mitigar, medir, controlar, comunicar y monitorear los diversos riesgos a ser asumidos por la institución en sus operaciones.
- d) Diseñar un sistema de información basados en reportes objetivos y oportunos, que permitan analizar las posiciones para cada riesgo y el cumplimiento de los límites fijados.
- e) Implementar de manera sistemática, en toda la organización, las estrategias de comunicación u otras que sean pertinentes, a fin de promover una cultura de responsabilidades con respecto a la administración integral de riesgos.
- f) Preparar estrategias alternativas para administrar los riesgos existentes y proponer al Consejo los planes de contingencia que correspondan.
- g) Determinar e informar las provisiones de riesgo y su afectación al patrimonio técnico de la entidad.
- h) Asesorar sobre el impacto de riesgos en la incursión de la institución en nuevos negocios, operaciones y programas de acuerdo con la estrategia de la Cooperativa, con sujeción a las disposiciones legales, normativa y estatutaria, en cumplimiento del proceso de administración de riesgo.

- i) Contar con procesos formales de Administración Integral de Riesgos que permitan identificar, mitigar, medir, controlar y monitorear las exposiciones de riesgo en las actividades financieras.
- j) Contribuir a fortalecer la cultura de riesgos mediante la implementación sistemática de estrategias de difusión, capacitación y comunicación.

- **Gestión de Comunicación**

Establecer e implementar procesos de difusión y comunicación institucionales en el área de su jurisdicción, para comunicar las decisiones, directrices y acciones a los socios.

### **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Informar la ejecución del plan estratégico de Comunicación y Difusión, en el marco de su jurisdicción
- b) Difundir la memoria anual de la Cooperativa, en el marco de su jurisdicción
- c) Realizar campañas de Comunicación, en el marco de su jurisdicción
- d) Protocolo de eventos académicos, culturales e institucionales en el marco de su jurisdicción.
- e) Difusión de productos comunicacionales,

- **Gestión Financiera**

Administrar el sistema contable y financiero de la Cooperativa, de acuerdo con las normas y principios de general aceptación, que permitan suministrar información confiable y oportuna que apoye en el establecimiento de una sólida política financiera,



así como el efectuar el control previo de las transacciones de las operaciones financieras, con el propósito de determinar su propiedad, legalidad y veracidad.

### **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Administrar el sistema contable y financiero institucional, de acuerdo con las normas y principios de general aceptación y lineamientos de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria y otras entidades.
- b) Revisar y sugerir los cambios contables en los estados financieros con base a los principios de contabilidad generalmente aceptados, a fin de que reflejen la realidad financiera de la institución, con información exacta, confiable y veraz.
- c) Coordinar y presentar oportunamente toda la información contable necesaria a organismos nacionales, internacionales y de control.
- d) Aprobar y asegurar el pago oportuno en lo referente a viáticos y subsistencias.
- e) Asesorar a las sucursales y otras unidades de la Cooperativa, en el ámbito contable, a fin de asegurar la consistencia en el tratamiento de transacciones y registros.
- f) Aprobar los estados financieros de: Situación, Pérdidas y Ganancias, Cambios en la Posición Financiera, y Patrimonio Técnico, a la administración de la Cooperativa, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y otros organismos de control.
- g) Verificar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios que demanda toda transacción contable en cuanto a veracidad, correcta codificación de las cuentas y la correspondencia de los ordenadores del gasto.
- h) Monitorear y controlar la situación integral de activos y pasivos, tomando en cuenta la situación financiera y operativa.
- i) Asegurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias de la institución.
- j) Asegurar el control previo de la documentación correspondiente a los pagos que realiza la institución a sus clientes internos y externos.

- k) Administrar la contabilidad de costos.
- l) Las demás atribuciones y responsabilidades
- m) Generar reportes de disponibilidad de recursos financieros propios, los provenientes de organismos multilaterales y los de fondos en administración, para oportuna toma de decisiones.
- n) Administrar el portafolio de inversiones y captaciones para su oportuna recuperación y pago.
- o) Administrar y realizar el control técnico financiero de los fondos en administración a cargo de la Cooperativa, observando la normativa legal aplicable, para asegurar la ejecución de los programas objeto de dichos Fondos.
- p) Mantener el registro de fondos de terceros; elaborar estados de cuenta; realizar proyecciones y controlar los recursos comprometidos.
- q) Elaborar el flujo de caja que garantice el normal cumplimiento de la gestión financiera institucional.
- r) Elaborar y tener la información oportuna sobre el estado de los desembolsos otorgados y las recuperaciones de cartera, tomando en cuenta su impacto en el estado de resultados, a fin de realizar las provisiones oportunas y proyecciones sobre la recuperación futura de los créditos.
- s) Coordinar y efectuar el seguimiento del registro de firmas autorizadas para la movilización de recursos.
- t) Custodiar con seguridad los títulos valores de la Institución, documentos en garantía y garantías físicas, a fin de llevar un control y registro actualizado.
- u) Velar por la oportuna realización de pagos y transferencias a terceros.

- **Gestión de Talento Humano**

Planificar, dirigir y controlar los procesos relacionados con el sistema integral de Recursos Humanos, incluyendo: Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Planificación, Clasificación y Valoración de Puestos, Planes de Desarrollo,

Administración Salarial, Administración de desempeño y demás procesos requeridos por la Cooperativa, conforme a lo dispuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales.

### **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en la legislación vigente, su reglamento y demás normas y resoluciones emitidas por el órgano rector en lo relacionado a la gestión de talento humano.
- b) Asesorar a los niveles directivos de la institución en aspectos relacionados con el proceso de Desarrollo Institucional y Administración de Talento Humano.
- c) Preparar y difundir el estatuto de gestión de procesos, además de los manuales, procedimientos, reglamentos, instructivos y otras normas que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- d) Generar procesos de mejoramiento

- **Gestión de Sistemas e Información**

Proporcionar productos, servicios, asesoría y apoyo técnico en materia tecnológica a las dependencias de la Cooperativa, orientando la gestión hacia la automatización de procesos, garantizando la disponibilidad, integridad y confiabilidad de la información.

### **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Definir las políticas, estándares y normatividad en el ámbito tecnológico a ser aplicadas en la institución.
- b) Desarrollar y mantener el Sistema de Información, con base al mejoramiento y automatización de los procesos, y acorde a las necesidades institucionales y desarrollo tecnológico disponible.

- c) Garantizar la seguridad, confiabilidad, integridad, continuidad y disponibilidad de los servicios tecnológicos y sistemas de información.
- d) Administrar la Base de Datos Institucional, garantizando la seguridad, integridad, oportunidad, continuidad y disponibilidad de la información a nivel nacional.
- e) Administrar y coordinar la operación de los servidores de red a nivel nacional, así como, las comunicaciones entre ellos.
- f) Administrar y monitorear la Red de Comunicaciones y Base de Datos Institucional.
- g) Establecer los parámetros tecnológicos y velar porque sean cumplidos en los proyectos tecnológicos contratados con terceros.
- h) Planificar la puesta en producción de los sistemas, tomando en cuenta las tareas de instalación, apoyo y capacitación de los usuarios.
- i) Proponer y dar seguimiento a los contratos de mantenimiento tanto preventivos como correctivos de productos y servicios informáticos.
- j) Implementar y Administrar los proyectos, servicios, infraestructura y soluciones.
- k) Coordinar la atención y brindar soporte a usuarios.

- **Gestión Jurídica**

Salvaguardar los intereses de la Cooperativa en procesos judiciales, administrativos, arbitrales, constitucionales, coactivos, en calidad de actores o demandados.

### **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Emitir criterios e informes Jurídicos relacionados con patrocinio.

- b) Brindar asesoría legal en los procesos judiciales, administrativos, arbitrales, constitucionales sustanciados de forma oportuna y eficiente, en las causas que interesan a la Cooperativa.
- c) Realizar seguimiento y gestión integral de demandas, acciones, reclamos y juicios en sede administrativa, judicial, arbitral o constitucional.
- d) Ejercer el patrocinio de la Cooperativa, representar judicial y extrajudicialmente a la Institución en los procesos que se instauren en su contra o que este deba promover, mediante poder que le otorgue la máxima autoridad.
- e) Intervenir en todas las diligencias judiciales, administrativas, arbitrales o constitucionales, en las que participe la cooperativa.
- f) Elaborar un registro de procesos judiciales, administrativos, arbitrales, constitucionales, coactivos.
- g) Reuniones de trabajo para armonizar criterios uniformes con los responsables de las áreas jurídicas de las sucursales.
- h) Elaborar informes y demás documentos que sean necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

- **Secretaria General**

Apoyar técnicamente la gestión de los procesos gobernantes y agregadores de valor, de la administración superior y de la alta gerencia de la institución en el cumplimiento de sus funciones y objetivos en el ámbito de sus competencias. Administrar la documentación oficial de la Cooperativa y dar fe de la misma

### **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Convocar a sesiones por disposición de autoridad competente, ejercer la Secretaría de la Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, comités y comisiones internas, y notificar los actos y disposiciones que de ellas emanen.
- b) Administrar la documentación oficial y el archivo institucional: archivo activo, pasivo e intermedio de los contratos de crédito, contratos de financiamiento con multilaterales, convenios de cooperación, informes de evaluación, entre otros.
- c) Certificar y dar fe de los actos y documentación institucional.
- d) Remitir a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la documentación oficial que por disposición legal o reglamentaria corresponda.

## **5.5. Indicadores de gestión.**

El manejo de indicadores de gestión se ha convertido en un medidor organizacional, puesto que es la mejor herramienta para demostrar a los grupos de interés en cumplimiento de metas, objetivos, programas y para este caso en especial los procesos.

Dependiendo de los procesos se establecerá indicadores cuantitativos dependiendo de lo que se desee obtener, entre ellos tenemos:

- **INDICADORES DE EFICACIA:** Sirven para establecer si los objetivos y metas programados se cumplieron. Generalmente son indicadores de Resultado.
- **INDICADORES DE EFICIENCIA:** Mide el óptimo uso de los recursos para la obtención de los resultados.
- **INDICADORES DE EFECTIVIDAD:** Miden el impacto del resultado dentro de la población objetivo, generalmente se establece en mitigación de las necesidades básicas de la población o el efecto del resultado.

Las cualidades más representativas de los indicadores son las siguientes:

- Deben reflejar y medir los efectos y resultados del programa o proyectos, y los factores externos a estos.
- Deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza del programa o proyecto.
- Deben reflejar el cambio de la variable en el tiempo, es decir, debe cambiar efectiva y en forma persistente a lo largo del periodo de análisis.
- Deben servir efectivamente al usuario para la toma de decisiones. Es decir deben, captar un aspecto esencial de la realidad que buscan expresar, en términos cualitativos en su dimensión temporal.

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

---

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

- La Cooperativa del Banco del Estado, es una institución financiera constituida legalmente en el año 1998, dedicada a la intermediación financiera mediante la captación y colocación de recursos económicos satisfaciendo así las necesidades de los socios.
- La Cooperativa presenta una estructura orgánica no bien definida, puesto que existe desconocimiento y poca comunicación de los funcionarios que en esta trabajan.
- La Cooperativa al ser una organización con 14 años de establecida y al alcanzar ejecutar presupuestos de colocación de un promedio de un millón de dólares anuales se necesita establecer una gestión basada en procesos.

- La Cooperativa presenta una gestión no estandarizada, lo que ameritó realizar un levantamiento de procesos y a la vez proponer un mejoramiento de los mismos.
- Al haber realizado un análisis FODA se establece estrategias, objetivos estratégicos y acciones estratégicas que ayudarán a mejorar la eficiencia de la gestión de la Cooperativa.
- Se realizó un levantamiento de procesos a la gestión crediticia logrando establecer tiempos, costos y el porcentaje de eficiencia con los que utilizadas estas variables.
- Los procesos se desarrollan en un promedio de 93 minutos que son actividades que agregan valor y un promedio de 75,20 minutos en actividades que no agregan valor a los procesos, identificando un 55,42 % de eficiencia promedio en el tiempo que se ocupa para el desarrollo del proceso.
- El costo promedio en actividades que agregan valor al proceso es de \$ 7,07 y el costo promedio en actividades que no agregan valor es de \$ 5,09 logrando observar una eficiencia promedio de 53,42 % en los procesos.
- Al obtener estos resultados de la gestión crediticia actual, se procede a realizar un mejoramiento de procesos, baso en la eliminación, aumento o fusión de actividades que son necesarias modificarlas.
- Determinado el beneficio obtenido desarrollado el manual de procesos y procedimientos para la gestión crediticia, se logra establecer que se mejora en un 23,70 % en el tiempo de análisis y procesamiento de las solicitudes de crédito, logrando así obtener un resultado al final del periodo económico un análisis de 225 solicitudes de crédito más que lo que se procesa en la actualidad.
- Además de mejorar la eficiencia en el tiempo utilizado se establece que se mejora un 24,75 % económicamente, disminuyendo así los costos operativos de



la Cooperativa, y logrando disminuir \$ 31086,22 del gasto anual de la cooperativa.

- Al observar un mejoramiento comprobado en los tiempos, costos y eficiencia de los procesos bien establecidos, se propone estructurar una organización basada en procesos, identificando los procesos habilitantes, agregadores de valor y de apoyo, para poder identificar las atribuciones y responsabilidades que compete desarrollar.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- La estructura básica, productos y servicios que se generan en la Cooperativa, deberán sustentarse en primer lugar en la Ley de Economía Popular y Solidaria y en el ordenamiento legal institucional para proceder hacer la reestructura que se propone en el capítulo V del presente documento.
- Los funcionarios de la Cooperativa, para el ejercicio de sus atribuciones y responsabilidades, deben regirse a los procesos, productos y servicios que se propone, así como la normatividad vigente y procedimientos internos, planes, programas y proyectos que para el efecto establezca los Procesos Gobernantes.
- Las unidades técnicas y administrativas deberían sujetarse al esquema de procesos y la cadena de valor propuesto, así como a las normas y procedimientos internos: cambios administrativos, reubicación y optimización de los recursos humanos entre otras.
- El portafolio de productos y servicios deben ser ajustados o reformados (incorporar, fusionar o transferir) conforme se ejecute el proceso de implementación de la nueva Estructura Orgánica y conforme avance el proceso de desconcentración, mediante acto administrativo interno.

- Para la implementación de la organización por procesos se debe crear los puestos necesarios, tanto para los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes a nivel nacional o al menos local en un principio.

Con estos antecedentes de indicadores de gestión se propone realizar una consultoría a profesionales para poder realizar un direccionamiento estratégico y mediante aquello poder realizar un cuadro de mando integral, donde se podrá definir los indicadores, los objetivos de cada indicador, la dimensión, la fórmula e interpretación de cada indicador que se plantee para medir la gestión que se desarrolle en la cooperativa.

## BIBLIOGRAFÍA

---

### LIBROS

- ALEXANDER G., HUMBERTO. *Mejoramiento Continuo y Acción Correctiva*. Edición Prentice Hall.
- Ayala, F. (2006) *Las redes de mercadeo*. Consultado el 20 de octubre de 2010 en [http://www.articulo.org/articulo/383/las\\_redes\\_del\\_mercado.html](http://www.articulo.org/articulo/383/las_redes_del_mercado.html).
- Bateman, T. (2004). *Administración-Una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill Hispanoamericana Editores S.A.
- Beltrán, J. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología. Consultado el 02 de enero de 2011 en <http://arpcalidad.com/wp-content/uploads/2010/05/Guia-gestion-por-procesos.pdf>
- Beltrán, S. y Pulido, N. (2004) *Mejoramiento del Proceso Productivo en Trenzados y Cordones LTDA. por medio del uso de herramientas de Manufactura Esbelta*. (Tesis de Pregrado). Consultada en <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis>.
- BELTRÁN JARAMILLO, JESUS MAURICIO. *Indicadores de Gestión*. 3R Editores. Bogotá, Colombia. Año 1999.
- Consulting, Vision for success. *Estandarización de procesos*. Consultado el 03 de diciembre de 2010
- [www.spconsulting.org/index.php?option=com\\_content&view=](http://www.spconsulting.org/index.php?option=com_content&view=)
- 4ª Ed. México: International Thomson Editores S.A. de C.V.
- CARVALLO PÉREZ, JUAN. *Control de la Gestión Empresarial*. Editores ESIC. Madrid, España. Año 2000.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. *Introducción a la Teoría de la Administración* 5. Editores McGraw Hill. México, México. Año 2000.
- BARROS, Oscar (1994) - *“Reingeniería de Procesos de negocio”*, Editorial Dolmen, Chile, 1994. pp. 54.

- CAMISÓN, César – CRUZ, Sonia – GONZALES, Tomás. *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, 2007, pp. 863, 864.
- DEMMING PROCESOS EFICIENTES Y EFICACES DE LOS SISTEMAS
- DAVEMPORT, Thomas (1993) - “*Process Innovation*”, Harvard Business School Press, USA, 1993. pp. 5.
- Díez de Castro, E. (2002). *Administración y Dirección*. Colombia: McGraw-Hill Hispanoamericana de Editores S.A. Colombia 2002.
- Estévez, J. (2009) *Manual de procesos para la implementación de cableado estructurado categoría 6 en el Hospital de la Policía de Guayaquil No. 2*. (Tesis de Pregrado)
- Eyssautier, M. (2002). *Metodología de la Investigación, Desarrollo de la Inteligencia. Gerencia, Planeación y Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás
- GALVEZ, Gerardo. *Enciclopedia del Management*, Oceano Centrum, España 2001, pp. 125.
- GOODSTEIN, Leonard D. - NOLAN Timothy M. - PFEIFFER J. William. *Planeación Estratégica Aplicada*. McGraw- Hill.1998, pp. 5, 6,7.
- HARRINGTON H., JAMES. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Editores McGraw Hill. Bogotá, Colombia. Año1993.
- HAMMER, M. (1990) – “*Re-engineering Work: Don’t Automate, Obliterate*”, *Harvard Business Review*, pp 104-112, July-August. pp. 8
- ISO (2000) – “*Norma Internacional ISO 9001 - Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*”- Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza. pp. 6
- KAPLAN Robert S. – NORTON David P. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Segunda edición, pp. 20.
- KARATSU, Jaime CTC: *La sabiduría japonesa – Gestión 2000 – 1992*
- Morrissey, George. [1993] *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación.*/ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España, pp.119
- MEJORA DE CALIDAD ISHIKAWA, Kaoru Ishikawa, modalidad japonesa, 1997.

- Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, pp. 283

## INTERNET

- [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_procesos\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio)
- [http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento\\_estrategico\\_la Eliminacion\\_de\\_la\\_teoría.pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento_estrategico_la Eliminacion_de_la_teoría.pdf)
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_procesos\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio)
- [http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento\\_estrategico\\_la Eliminacion\\_de\\_la\\_teoría.pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento_estrategico_la Eliminacion_de_la_teoría.pdf)
- <http://culturaempresarialparatodos.blogspot.com/2009/02/45-diagnosticoestrategico.html>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Direccionamiento-Estrategico/167412.html>
- <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>
- <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>
- [http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento\\_estrategico\\_la Eliminacion\\_de\\_la\\_teoría.pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento_estrategico_la Eliminacion_de_la_teoría.pdf)
- <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>
- «Definición de Misión», de Ivan Thompson, Publicado en la Página Web: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-de-finicion.html>,
- <http://www.apuntesgestion.com/2007/10/28/concepto-objetivos/>
- [http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento\\_estrategico\\_la Eliminacion\\_de\\_la\\_teoría.pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento_estrategico_la Eliminacion_de_la_teoría.pdf)
- [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_politica\\_instituciones\\_politicas/6273-1](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_politica_instituciones_politicas/6273-1)
- Sallenave (1991)
- [http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/De-un\\_vistazo/Que-son-los-sistemas-de-gestion/](http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/De-un_vistazo/Que-son-los-sistemas-de-gestion/)