

CAPITULO I

EL SISTEMA FINANCIERO DEL ECUADOR

1. 1 LA CRISIS BANCARIA DE 1999

1.1.1 Antecedentes

La crisis de 1999 sufrida por el Ecuador ha sido la mayor caída del último siglo, ya que se combinaron de forma negativa dos crisis: la económica y la política.

Los principales detonantes para esta terrible combinación básicamente es una serie de circunstancias que empiezan desde 1995 y entre las principales se destacan las siguientes:

1. En 1995 la guerra fronteriza con el Perú hizo que Ecuador en el contexto internacional sea catalogado como beligerante y poco seguro, que estaba en un proceso armamentista millonario pero que finalmente se detendría con la suscripción de los acuerdos definitivos de paz en octubre de 1998.
2. En 1995 también ocurrieron dos hechos aparentemente poco relevantes pero que anunciaban crisis posteriores.
 - En el entorno político se dio una violenta confrontación entre el gobernante de ese entonces Sixto Durán y la otra fracción de derecha controlada por León Febres Cordero que derivó en la destitución y la fuga del país del Vicepresidente de la República, Alberto Dahik.
 - En el ámbito económico, Alberto Dahik, quien gobernaba tras el poder, estableció, por decreto presidencial, un reglamento para la conformación de entidades financieras y para la concesión de créditos, que provocaría un relajamiento absoluto de la disciplina bancaria, un crecimiento especulativo del sector y una ola de préstamos vinculados, lo que originó la concesión de créditos entregados a empresas fantasmas o en quiebra, de propiedad de los propios banqueros o de sus más cercanos.
3. La evasión permanente y sistemática de los tributos por parte de las élites empresariales y financieras, sumada a la caída de los precios del petróleo y a políticas populistas sucesivas, afectaron aún más al déficit presupuestario del Estado que fue cubierto con un enorme endeudamiento interno en el gobierno transitorio de Fabián Alarcón (1997-1998).

4. La crisis política iniciada con la destitución del Vicepresidente Alberto Dahik, continuó agravándose con la elección en 1996 de Abdalá Bucaram, que condujo al gobierno a niveles de corrupción pocas veces vistos y que precipitaron su caída en febrero de 1997 en medio de un levantamiento indígena y de una descalificación de dudosa legalidad por parte del Congreso y puesta en el poder a Fabián Alarcón. Finalmente lo que parecía un retorno a la estabilidad política con la elección del demócrata cristiano Jamil Mahuad, una figura muy prestigiada, significó el desmoronamiento de todo el sistema y la institucionalidad política que condujo a los momentos de inestabilidad más grandes, hasta que ocurrió el golpe de estado de indígenas y militares en enero del 2000.

5. La reforma política que resultaba indispensable para enfrentar la crisis, fracasó en la Asamblea Constituyente de 1998; y los problemas políticos quedaron intocados y los únicos sectores que avanzaron en la nueva Constitución fueron el sector indio y el sector de las mujeres.

6. El fenómeno de El Niño sufrido por los países de la Costa pacífico sur (1997-1998), particularmente Ecuador y Perú, significó una pérdida sustancial de la producción y la infraestructura vial de la Costa, que agravó la ya frágil situación del sistema financiero, en vista que el sector productivo se declaró en quiebra y la cartera vencida de los bancos de la Costa se elevó a niveles insoportables.

7. Las caídas bruscas del precio del petróleo a 7 dólares el barril, es decir, a tres puntos por debajo de los costos de producción, el cierre de las líneas de crédito en los mercados financieros internacionales, la reducción de los ingresos por algunos productos importantes de exportación como el banano, café, camarón, atún y flores; afectaron inmensamente a la frágil economía y tal es así que los ingresos por exportaciones del Ecuador, aumentaron apenas en 0.6%, y el crecimiento de la economía fue negativo.

8. A finales de 1998 durante el régimen de Jamil Mahuad que se había iniciado con la histórica firma de la paz con Perú que aparentemente contaba con el respaldo de todo el país, necesitó su ratificación en el Congreso lo que significó que el Gobierno se comprometiera con el bloque legislativo socialcristiano que pronto le cobraría la factura. Eso precisamente ocurrió en diciembre de 1998, cuando debió quebrar el mayor banco del país, el Filanbanco, de propiedad de empresarios muy cercanos al social cristianismo; el Gobierno negoció un acuerdo por el cual absorbió el banco con la entrega de supuestos créditos de salvamento por cerca de mil millones de dólares. De inmediato, el Congreso creó un impuesto aplicado a toda transacción bancaria, para reemplazar el impuesto a la renta lo que provocó que la población comenzara a realizar sus transacciones por fuera del sistema financiero para evitar el pago del impuesto del 1% a cada transacción bancaria.

1.1.2 La crisis

En marzo de 1999, la bancarrota del país fue total. El Gobierno para defender a los banqueros que habían financiado su campaña electoral, entregó primero importantes sumas de dinero de las reservas del Banco Central y después provocó un innecesario feriado bancario donde los bancos permanecieron cerrados por orden del Gobierno lo que provocó una alarma general entre la población por el congelamiento que se dio inmediatamente después de este feriado que apenas comenzó a levantarse en marzo del 2000. Al final de esto el 70% de la banca estaba en manos del Estado con un costo de seis mil millones de dólares. Este congelamiento de los depósitos del público en los bancos, privó del capital de trabajo a las empresas y la liquidez a las familias, afectando la producción y el consumo interno y una inmediata paralización de toda actividad económica, lo que profundizó la recesión económica; semanas después, se liberó un porcentaje de estos depósitos en montos pequeños y así progresivamente todos los recursos que estaban en cuentas corrientes y libretas de ahorro, pero continuaron bloqueados por un año los depósitos a plazo fijo. Este hecho provocó una inédita especulación con los certificados de depósitos que emitieron los bancos a favor de quienes tenían recursos bloqueados ya que se realizaban diversas transacciones comerciales, pero con especuladores que aprovechaban las necesidades urgentes de los clientes de los bancos y compraron los certificados con descuentos de hasta el 50 y 60%.

La inflación, devaluación, congelamiento de estos depósitos y recesión resultante impactaron de manera automática sobre la situación de las familias ecuatorianas y de las finanzas públicas. El tipo de cambio con referencia al dólar se descontroló, igualmente la inflación. El presidente Mahuad apenas pudo sostenerse unos meses más, en cierta medida gracias a su prestigio anterior y su carisma personal; hasta que, el único banquero, un empresario con unos niveles insólitos de corrupción, denunció haber financiado la campaña electoral de Mahuad con tres millones de dólares. El asunto era particularmente ilegal, porque al momento de recibir ese apoyo, el mismo banquero mantenía un litigio con el Estado, lo que significaba un apoyo electoral de alguien procesado por la justicia. A partir de allí, todo fue cuesta abajo, hasta el levantamiento indígena y la rebelión militar de enero del 2000, quince días después de que, en una medida desesperada para mantenerse en el poder, Mahuad proclamara, improvisadamente, la dolarización de la economía ecuatoriana y la paulatina desaparición de la moneda nacional.

El gobierno también sometió con su disposición los depósitos, captaciones y operaciones de crédito directas y contingentes en moneda nacional, moneda extranjera o unidades de valor constante que a la fecha se mantenían en las instituciones financieras.

Todo esto fue ejecutado por la entonces Ministra de Finanzas, Ec. Ana Lucía Armijos Hidalgo, mediante decreto ejecutivo 685 (decreto de congelamiento); extralimitando de esta manera el ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales inherentes a su cargo, Además violentando derechos constitucionales reconocidos por la Carta Política en perjuicio de todos los habitantes del Ecuador.

Al 31 de enero de 2000, los bancos en reestructuración y saneamiento adeudaban al Banco Central del Ecuador cerca de cinco billones de sucres y el Ministerio de Finanzas, hasta enero de 2000, emitió bonos por cerca de 1.500 millones de dólares para que la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD) cumpla sus obligaciones.

Los bonos emitidos por el Gobierno por cuenta de la AGD en 1998- 1999 ascendieron a 1.400 millones de dólares. El programa fiscal contempló una emisión adicional de 300 millones de dólares para capitalizar los bancos en el 2000 y una transferencia presupuestaria a la AGD de alrededor de 155 millones de dólares para cancelar en efectivo los depósitos garantizados de los bancos cerrados. Adicionalmente, se emitieron 811 millones de dólares en bonos para pagar los depósitos garantizados en los bancos cerrados, parte de los cuales se cubrirán mediante la recuperación de activos.

1.1.3 La dolarización

Desde el mes de Enero del 2000 se especuló mucho sobre la necesidad y efectos posibles de la dolarización, evidenciándose algunos puntos polémicos que hacían temer a la dolarización.

Entre los puntos más polémicos se destacaron los siguientes:

- 1) La dolarización hará que los precios se sitúen a niveles internacionales, cosa que no fue del todo cierto ya que los precios subieron, pero no por la dolarización si no más bien por las devaluaciones previas que se dieron al hecho mismo de la dolarización .
- 2) Se pensaba que la dolarización daría el golpe de gracia a nuestro sistema financiero que en parte se cumplió, pero quienes sufrieron por esto, fueron aquellas instituciones financieras ineficientes y derrochadoras ya que el margen porcentual de intermediación se redujo significativamente lo que no ocurrió en muchas cooperativas y mutualistas, las mismas que soportaron mejor esta crisis.
- 3) La dolarización agravaría los problemas sociales; que en la práctica si se evidenció al inicio de la vigencia de la dolarización ya que este hecho hacia que se produzca un descenso porcentual del empleo formal, especialmente en la oferta de mano de obra no calificada, como consecuencia directa del primer impulso de los agentes económicos para elevar su productividad dentro de un ambiente más competitivo y transparente. Luego de un período de transición, la desaparición de la devaluación y la consecuente disminución de la inflación hacía elevar el poder adquisitivo de los sueldos de los trabajadores los mismos que ya no eran diezmados por la inflación.

Algo que también se especuló es que haría la dolarización, pero que finalmente no se dio, fue lo siguiente:

- 1) Que vamos a ser invadidos por productos extranjeros y nadie compraría los nuestros, cosa que en la práctica no se ha dado, en vista que en un mercado internacional esto es imposible ya que para comprar necesito haber vendido algo antes o eventualmente agrandar mi crédito. Por tanto, sólo nos venderán más o menos en la medida en que nos han comprado.
- 2) La dolarización destruirá el proceso de integración latinoamericana cosa que como sabemos no ha pasado, es más, hasta se ha pensado en construir una moneda latinoamericana, o al menos andina, pero que al parecer tardará todavía algún tiempo.

En definitiva la dolarización como tal se dio por una decisión que se tomó a través de sus poderes públicos, aunque evidentemente forzada, por la amenaza real e inminente de hiperinflación y por una devaluación incontrolable y galopante originada por el colapso de una banca mayoritariamente especuladora.

La resolución de la dolarización se dio con la modificación al Artículo. 1 de Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado (incisos 2do y 3ro):

“A partir de la vigencia de esta Ley, el Bando del Ecuador canjeará los sucres en circulación por dólares de los Estados Unidos de Norteamérica a una relación fija e inalterable de 25 mil sucres por cada dólar. En consecuencia el Banco Central del Ecuador canjeará los sucres que le sean requeridos a la relación de cambio establecida, retirando de circulación los sucres recibidos”.

“El Banco Central del Ecuador no podrá realizar la emisión de nuevos sucres, salvo moneda fraccionaria que sólo podrá ser sacada a circulación como canje del circulante de sucres y billetes actualmente existente”.

Transitoria Décimo Primera: “El período durante el cual el Banco Central del Ecuador canjeará los sucres en circulación por dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, en las condiciones establecidas en el Artículo. 1 de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, deberá realizarse en 180 días a partir de la vigencia de la presente Ley”

Transitoria Décimo Segunda: “Para hacer efectiva la aplicación de la norma contemplada en el último inciso del Artículo. 1 de la presente ley, las emisiones de nuevos sucres efectuados por el Banco Central del Ecuador, a partir de la expedición de la Resolución DBCE-049-D del 10 de enero de 2000, dicha entidad está obligada a retirarlos del mercado dentro de un plazo no mayor a 180 días contados a partir de la vigencia de esta Ley. El incumplimiento de esta disposición será sancionado de conformidad con lo establecido en el Artículo. 327 del Código Penal”.¹

1.1.4 Efectos y consecuencias de la crisis y la dolarización en el Ecuador

La crisis financiera y política que vivió el Ecuador ha generado una serie de efectos y consecuencias que a lo largo del tiempo y desde antes de 1999 han ido evolucionando y afectando de forma diversa a los Ecuatorianos hasta llegar a la situación en donde nos encontramos.

Entre los principales efectos y consecuencias de este largo proceso están las siguientes:

El desagio que se dio en sucres poco antes de la dolarización se extendió a las deudas en dólares, con el consecuente riesgo inflacionario que afectó en definitiva el costo de la totalidad de las carteras en proporciones distintas pero igualmente negativa.

Otro efecto de la dolarización que se dio inmediatamente de su promulgación fue la privatización, esto por la inminente subida de los precios de energía eléctrica, combustibles y de telecomunicaciones que obligó a la venta de acciones de estas empresas públicas más que ineficientes con el fin de bajar la deuda y elevar la eficiencia de los servicios públicos.

¹ Fuente: Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec

Con la dolarización se tiene la imposibilidad de encubrir la ineficiencia de la economía mediante las sucesivas devaluaciones, generadoras de inflación y pobreza ya que la restricción que ahora tienen los Gobiernos de turno a través del Banco Central de emitir inorgánicamente ayuda a la banca ineficiente como prestamista de última instancia y el encubrimiento del déficit fiscal vía créditos gubernamentales inflacionarios permite :

- A corto plazo estabilidad cambiaria absoluta.
- A mediano plazo estabilidad de precios más firme y menores costos financieros para los sectores productivos.
- A largo plazo mayores plazos crediticios para productores y consumidores de todo nivel social.

Inmediatamente del proceso en sí de la dolarización, es decir, durante el año 2000 y 2001 se dio una reducción sustancial de las tasas de interés pero los demás riesgos asociados al riesgo país, riesgo de operación y riesgo de cartera permanecerán todavía por algún tiempo y mientras dure la inestabilidad política que ya lleva más de 10 años .

Los salarios de los trabajadores formales y semiformales se han ajustado relativamente en diferentes proporciones según las ganancias de productividad dependiendo de la calificación y especialización del sector.

La dolarización finalmente ha permitido que la competitividad que crea riqueza, dependa de la productividad y no de los “juegos con la moneda” y políticas macroeconómicas que buscan solo favorecer a cierto grupo de élite y afines a los gobiernos de turno

1.1.5 Conclusiones

La inflación y la devaluación permanentes son un vicio perverso que alivia los síntomas y agrava las deficiencias estructurales de las economías de baja productividad.

La competitividad y la eficacia sistémica de la economía es una solución real y más duradera que la típica devaluación que hace que a la final perdamos todos.

El ajuste de la economía a la disciplina fiscal y monetaria del modelo exige colocar los recursos de la economía (humanos, financieros y físicos) a las actividades más rentables, más eficientes y más de carácter social como son los bienes y servicios de primera necesidad.

Sin embargo y pese a las exigencias de un sistema de dolarización el Banco Central continúa siendo depositario del encaje bancario y mantiene facultad de emisiones de Bonos de Estabilización Monetaria, es decir, dos mecanismos muy discrecionales de subsidio y manejo sobre la banca que pueden impactar en la inflación en un momento dado.

Algo que se mantiene todavía es el mecanismo de asistencia de liquidez, mediante operaciones de reporto, ahora en dólares, continuando de esta manera en la mala práctica la facultad para acordar préstamos subordinados.

La política gubernamental actual que se refleja en la nueva ley de justicia financiera faculta ahora al Banco Central conserva el poder de establecer tasas máximas de interés y costos por servicios tal y como lo está haciendo actualmente. Esta nueva práctica es objeto de estudio detallado más adelante.

1.2 EL ROL DE LAS INSTITUCIONES DE CONTROL HACIA EL SISTEMA FINANCIERO

1.2.1 Antecedentes

El sistema financiero Ecuatoriano se encuentra en evolución constante y aun más, ahora, que por políticas gubernamentales se están aplicando una serie de normas y resoluciones que están afectando directamente a la operatividad de estas instituciones, las mismas que deben implementar una serie de controles además de cambiar su forma de hacer negocios.

Esto hace que la supervisión también tenga que transformarse y es así que la Superintendencia de Bancos y ahora el Banco Central estén realizando esfuerzos tendientes a fortalecer los lineamientos de supervisión orientada hacia la prevención de problemas, antes de que los mismos queden fuera de control convirtiendo de esta manera al sector financiero en uno de los sectores más regulados y controlados.

La labor de administración y control del riesgo es de vital importancia por lo que la Superintendencia y Banco Central ahora tienen la responsabilidad de vigilar y dictar pautas mínimas a seguir por el sistema financiero asegurarse de que lo acaten, por lo tanto su labor consiste en asegurar que todos los Bancos, Financieras, Cooperativas y demás entidades sujetas de control administren adecuadamente sus riesgos, logrando con ello mantener la confianza en el sistema financiero, reduciendo la probabilidad de pérdida de los depositantes y otros acreedores.

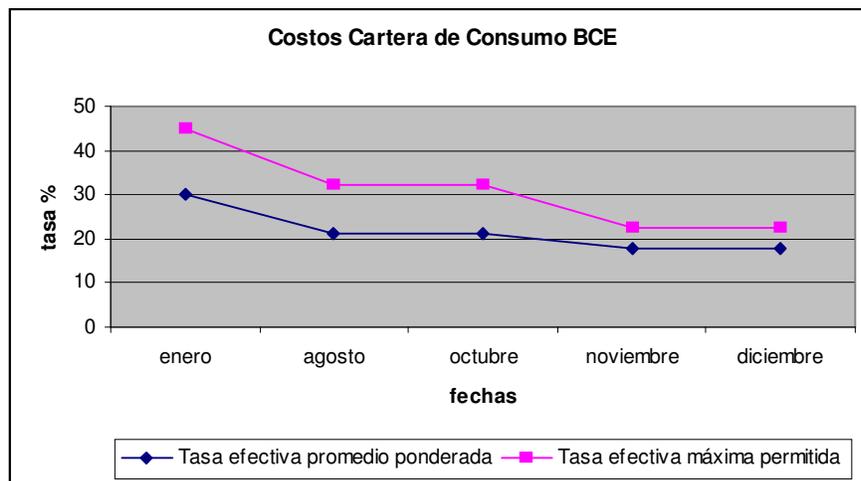
Una vez que el gobierno centró su atención en el sistema financiero se definieron para aplicación inmediata una serie de normativas que pretenden disminuir los costos tanto de los créditos así como también de los costos por la transaccionalidad en general.

Los cuadros que a continuación se muestran son una parte de los costos remitidos por el Banco Central de Ecuador a todo el sistema financiero mediante circulares de aplicación inmediata y obligatoria para todo el sistema financiero.

Créditos de Consumo:

Fecha	Tasa Efectiva Promedio Ponderada	Tasa Efectiva Máxima para cobro
Agosto/2007	21%	32.27%
Octubre/2007	21%	32.27%
Noviembre/2007	17.89%	22.58%
Diciembre/2007	17.89%	22.58%

Gráfico 1.1 : Costos Cartera de Consumo



Fuente : Banco Central del Ecuador
 Elaboración : Propia

Con la representación gráfica de las tasas y costos promedios y máximos permitidos para cobro se evidencia claramente la intención y la real baja de costos en general para todo el sistema financiero.

1.2.2 Objetivos y Funciones de la Regulación

Las instituciones financieras en su gran mayoría se encuentran bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Banco y Seguros así como también y por la nuevas políticas gubernamentales por el Banco Central del Ecuador.

Entre los objetivos generales de control y regulación de estas entidades para con el sistema financiero ecuatoriano se destacan:

- Realizar una supervisión bancaria efectiva con base a los principios emitidos por el Comité de Basilea, a través de la expedición de nuevas normas o el ajuste de las existentes en línea con las recomendaciones internacionales.
- Fortalecer los procesos de supervisión in situ, extra situ, consolidada y transfronteriza mediante el diseño y aplicación de metodologías y prácticas de supervisión prudencial tendientes a: mejorar la calidad de la información financiera; la razonabilidad de reservas y provisiones; y el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y contables.
- Promover activamente en las instituciones financieras el desarrollo de adecuadas prácticas para la administración y supervisión integral de riesgos, considerando las mejores prácticas internacionales aplicables al caso ecuatoriano.

1.2.3 Superintendencia de Bancos y Seguros

La Superintendencia de Bancos y Seguros es un organismo técnico, con autonomía administrativa, económica y financiera, cuyo objetivo principal es vigilar y controlar con transparencia y eficacia a las instituciones de los sistemas financiero, de seguro privado y de seguridad social, a fin de que las actividades económicas y los servicios que prestan se sujeten a la ley y atiendan al interés general. Asimismo, busca contribuir a la profundización del mercado a través del acceso de los usuarios a los servicios financieros, como aporte al desarrollo económico y social del país.

Luego y a partir de la crisis financiera y política de 1999 el control y regulación se ha ido tecnificando día a día con el fin de garantizar que lo que ocurrió hace casi diez años vuelva a suceder.

Esto se lo ha hecho a través de procesos técnicos de evaluación de la información ya sea insitu o de manera automática con la generación de estructuras bien definidas que reflejen la situación financiera, administrativa y organizacional de todas las instituciones financieras que están bajo su control.

1.2.4 Banco Central del Ecuador

El Banco Central tiene la misión de promover el desarrollo económico y la estabilidad financiera del Ecuador, mediante el análisis, evaluación, diseño y ejecución de políticas e instrumentos económico-financieros, tendientes a mejorar, con equidad y justicia social, la calidad de vida de sus habitantes

Luego de la promulgación de la nueva ley de justicia financiera el Banco Central tiene entre sus funciones la regulación de las tasas de interés y costos por servicios financieros y no financieros que cobran las entidades del sistema financiero a todos los clientes.

1.2.5 Ley general de instituciones financieras

La actual ley general de instituciones financieras básicamente busca la equidad entre la Banca y sus clientes de tal manera que las dos partes salgan ganadas; esta relación está totalmente normada y así que en la actualidad la transparencia de la información es factor fundamental de esta relación por lo tanto más justa y equitativa.

Para mayor información y análisis de esta ley, la misma que se encuentra disponible en la página web de la Superintendencia de bancos y en la del Banco Central del Ecuador.

1.2.6 RESOLUCIÓN No. JB-2005-834

La Junta Bancaria en ejercicio de la atribución legal el 20 de Octubre de 2005 resolvió que en el subtítulo VI “De la gestión y administración de riesgos”, del título VII “De los activos y de los límites de crédito” de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, incorporar como capítulo V “Gestión de Riesgo Operativo”²

Esta resolución busca reducir el riesgo a través de una adecuada y formal administración del riesgo que establece en primera instancia sus términos y definiciones que deberán comprenderse claramente y aplicarse en todo el proceso administrativo.

Entre los aspectos principales que contempla y exige esta resolución tenemos:

- **La administración de sus procesos**, los mismos que deben identificarse y clasificarse de acuerdo a las siguientes definiciones y considerando siempre para esto, su criticidad:
 - **Procesos gobernantes o estratégicos.-** Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros.
 - **Procesos productivos, fundamentales u operativos.-** Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes.

² Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros www.superban.gov.ec

- Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.- Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos.
- **Administración del recurso humano**, para lo cual exige que existan políticas y procedimientos bien definidos en lo que tiene que ver a una apropiada planificación y administración considerando para esto los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal al servicio de la institución.
- **Tecnología de la información**, la misma que debe convertirse en factor preponderante en cualquier institución que base sus operaciones en sistemas automatizados. Para esto la resolución 834 establece que las instituciones controladas deben contar con la tecnología de información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones, cuidando siempre que se garantice la confidencialidad, integridad y total disponibilidad de la información.
- **Administración del riesgo operativo**, el mismo que se deberá considerarse como un riesgo específico, el cual, si no es administrado adecuadamente puede afectar el logro de los objetivos de estabilidad a largo plazo y la continuidad del negocio. Para que esto se cumpla las instituciones controladas deberán contar con un diseño adecuado del proceso de administración de riesgo operativo y de esta manera identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear sus exposiciones a al riesgo operativo como tal, contando para esto con:
- Códigos de ética y de conducta formalmente establecidos
 - Una sólida cultura de control interno
 - Planes de contingencias y de continuidad del negocio debidamente probados
 - Tecnología de información adecuada.

Los procesos deberán agruparse por líneas de negocio, de acuerdo con una metodología establecida de manera formal y por escrito identificando, por cada línea los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento, y las fallas o insuficiencias en los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos.

Los tipos de eventos establecidos en la resolución son los siguientes:

- Fraude interno.
- Fraude externo.
- Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo.
- Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.
- Daños a los activos físicos.
- Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.
- Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

- **Planes de contingencia y de continuidad**, a fin de garantizar su capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio.

Para el efecto, deberán efectuar adecuados estudios de riesgos y balancear el costo de la implementación de un plan de continuidad con el riesgo de no tenerlo, esto dependerá de la criticidad de cada proceso de la entidad; para aquellos de muy alta criticidad se deberá implementar un plan de continuidad, para otros, bastará con un plan de contingencia.

- **Definición de responsabilidades de la administración del riesgo operativo**, tanto para el directorio, comité integral de riesgos como para la unidad de riesgos en si y clasificados de la siguiente manera:

Directorio u organismo que haga sus veces:

- Crear una cultura organizacional con principios y valores de comportamiento ético que priorice la gestión eficaz del riesgo operativo;
- Aprobar las disposiciones relativas a los procesos establecidos en el numeral 1.1 del artículo 1, de la sección II de este capítulo;
- Aprobar las políticas, procesos y procedimientos para la administración del capital humano conforme con los lineamientos establecidos en el numeral 1.2 del artículo 1, de la sección II de este capítulo;
- Aprobar las políticas y procedimientos de tecnología de información establecidos en el numeral 1.3 del artículo 1, de la sección II de este capítulo; y,
- Aprobar los planes de contingencia y de continuidad del negocio a los que se refiere la sección IV de este capítulo.

Comité de administración integral de riesgos:

- Evaluar y proponer al directorio u organismo que haga sus veces las políticas y el proceso de administración del riesgo operativo y asegurarse que sean implementados en toda la institución y que todos los niveles del personal entiendan sus responsabilidades con relación al riesgo operativo;
- Evaluar las políticas y procedimientos de procesos, personas y tecnología de información y someterlas a aprobación del directorio u organismo que haga sus veces;
- Definir los mecanismos para monitorear y evaluar los cambios significativos y la exposición a riesgos;
- Evaluar y someter a aprobación del directorio u organismo que haga sus veces los planes de contingencia y de continuidad del negocio a los que se refiere la sección IV del este capítulo; asegurar la aplicabilidad; y, cumplimiento de los mismos; y,
- Analizar y aprobar la designación de líderes encargados de llevar a cabo las actividades previstas en el plan de contingencia y de continuidad del negocio.

Unidad de riesgos

- Diseñar las políticas y el proceso de administración del riesgo operativo.
- Monitorear y evaluar los cambios significativos y la exposición a riesgos provenientes de los procesos, las personas, la tecnología y los eventos externos.
- Analizar las políticas y procedimientos de tecnología de información, propuestas por el área respectiva, especialmente aquellas relacionadas con la seguridad de la información.
- Liderar el desarrollo, la aplicabilidad y cumplimiento de los planes de contingencia y de continuidad del negocio; así como proponer los líderes de las áreas que deban cubrir el plan de contingencias y de continuidad del negocio.³

Para mayor información y análisis de esta resolución , la misma se encuentra adjunta a este proyecto en el Anexo No. 1

1.2.7 Análisis de las nuevas normativas

La nueva normativa que se promulgó por políticas gubernamentales en la ley denominada de justicia financiera faculta al Banco Central regular las tasas de interés activas y pasivas así como el cobro de costos por cualquier servicio financiero .

Entre estos costos están los denominados; costos administrativos, comisiones costos por servicios, etc. Que no hacen que elevar la tasa efectiva y el real costo del dinero que tienen que pagar los clientes de la banca en general.

El Gobierno Ecuatoriano con la ley de justicia financiero busca entre otras cosas el promover la participación de entidades financieras internacionales de primer nivel, en iguales condiciones de la banca nacional y de esta manera ampliar la oferta de crédito, para que con mayor competencia y oferta bajen las tasas de interés y costo del dinero en general; pero esta baja de interés en primera instancia está dada por una serie de resoluciones y promedios aplicados para el sistema.

³ Superintendencia de Bancos y Seguros www.superban.gov.ec

En la actualidad por disposición de esta ley todas las instituciones financieras tienen la obligación de transparentar su información y sus costos a través de la publicación en lugares accesibles para todos sus clientes; además de esto sus costos no deberán sobrepasar lo estipulado en las circulares que periódicamente emite el Banco Central.

Esto pretende estimular la economía y el aparato productivo ya que los principales beneficiarios de esta ley son los microempresarios que ahora podrán acceder en un ambiente más seguro y con costos a créditos para sus negocios y actividades.

1.2.8 Efectos de la nueva normativa e Incidencia en colocación, morosidad y rentabilidad

Uno de los índices elementales de toda institución financiera es la morosidad y la rentabilidad; los mismos que serán afectados directamente con la aplicación de esta nueva normativa, razón por la cual las instituciones del sistema financiero deben estar preparados para minimizar su impacto y mejor aun convertir esta “amenaza” en una oportunidad.

En lo que tiene que ver a morosidad, rentabilidad y operatividad de la nueva normativa podemos citar algunos efectos que se podrían dar a corto plazo.

- La reducción del costo del dinero en primera instancia permitirá que muchos sectores que no tenían acceso a un crédito ahora lo tengan.
- Los nuevos sujetos de crédito no tienen historial crediticio, lo que aumenta el riesgo de la recuperación del mismo.
- El mercado destino se extiende lo que significa la posibilidad de colocar más.
- Los niveles de morosidad pueden incrementarse si los nuevos beneficiarios de los productos financieros no son calificados adecuadamente.
- La reducción de tasas, comisiones y otros costos afecta directamente al margen de utilidad de las instituciones financieras ya que reduce el margen entre la tasa activa y la pasiva.

1.2.9 Conclusiones

Los controles internos son la base de la supervisión que ejerce la autoridad representada en los organismos de control, y es por esto que todas las instituciones financieras tienen que embarcarse en un proceso de modernización y optimización de sus procesos y formas de hacer negocios, orientada hacia un manejo más eficaz en materia de cumplimiento de las normas de control vigentes.

La metodología de supervisión ahora es transparente y consistente en su aplicación a todas las instituciones supervisadas, es caracterizado por ser una actividad pro-activa y preventiva, es decir detecta con anticipación las situaciones anormales y permite tomar decisiones apropiadas de manera temprana, convirtiéndose de esta manera en un proceso continuo y coordinado que combina la inspección y el seguimiento de la evolución de las instituciones bancarias individualmente y en su conjunto con otras técnicas de supervisión orientadas por estándares internacionales.

Cuando las tasas y el costo real del dinero bajen por efecto de una sana competencia de un mercado saludable y no por imposición se podrá observar el aumento de la productividad de los microempresarios que se reflejará en un mejor estilo de vida para todos.

Algo que es muy importante de destacar es la transparencia que se está tratando de formalizar es la disposición de que todas las instituciones financieras deben proporcionar información fidedigna al público especificando las tasas nominales anuales de las operaciones pasivas, además de cualquier otra información necesaria para que el cliente pueda determinar con facilidad el costo total de la operación activa y optar por una u otra institución para que le brinde el servicio.

La competencia entre las diferentes instituciones del sistema financiero ahora se enfocará en la eficiencia de los procesos, calidad de atención al cliente así como al valor agregado que puedan dar a sus servicios y productos financieros ya que el costo por efecto de la normativa tenderá a estandarizarse.

Las instituciones del sector financiero tienen que optimizar sus procesos y adaptarse al nuevo entorno de manera inmediata si no quieren caer en pérdida e incluso desaparecer.

CAPITULO II

ANALISIS Y ESTUDIO DE LA SITUACION ACTUAL EN LA COOPERATIVA ATUNTAQUI LTDA.

2.1 INTRODUCCIÓN

La Cooperativa Atuntaqui Ltda es una institución financiera controlada por la Superintendencia de Bancos que fue fundada el 26 de Mayo de 1963 que en la actualidad tiene 6 oficinas operativas en la provincia de Imbabura y desde el 13 mayo del 2005 con presencia en la ciudad de Quito.

En la actualidad cuenta con más de 35.000 socios activos y 6.000 inactivos con un total de \$ 18.500.000 en ahorros, aproximadamente 7000 de los cuales son beneficiarios de un crédito.

Para ser socio de una Cooperativa de Ahorro y Crédito es necesario contar adicional a la cuenta de ahorros con una cuenta de certificados de aportación, los mismos que pasan a considerarse como acciones de la Institución. El valor de estas acciones esta dada en función de lo especificado en los estatutos de cada Institución y para el caso en particular de la Cooperativa Atuntaqui es de USD 20.

En la actualidad las nuevas normativas de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador en función de las políticas gubernamentales actuales pretenden reducir el margen de utilidad de todas las entidades financieras con el fin de estimular la productividad del país y es así que en la actualidad existen una serie de normas, controles y métodos que permiten determinar el costo real de un crédito y no únicamente especificar la tasa de interés que en definitiva es solo uno de los componentes del costo total que asume un cliente.

La aplicación de estas nuevas normativas en lo que a costos se refiere, están afectando a todo el sistema financiero ecuatoriano por lo tanto la reestructuración del área de negocios de una institución de este tipo es imprescindible; reestructuración que debe estar acorde a la nueva forma de hacer negocios, es decir una administración moderna, eficiente y enfocada a la optimización del proceso de negocio que busque siempre la satisfacción del cliente para posteriormente y por añadidura potenciar su rentabilidad.

La disminución de la rentabilidad de las operaciones financieras que se está aplicando en la actualidad ha reducido drásticamente las utilidades de todo el sistema financiero por lo tanto es necesario que estas instituciones busquen alternativas de reducción de costos y optimización de procesos.

La inminente baja y estandarización del costo de los servicios financieros hará que los potenciales clientes y usuarios de estos servicios tengan una serie de alternativas que no precisamente estén en función de una tasa o costo si no más bien en la calidad de este servicio así como en la agilidad de sus procesos de atención.

La implementación de un sistema de administración por procesos entre otras cosas permitirá a la Cooperativa Atuntaqui y a cualquier otra organización del sistema financiero:

- Reducir costos y ciclos de tiempo mediante el uso efectivo de los recursos de la empresa, trabajo, materias primas, suministros, financiación; además, permitirá aprovechar las oportunidades cuando se presenten sin costos adicionales.
- Mejorar consistentemente los resultados en general, ya que al simplificar los procesos, se explota la real capacidad de la institución y se hace más predecible su funcionamiento y administración, razón por la cual se hace más sencillo aplicar fórmulas matemáticas y estratégicas que obtengan resultados exactos y predecibles eliminando incertidumbres para de esta manera lograr metas y objetivos.
- Conseguir información de mayor calidad, por lo tanto es más sencillo hacer planes, tomar decisiones, igualmente modificar y mejorar los procesos individuales para adecuarse al plan global de la organización.
- Mejorar las oportunidades por lo tanto obtener ventajas competitivas, y lo que es más importante en la actualidad es una mejor forma de adaptarse a las necesidades y expectativas del entorno macroeconómico.
- Contar con una base sólida que le permita seguir operando en este nuevo entorno tan competitivo y ahora con un margen financiero muy reducido.

2.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.2.1 Análisis de la estructura organización actual

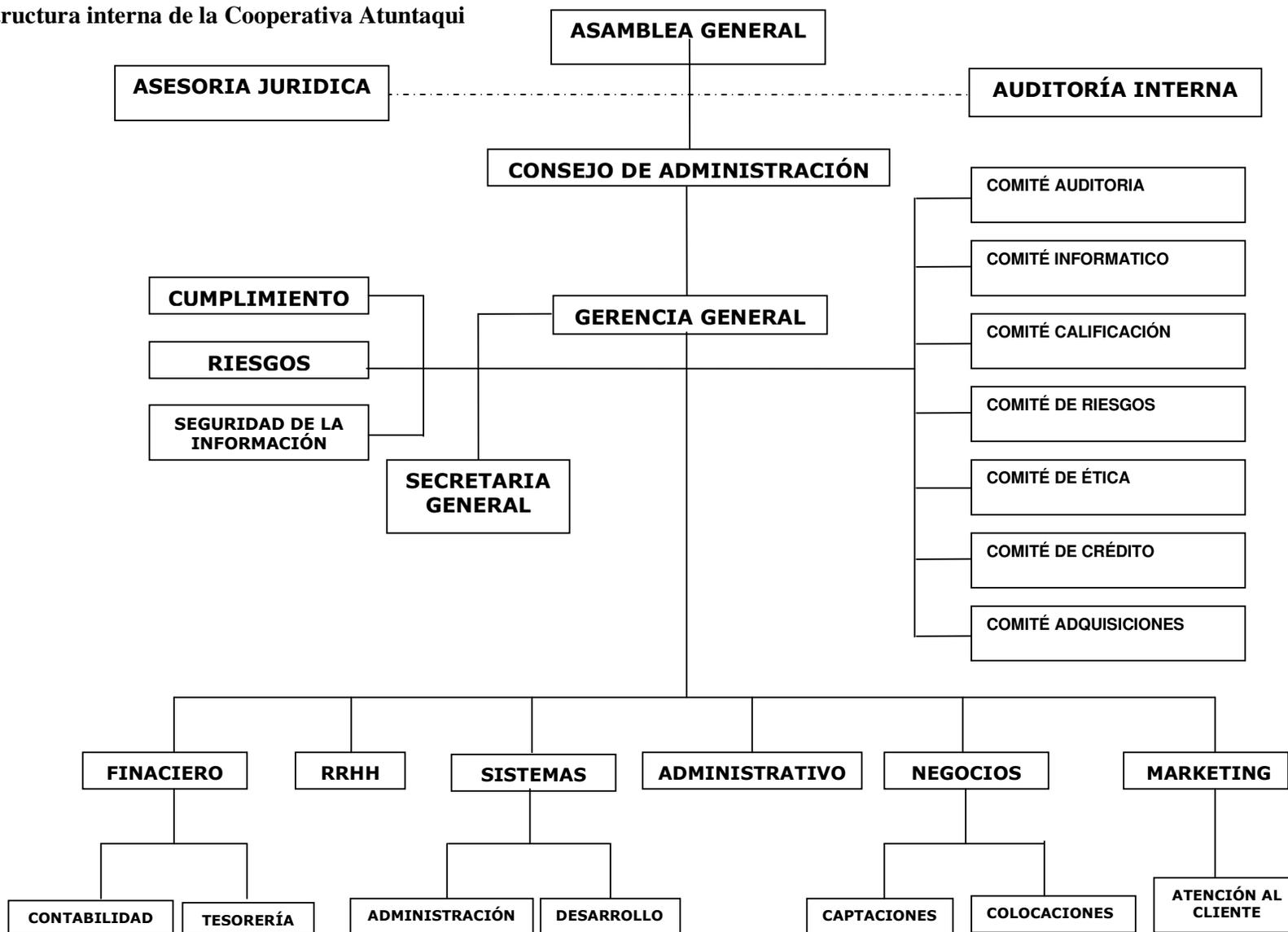
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda. por ser una institución de Cooperación, solidaridad y ayuda mutua basa su estructura en función de sus socios, razón por la cual existe una asamblea de representantes que nombra un consejo de administración que es el encargado de administrar y dar los lineamientos de la Institución como tal.

En la actualidad la Cooperativa Atuntaqui Ltda. tiene una estructura orgánica funcional tradicional y vertical que hace que muchos de sus procesos de atención a socios y clientes sea burocrático y hasta cierto punto engorroso, lo que origina problemas de adaptabilidad al entorno y encarecimiento de sus costos operativos.

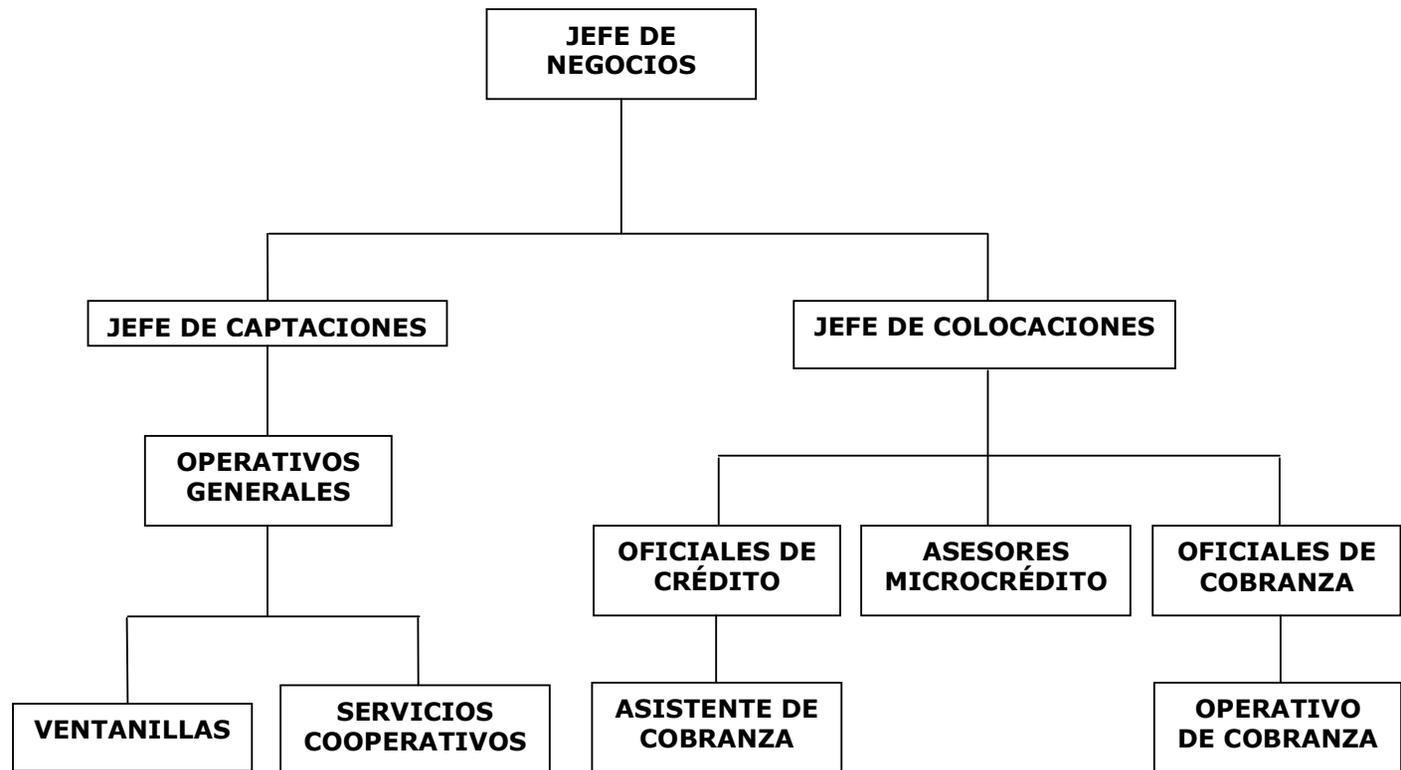
Por normativa interna y por disposiciones de los organismos de control el Organigrama que a continuación se muestra necesariamente debe ser conocido y aprobado por el Consejo de Administración.

.

2.2.1.1 Estructura interna de la Cooperativa Atuntaqui



2.2.1.2 Estructura interna del área de negocios

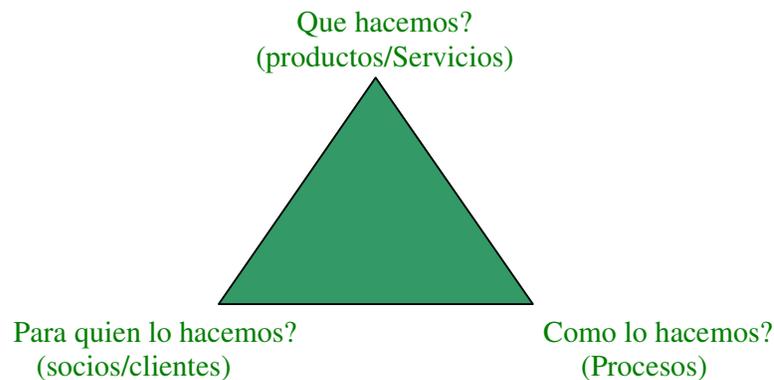


Tanto la estructura general de la Cooperativa así como la específica del área de negocios es vertical y expresa claramente los niveles jerárquicos así como las funciones y responsabilidades de cada nivel y puesto jerárquico.

Los procesos y los procedimientos en la actualidad están dados en función de esta estructura por lo tanto son procesos un tanto burocráticos que de alguna manera dificultan a un socio y cliente a acceder a los productos y servicios que brinda la institución.

La Cooperativa Atuntaqui además de esta representación gráfica cuenta con un manual de funciones y responsabilidades así como también un perfil profesional mínimo por puesto .

2.2.2 Definición de la misión del servicio



2.2.2.1 Productos y Servicios

La Cooperativa Atuntaqui Ltda. por ser una institución financiera controlada por la Superintendencia de Bancos básicamente se dedica a la intermediación financiera, es decir, capta recursos de sus socios y clientes y los coloca a una tasa superior denominando a esta diferencia como margen de intermediación financiera.

Fundamentado en estas dos actividades (captaciones y colocaciones) se derivan una serie de productos financieros entre los que se destacan:

Captaciones

Producto	Descripción	Requisitos	Beneficios
Cuenta de Ahorros	Es una cuenta normal de ahorros que le permite a cualquier cliente convertirse en socio de la institución y acceder a todos sus derechos como tal.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Una fotografía tamaño carné. ○ Copia cédula y papeleta de votación. ○ Carta de servicio básico del último mes de pago (agua, luz o teléfono) ○ Ahorros y certificados de aportación obligatorios \$20.00 en cada cuenta. 	<p>Con tener una cuenta de ahorros normal el socio obtener un crédito, ahorrar, recibir pagos por sueldos(SPI), jubilación, montepío, remesas del exterior, servicios sociales que la Cooperativa provee.</p> <p>Servicio social que brinda la Cooperativa.</p>
Ahorros para grupos económicos	Este producto de grupos económicos, funciona bajo firmas conjuntas, y esta destinada para aquellos socios que han formado un grupo pequeño, familias, club, comité de grados o cursos de escuelas o colegios, que no poseen RUC; en los cuales son dos representantes autorizados para el manejo de esta cuenta.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Una fotografía tamaño carné de los representantes ○ Copia cédula y papeleta de votación (última) del representante. ○ Carta de servicio básico del último mes de pago (agua, luz o teléfono) ○ Solicitud dirigido a Gerencia indicando quienes son los representantes de las firmas conjuntas. ○ Ahorros mínimo \$20.00 	Los grupos económicos que tiene una cuenta de este tipo al igual que los de cuenta de ahorros pueden beneficiarse de todos los derechos que les da convertirse en socios de la institución.
Mi cajita Fuerte	La cuenta de ahorros Cajita Fuerte es solamente para menores de edad	<ul style="list-style-type: none"> ○ Una fotografía tamaño carné del menor de edad. ○ Partida de nacimiento o copia de la cédula del menor de edad ○ Copia cédula y papeleta de votación del representante. ○ Carta de servicio básico del último mes de pago (agua, luz o teléfono) ○ Ahorros mínimo \$6.00 	<p>Al momento de realizar un ahorro el menor de edad se hace acreedor a diversos premios como pelotas, mochilas, tomatodos, etc. Sobre este producto se efectúa varias promociones con el fin de incentivar el ahorro futuro.</p> <p>Además, el socio cajita fuerte es beneficiario del servicio social que brinda la Cooperativa.</p>
Depósitos a plazo fijo	El socio realiza un Depósito a Plazo Fijo pagado a una tasa mayor que el ahorro existe , el socio retira sus intereses al final del plazo de tiempo fijado	<ul style="list-style-type: none"> ○ Una fotografía tamaño carné ○ Copia cédula y papeleta de votación. ○ Carta de servicio básico del último mes de pago (agua, luz o teléfono) ○ Depósito a Plazo Fijo mínimo \$200.00 	Tasa preferencial, regalos por monto y créditos al instante de hasta el 90 % del valor de la póliza

Depósito a plazo fijo periódico	El socio realiza un Depósito a Plazo Fijo pagado a una tasa mayor que el ahorro existe, en el contrato o el Depósito a Plazo Fijo Periódico en el cual el socio retira los intereses mensual, trimestral o semestral dependiendo de que como se ha realizado el contrato.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Una fotografía tamaño carné ○ Copia cédula y papeleta de votación. ○ Carta de servicio básico del último mes de pago (agua, luz o teléfono) ○ Depósito a Plazo Fijo mínimo \$200.00 	Tasa preferencial, regalos por monto y créditos al instante de hasta el 90 % del valor de la póliza
Tarjeta de Débito "Debicoop"	Es una tarjeta de débito normal que permite al socio realizar retiros a cualquier hora y en cualquier cajero automático del país siempre que tenga fondos disponibles en su cuenta de ahorros normal.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tener una cuenta de ahorros normal ○ Requisitos previos para la cuenta de ahorros 	Facilidad de acceder a su dinero en horarios no laborables y en lugares en donde la Cooperativa no tiene presencia física con alguna oficina o sucursal

Los costos y condiciones especiales para los productos de captaciones están dados en función del nuevo control que realiza el BCE a través de sus circulares y normativas.

Por exigencia de los organismos de control, todas las instituciones financieras deben publicar sus costos y condiciones en lugares accesibles y en su respectiva web considerando para esto que estos costos estén debidamente actualizados y sobretodo dentro de los márgenes permitidos.

Esto se hizo más evidente cuando por medio de una circular se dispuso que toda institución financiera cree un hipervínculo denominado transparencia de la información en donde se visualice todos los costos y condiciones de los productos y servicios ofrecidos por las instituciones.

Colocaciones

La Superintendencia de Bancos y Seguros clasifica de manera general a los crédito por la fuente de pago en : Comercial , Cartera de Consumo, Micro crédito, Crédito para vivienda. Dentro de esta clasificación general se puede crear varios subproductos siempre y cuando se ajusten a los parámetros generales que rigen a cada tipo de cartera.

Cartera de Consumo

La cartera de consumo está destinada a aquellos socios que tienen rentas estables como son los sueldos y salarios y también arriendos, pensiones jubilares y otras.

Consumo

Producto	Descripción	Monto	Plazo	Garantías	Requisitos
Credinómina	Es un producto que permite a un socio que recibe los sueldos por el sistema SPI del banco central acceder hasta 3 veces el valor de su sueldo.	Hasta 3 sueldos del trabajador que es acreditado en la Coop.	Hasta 12 meses	1 garante	Convenio institucional de acreditación de la nómina con la Cooperativa
Credianticipo	Es un producto que permite a un socio que recibe los sueldos por el sistema SPI del banco central acceder hasta el 40 % del valor de su sueldo.	Hasta el 40 % del sueldo del trabajador acreditado en la Coop.	Hasta 30 días	Garantía de la empresa donde trabaja el socio	Convenio institucional de acreditación de la nómina con la Cooperativa
Auto Rápido	Producto mediante el cual un socio puede adquirir un vehículo	Hasta \$ 35.000	Hasta 48 meses	Garantía prendaria	Convenio con el concesionario de los vehículos y constitución de la prenda industrial
Préstamo cero riesgo	Crédito que son respaldados por el valor que el socio tiene en ahorros o plazo fijo	Desde 100 dólares hasta el 90 % del saldo de ahorros o plazo fijo	Hasta 24 meses en ahorros y 36 meses en plazo fijo	Ahorros y plazos fijos	Saldos disponibles y promedios de ahorros y plazos fijos
Préstamo emergente	Créditos que permiten a los socios solventar alguna emergencia	Desde \$ 500 hasta \$ 5.000	Hasta 18 meses	Garantía quirografaria e hipotecaria	Documentos personales y certificados de ingresos. El bien a hipotecar debe evaluarse mínimo al 140% del valor del crédito
Préstamo al instante	Créditos que funcionan en determinados períodos de tiempo y operan como promociones y publicidad	Desde \$ 500 hasta \$ 5.000	Hasta 18 meses	Garantía quirografaria	Documentos personales y certificados de ingresos.
Credi consumo	Créditos que permiten a un socio acceder a recursos para inversión privada	Desde \$ 500 hasta \$ 35.000	Hasta 96 meses	Garantía quirografaria e hipotecaria	Documentos personales y certificados de ingresos. El bien a hipotecar debe evaluarse mínimo al 140% del valor del crédito

Micro Crédito

La cartera de Micro crédito está destinada a aquellos socios cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por la actividad productiva y de comercialización o prestación de servicios o por los ingresos de la unidad familiar.

Producto	Descripción	Monto	Plazo	Garantías	Requisitos
Micro productivo	Crédito que permite a un socio obtener recursos para implementar o ampliar su negocio o actividad particular	Desde \$ 500 hasta 10.000	Hasta 48 meses	GARANTIA HIPOTECARIA deberá cubrir al menos el 140% del valor del crédito GARANTIA QUIROGRAFARIA conforme reglamento interno	Documentos personales y certificados de ingresos. El bien a hipotecar debe evaluarse mínimo 140% del valor del crédito
Micro Vivienda	Crédito cuyos recursos serán destinados para la compra o mejoramiento de vivienda	Desde \$ 500 hasta 20.000	Hasta 96 meses	GARANTIA HIPOTECARIA deberá cubrir al menos el 140% del valor del crédito	Documentos personales y certificados de ingresos. El bien a hipotecar debe evaluarse mínimo 140% del valor del crédito

Cartera de vivienda

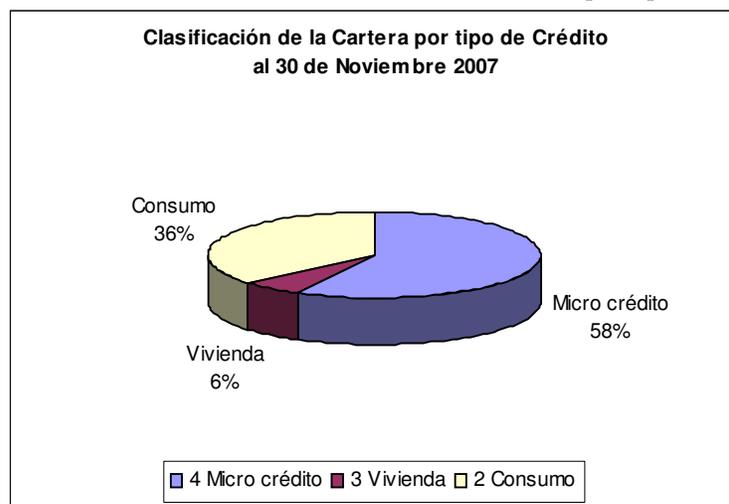
La cartera de vivienda está destinada a aquellos socios que tienen como fuente de ingresos provienen de Sueldos, Salarios, honorarios o rentas promedios, tales como contratos de arriendo, pensiones jubilares y otros y el destino de los recursos es para compra de vivienda o mejoramiento.

Producto	Descripción	Monto	Plazo	Garantías	Requisitos
Vivienda	Crédito cuyos recursos serán destinados para la compra o mejoramiento de vivienda	Desde US \$500 Hasta US \$35.000	Hasta 96 meses	GARANTIA HIPOTECARIA deberán cubrir al menos el 140% del valor del crédito y la garantía debe ser de propiedad del socio.	Documentos personales y certificados de ingresos.

Con corte a noviembre 30 del 2007 la cartera de la Cooperativa Atuntaqui está constituida de la siguiente manera:

Descripción	No.	Monto concedido
Micro crédito	4877	32.917.158,2
Vivienda	537	6.927.343,6
Consumo	3057	14.051.264,1

Gráfico 2.1 : Clasificación de cartera por Tipo

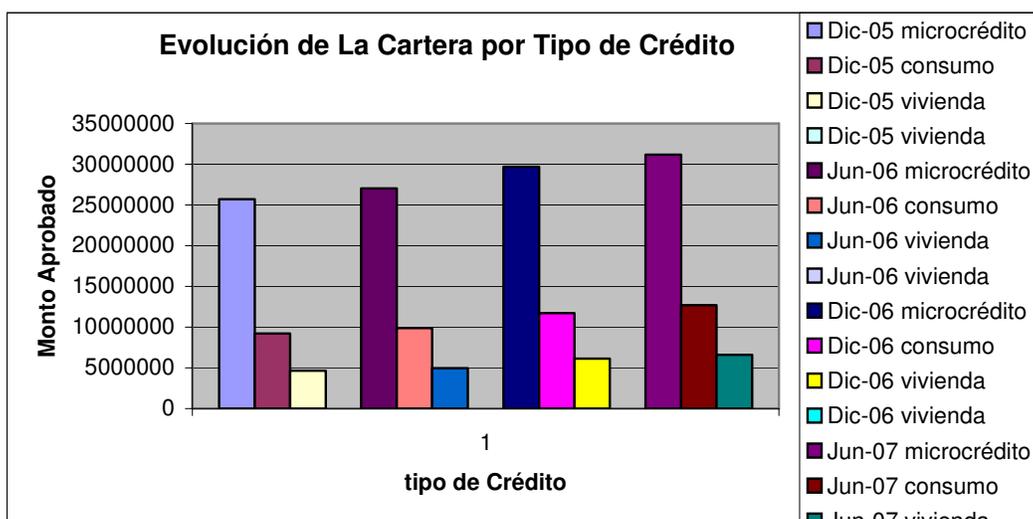


Fuente : Cooperativa Atuntaqui
 Fecha Corte : 30 del Noviembre del 2007
 Elaboración : Propia

Este gráfico refleja y confirma el segmento de mercado con el que trabaja la Cooperativa, el mismo que se ha observado los últimos tiempos, tal y como se muestra en el gráfico siguiente en función de los datos semestrales.

Fecha Corte	Tipo de Crédito	Monto Aprobado
Diciembre 2005	Micro crédito	25.715.769,7
Diciembre 2005	Consumo	9.234.699,3
Diciembre 2005	Vivienda	4.634.923,6
Junio 2006	Micro crédito	27.021.801,2
Junio 2006	Consumo	9.906.273,7
Junio 2006	Vivienda	4.967.203,6
Diciembre 2006	Micro crédito	29.711.517,2
Diciembre 2006	Consumo	11.732.908,1
Diciembre 2006	Vivienda	6.124.593,6
Junio 2007	Micro crédito	31.161.731,0
Junio 2006	Consumo	12.692.988,0
Junio 2007	Vivienda	6.575.481,6

Gráfico 2.2 : Evolución de la cartera por tipo de Crédito



Fuente : Cooperativa Atuntaqui
 Elaboración : Propia

2.2.2.2 Socios y clientes

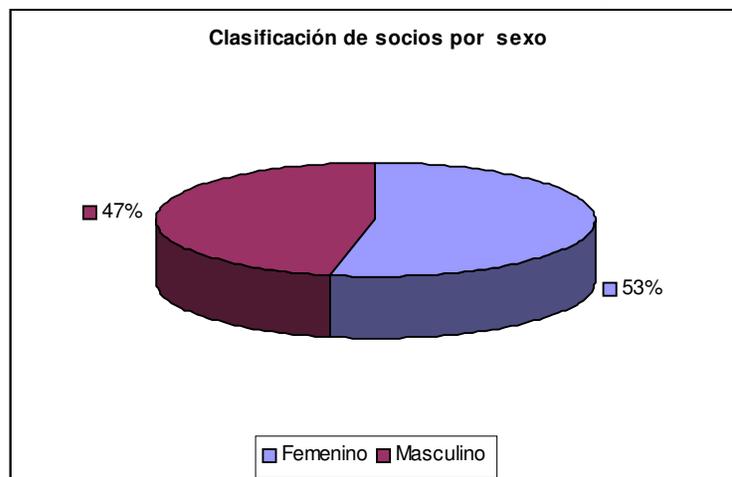
Identificación de socios / clientes y sus necesidades

Los socios y clientes de la cooperativa básicamente son personas de clase social media-baja de la provincia de Imbabura y clasificados de la siguiente manera y con corte al 30 de Noviembre del 2007 :

Clasificación por sexo

Clasificación por sexo	
No.	Sexo
21.905	Femenino
19.211	Masculino

Gráfico 2.3 : Clasificación de Socios por sexo



Fuente : Cooperativa Atuntaqui
 Fecha Corte : 30 del Noviembre del 2007
 Elaboración : Propia

Clasificación por tipo de Personería Jurídica

La clasificación por tipo de personería Jurídica que se muestra a continuación indica que la Cooperativa no es utilizada por empresa o instituciones. Este segmento de mercado en su totalidad es cubierto por bancos a nivel nacional los mismos que están en capacidad de brindar una diversidad de productos financieros que mejor se adaptan a las necesidades de las diferentes instituciones del Ecuador.

Clasificación por tipo de Personería Jurídica	
No.	Tipo
410	Compañías
41142	Personas naturales

Gráfico 2.4 : Clasificación de Socios por tipo de personería



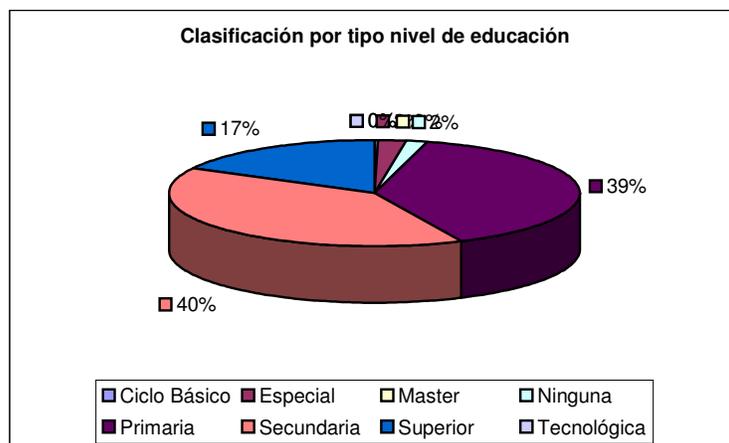
Fuente : Cooperativa Atuntaqui
 Fecha Corte : 30 del Noviembre del 2007
 Elaboración : Propia

Clasificación por nivel de Educación

El nivel de educación en la actualidad es información que se está actualizando y es así que en la actualidad se cuenta con información totalmente actualizada en un 30 % aproximadamente pero básicamente la mayoría de socios y clientes están dentro del nivel primario y secundario de clase media baja.

Clasificación por nivel de Educación	
No.	Nivel
87	Ciclo Básico
656	Especial
10	Master
476	Ninguna
11863	Primaria
12039	Secundaria
5226	Superior
17	Tecnológica

Gráfico 2.5 : Clasificación de Socios por nivel de educación



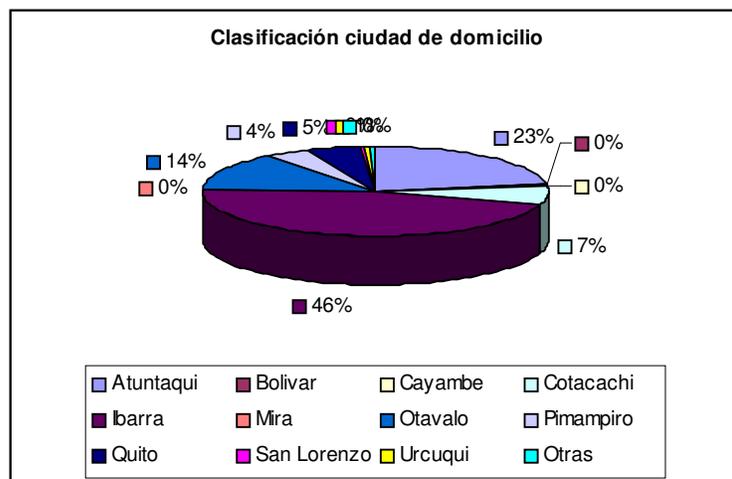
Fuente : Cooperativa Atuntaqui
 Fecha Corte : 30 del Noviembre del 2007
 Elaboración : Propia

Clasificación por ciudad de domicilio

La información de clasificación por la ciudad de domicilio de residencia de los socios y clientes, ratifica el mercado en donde se desenvuelve la Cooperativa, que es todos los cantones de la provincia de Imbabura y en menor grado y empezando a consolidarse en la ciudad de Quito.

Clasificación por ciudad de domicilio	
No.	Ciudad
9665	Atuntaqui
68	Bolívar
181	Cayambe
2995	Cotacachi
19459	Ibarra
41	Mira
6015	Otavalo
1778	Pimampiro
2163	Quito
40	San Lorenzo
297	Urcuquí
200	Otras

Gráfico 2.6 : Clasificación de Socios por ciudad de domicilio



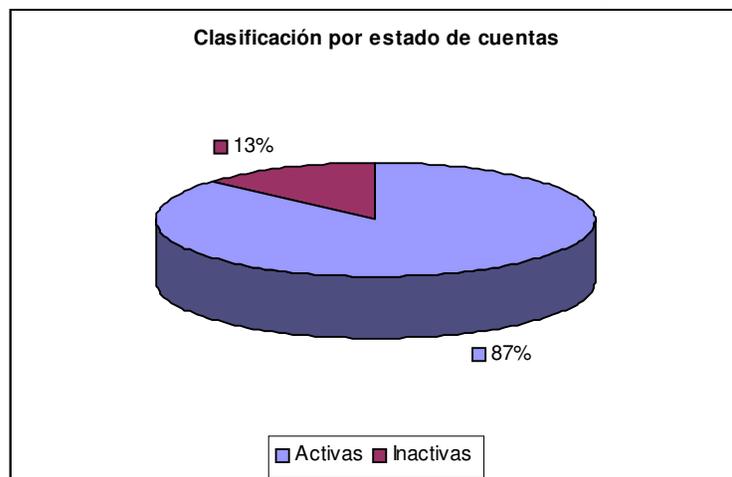
Fuente : Cooperativa Atuntaqui
 Fecha Corte : 30 del Noviembre del 2007
 Elaboración : Propia

Clasificación por Estado de Cuenta

Una cuenta de ahorros se inactiva luego de 6 meses no haber realizado ninguna transacción en ventanillas, para evitar que esto se de, existen políticas y campañas de activación de cuentas así como estímulos y premios por ahorro, sin embargo el porcentaje de cuentas inactivas es muy difícil disminuirlo en vista que muchos socios ahorran únicamente cuando tienen un crédito vigente o en su defecto están aspirando a uno.

Clasificación por Estado de Cuenta	
No.	Estado
36050	Activas
5502	Inactivas

Gráfico 2.7 : Clasificación de Socios por estado de cuenta



Fuente : Cooperativa Atuntaqui
Fecha Corte : 30 del Noviembre del 2007
Elaboración : Propia

De acuerdo a los datos ilustrados se desprende que básicamente el mercado con el que trabaja la Cooperativa Atuntaqui está ubicado en todos los cantones de la provincia de Imbabura incluso en aquel que no tiene presencia física y abarca personas naturales con instrucción media.

2.2.2.3 Procesos y Procedimientos

Identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte

La resolución No JB-2005-834 emitida por la Superintendencia de Bancos establece que las políticas deben referirse por lo menos a un diseño claro de los procesos, los cuales deben ser adaptables y dinámicos que cuenten con una descripción en secuencia lógica y ordenada de las actividades, tareas, y controles; en donde se determinen los responsables de los procesos.

Estos responsables serán aquellas personas encargadas del correcto funcionamiento de los procesos definiendo para esto medidas y fijando objetivos para gestionarlos y mejorarlos de manera continua a través del seguimiento permanente en su aplicación.

Esta resolución también especifica que debe existir una adecuada separación de funciones que evite concentraciones de carácter incompatible, entendidas éstas como aquellas tareas cuya combinación en las competencias de una sola persona, eventualmente, podría permitir la realización o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones u otros eventos de riesgo operativo.

Las instituciones financieras como la Cooperativa Atuntaqui que están controladas por la SBS deben mantener inventarios actualizados de los procesos existentes, que cuenten, como mínimo con la siguiente información: tipo de proceso (gobernante, productivo y de apoyo), nombre del proceso, responsable, productos y servicios que genera el proceso, clientes internos y externos, fecha de aprobación, fecha de actualización, además de señalar si se trata de un proceso crítico.

La cooperativa Atuntaqui Ltda como toda institución financiera controlada está en un proceso de cumplimiento de estas disposiciones y de alguna manera tiene definido sus procesos y responsables los mismos que se describen a continuación y están clasificados como procesos estratégicos, fundamentales y de soporte.

2.2.2.3.1 Procesos estratégicos

Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades que haga sus veces además de la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales.

Para el caso en particular de la Cooperativa Atuntaqui y todas las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos; el Gerente General como tal, el Consejo de administración y la asamblea de representantes.

Estos entes ejecutivos de dirección y estrategia en la Cooperativa Atuntaqui Ltda están conformados de la siguiente manera:

El Gerente General es el Lcdo. Federico Cuesta el mismo que fue contratado por el consejo de administración el 8 de agosto del 2007

El consejo de administración esta formado por el Presidente, vicepresidente y tres vocales
 La asamblea general de representantes esta constituido por 30 asambleístas de los cuales están distribuidos de acuerdo al número de socios por oficina y con corte a diciembre del año 2007:

No. Asambleístas	Oficina
7	Oficina Matriz
14	Sucursal Ibarra
5	Sucursal Otavalo
1	Agencia Pimampiro
2	Agencia Cotacachi
1	Agencia Ibarra

Estos procesos estratégicos hacen referencia a las leyes, normativas, reglamentos y para el caso en particular a la ley general y codificación de instituciones financieras .

Los procesos estratégicos que en la actualidad se pueden identificar en la cooperativa Atuntaqui son:

- Plan Estratégico General.
- Plan Operativo General.
- Código de ética.
- Plan integral de riesgos.

2.2.2.3.2 Procesos productivos, clave, fundamentales u operativos

Son aquellos procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes.

Se refieren a las diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste, es decir son las actividades esenciales del Servicio, la razón de ser de la Institución, el negocio como tal al que se dedica.

Los procesos fundamentales del área de negocios en general de la Cooperativa Atuntaqui Ltda. se clasifican en:

- Captaciones
- Colocaciones
- Recuperación y Cobranzas
- Atención al cliente

2.2.2.3.3 Procesos habilitantes, de soporte o apoyo

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

Los procesos de soporte para el área de negocios de la Cooperativa Atuntaqui son:

- Financiero Contable
- Recursos Humanos
- Marketing e Investigación de Mercados
- Sistemas de información y soporte técnico

Tanto los procesos gobernantes, operativos como de soporte de la Cooperativa Atuntaqui que existen en la actualidad, se detallan en los cuadros siguientes, los mismos que detallan su nombre, criticidad, responsables, backups y tipo.

Procesos Gobernantes o estratégicos

Nombre	Descripción	Tipo	Criticidad	Responsable	Backup
Planeación estratégica y operativa	Proceso mediante el cual se definen los lineamientos que va seguir la institución a corto y mediano plazo	Gobernante	Crítico	Consejo de Administración, Gerencia General	
Legislación	Legislación y control de la aplicación de la normativa interna y externa	Gobernante	Crítico	Consejo de Administración, Gerencia General	
Administración General	Administración general de todos los recursos de la institución.	Gobernante	Crítico	Gerencia General	
Prevención y Control de lavado de activos	Previene la utilización de la Institución que sea utilizada para actividades delictivas y de lavado de activos	Gobernante	Crítico	Oficial de Cumplimiento	
Administración de riesgos	Permite que la Institución sea administrada en un ambiente de riesgo moderado y de acuerdo a la normativo de riesgo integral emitido por la SBS	Gobernante	Crítico	Administrador de Riesgos	Asistente de Riesgos
Auditoría	Control y evaluación del cumplimiento de toda la normativa interna y externa	Gobernante	Crítico	Auditor Interno	Auditor Senior

4

⁴ Fuente: Cooperativa Atuntaqui Ltda

Procesos Operativos o Fundamentales

Captaciones

Nombre	Descripción	Tipo	Criticidad	Responsable	Backup
Atención e Información al cliente	Atención al cliente que desea ingresar como socio a la cooperativa o tiene interés por algún producto financiero	Productivo	No Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales
Apertura de cuentas de: ahorros, certificados o cajita fuerte.	Apertura de cuenta de ahorros e inclusión como socios de la Institución por lo que obtiene todos los beneficios en la Institución.	Productivo	Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales
Depósitos de ahorros o cajita fuerte	Captación de dinero y recursos de socios y clientes	Productivo	Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales
Giros Bancarios	Ahorrar a través de depósitos realizados en las cuentas corrientes que la Cooperativa mantiene en diferentes Instituciones Financieras.	Productivo	No Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales
Retiro de dinero y recursos de cuentas de ahorros	Entrega dinero y recursos propiedad de los socios y clientes .	Productivo	Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales
Cierre de cuenta	Es el proceso por el cual una persona deja de ser parte de la institución.	Productivo	No Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales
Abonos y Pagos totales	Permite que un socio abone los pagos de el crédito vigente que mantiene en la Cooperativa	Productivo	Crítico	Jefe de Colocaciones, Jefe de Captaciones	Operativos generales
Abonos por giros bancarios	Abonar pagos a través de depósitos realizados en las cuentas corrientes que la Cooperativa mantiene en diferentes Instituciones Financieras.	Productivo	Crítico	Jefe de Colocaciones, Jefe de Captaciones	Operativos generales
Otros ingresos	Son registros de dineros recibidos en ventanillas por cobro de costos y servicios	Productivo	No Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales
Otros egresos	Son registros de dineros entregados en ventanillas por pagos devoluciones cuentas cerradas	Productivo	No Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales
Transferencia de certificados de aportación obligatorios	Es el proceso por el cual un socio que desea retirar los certificados de aportación obligatorios por cierre de cuenta, mediante transferencias de certificados de aportación	Productivo	No Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales

Nombre	Descripción	Tipo	Criticidad	Responsable	Backup
	obligatorios hacia otros socios.				
Transferencia de certificados de aportación comunes	Es el proceso por el cual el socio puede retirar sus certificados de aportación comunes.	Productivo	No Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales
Reapertura de Cuentas	Permite el reingreso de un socio antiguo que mantenía valores pendientes en la cuenta de certificados de aportación obligatorios.	Productivo	No Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales
Cambio de libertas	Permite realizar la emisión de una nueva libreta por motivo de deterioro, terminación, o pérdida de libreta.	Productivo	No Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales
Devolución de certificados comunes cuentas cerradas	Devolver los valores pertenecientes a los clientes con cuentas cerradas en la institución	Productivo	No Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales
Depósitos plazo fijo pagos periódicos en efectivo	Realizar un depósito a plazo fijo con pagos periódicos de intereses y emitir el respectivo certificado	Productivo	Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales
Renovación de depósitos a plazo fijo pagos periódicos	Realizar la renovación del capital del depósito a plazo fijo, y emitir el respectivo certificado	Productivo	Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales
Pago de intereses depósitos a plazo fijo pagos periódicos	Realizar el pago de intereses generados de un depósito a plazo fijo pago periódicos	Productivo	Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales
Cancelación depósito a plazo fijo pagos periódicos	Cancelar depósitos a plazo fijo pagos periódicos bajo las condiciones preestablecidas	Productivo	Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales
Garantías	Garantizar créditos con el certificado de depósito a plazo fijo pagos periódicos	Productivo	No Crítico	Jefe de Colocaciones, Jefe de Captaciones	Operativos generales
Cuadre de cuentas deposito a plazo fijo pagos periódicos	Cuadrar diariamente las cuentas principales de depósitos a plazo fijo pagos periódicos	Productivo	No Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales
Actualización de datos	Permite actualizar los datos personal y económicos de socios y clientes	Productivo	Crítico	Jefe de Captaciones, Oficial de Cumplimiento	Operativos generales
Renovación de depósitos a plazo fijo con incremento	Realizar renovaciones de un depósito a plazo fijo y emitir el respectivo certificado	Productivo	Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales

o decremento de capital	Nombre	Descripción	Tipo	Criticidad	Responsable	Backup
Renovación de depósitos a plazo fijo con incremento de capital con giro bancario	Realizar renovaciones de un depósito a plazo fijo y emitir el respectivo certificado a través de las diferentes instituciones bancarias donde tiene cuenta la Cooperativa	Productivo	No Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales	
Renovación de depósitos a plazo fijo con incremento o decremento de capital con afectación a la cuenta de ahorros	Realizar renovaciones de un depósito a plazo fijo y emitir el respectivo certificado, afectando los recursos de las cuentas de ahorros	Productivo	No Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales	
Retenciones rendimientos financieros.	Realizar las retenciones diarias al momento de renovar o cancelar los depósitos a plazo fijo	Productivo	Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales	
Anulaciones y reversos	Permite realizar correcciones en los datos objeto de las transacciones	Productivo	Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales	
Emisión de tarjetas de débito o cooperativa virtual.	Permite crear el producto y atarlo a la cuenta de ahorros, así como también generar la solicitud al ente emisor.	Productivo	No Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales	
Bloqueo de tarjetas de débito o clave de cooperativa virtual	Permite bloquear el acceso a estos servicios por cualquier inconveniente que pueda darse	Productivo	Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales	
Cancelación de tarjetas de débito o clave de Coop. virtual	Permite realizar la cancelación de estos servicios por pedido del socio o por que este deja de serlo	Productivo	No Crítico	Jefe de Captaciones	Operativos generales	

Colocaciones

Nombre	Descripción	Tipo	Criticidad	Responsable	Backup
Atención al cliente	Permite informar al socio o cliente en forma detallada el trámite y los requisitos y documentos que debe presentar para realizar la solicitud de crédito.	Productivo	No Crítico	Jefe de Colocaciones	Oficiales de Crédito
Verificación y Evaluación	Permite analizar la documentación presentada por el socio y verificar la fuente de ingresos del socio y garantes.	Productivo	Crítico	Jefe de Colocaciones	Oficiales de Crédito
Aprobación del crédito	En esta etapa se revisa detalladamente la documentación que contiene el file de crédito para proceder a su aprobación.	Productivo	Crítico	Jefe de Colocaciones	Oficiales de Crédito
Desembolso y consignación del crédito	En esta etapa se actualiza las condiciones del crédito, se verifica el valor del encaje de acuerdo a las disposiciones establecidas y se procede a la acreditación del préstamo.	Productivo	Crítico	Jefe de Colocaciones	Oficiales de Crédito
Seguimiento y Control	Efectuar un control diario de los saldos contables de las cuentas de cartera, e intereses; así como también de los documentos que respaldan las operaciones crediticias (Pagares y Escrituras de Hipoteca).	Productivo	No Crítico	Jefe de Colocaciones, Oficiales de Cobranzas	Oficiales de Crédito
Recuperación y cobranzas	Recuperación de la cartera en mora a través de la gestión de cobranzas en cada una de las oficinas, y proceder con el cambio de estado de los créditos vencidos, de acuerdo a las disposiciones emitidas por los Organismos de control.	Productivo	No Crítico	Jefe de Colocaciones, Oficiales de Cobranzas	Oficiales de Crédito
Constitución de Provisiones	Preparar las provisiones requeridas de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de calificación de activos de riesgo con la finalidad de mantener una reserva adecuada en el caso de pérdidas.	Productivo	Crítico	Jefe de Negocios	Jefe de Colocaciones
Recuperación Judicial	Proceso judicial para la recuperación de cartera que ha sobrepasado los límites de mora establecido por la SBS	Productivo	Crítico	Asesor Jurídico	Asistente Judicial

Atención al cliente

Nombre	Descripción	Tipo	Criticidad	Responsable	Backup
Atención al cliente	Atención a socios y clientes mediante el buzón de quejas y sugerencias	Soporte	No Crítico	Atención al cliente	_____

Procesos de Soporte y Apoyo

Nombre	Descripción	Tipo	Criticidad	Responsable	Backup
Help desk	Soporte Técnico a usuarios internos en todo lo que tiene que ver a tecnología	Soporte	No Crítico	Help desk	Operador de Equipos
Administración de Liquidez	Monitoreo y control de liquidez por oficina y consolidado	Soporte	Crítico	Tesorero General, Jefes de oficina	Asistente Contable
Evaluación presupuestaria	Evolución presupuestaria de captaciones y colocaciones por oficina y consolidado	Soporte	Crítico	Jefe Financiero	Contador General
Investigación y segmentación de mercados	Análisis y estudio de nuevos mercados y opciones de penetración	Soporte	No Crítico	Jefe de marketing	Jefe de negocios
Desarrollo de productos financieros	Análisis y estudio de factibilidad de la creación de nuevos productos	Soporte	No Crítico	Jefe de marketing	Jefe de negocios
Atención al cliente	Atención a socios y clientes mediante el buzón de quejas y sugerencias	Soporte	No Crítico	Atención al cliente	_____
Administración del recurso humano	Proceso de vinculación, permanencia y desvinculación del recurso humano	Soporte	Crítico	Jefe de recursos Humanos	_____

6

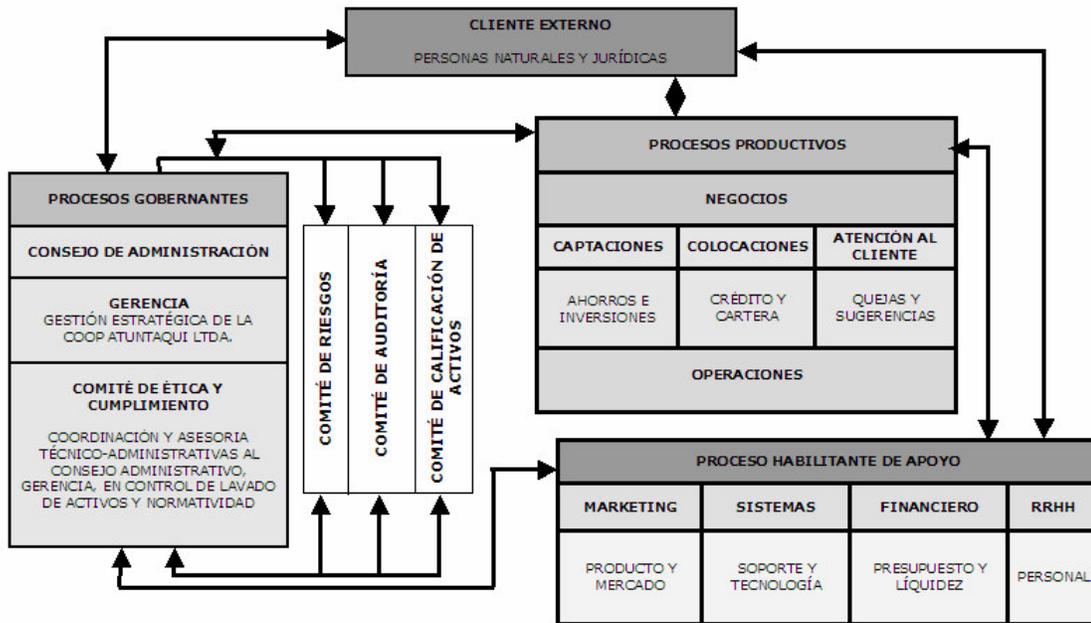
⁶ Fuente: Cooperativa Atuntaqui Ltda.

2.3 Modelo de procesos

Una vez definido los procesos actuales, los mismos que de alguna manera están ya enfocados a riesgos y cumplen alguna de las características de la gestión por procesos a continuación se detalla en forma general un modelo de como están los procesos interrelacionados con el área de negocios de la Cooperativa Atuntaqui Ltda.

Gráfico 2.8 : Modelo actual de procesos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ATUNTAQUI" Ltda.



Fuente : Cooperativa Atuntaqui
 Fecha Corte : Noviembre del 2007

2.3.1 Asignación de procesos clave a sus responsables y definición de criticidad.

Una vez definidos los procesos fundamentales del área de negocios de la Cooperativa es necesario asignar los propietarios o responsables de los mismos, los mismos que son los encargados de la supervisión y control de los procesos y de su correcto funcionamiento.

Esta designación esta dada tal y como están operando actualmente y se los detalló en el inventario general de los procesos en los puntos anteriores

2.3.2 Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

Los procesos deben desarrollarse de forma que queden suficientemente claros qué pasos deben darse para realizarlo.

Este desarrollo debe especificar una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso de tal manera que un nuevo empleado con conocimientos básicos de la institución los pueda seguir sin ningún inconveniente.

A continuación se muestran instrucciones de trabajo para procesos clave del área de negocios de la Cooperativa Atuntaqui, es decir de captaciones, colocaciones y atención al cliente, tal y como están operando en forma general y en la actualidad pero no formalizados y aprobados por el consejo de administración.

Atención al cliente

PROCESO	GESTIÓN DE SUGERENCIAS
RESPONSABLE	Atención al cliente
INSTRUCCIONES DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none">➤ Diariamente captura, procesa y archiva las sugerencias enviadas desde la página web, del buzón de sugerencias, y de los sistemas SQYRS .➤ Seguimiento semanal del estado de las sugerencias (solucionado, pendiente, no procede) mediante contacto telefónico o vía e-mail con otros servicios (infraestructuras, recursos humanos, etc.): elaboración de informe.➤ Análisis estadístico de las sugerencias (temas, centros, frecuencia).➤ Detección de áreas de mejora.➤ Elaboración de propuestas de mejora: informe.

Captaciones

PROCESO	Captación de recursos de socios y clientes
RESPONSABLE	Jefe de Captaciones
INSTRUCCIONES DE TRABAJO	<p>Captar diariamente recursos de los socios y clientes a través de los diferentes productos diseñados para los efectos y de aplicación en todas las oficinas de la Cooperativa.</p> <p>Este proceso se lo debe realizar cuidando que se cumpla con la normativa interna sí como la externa en lo concerniente a sindicatos, cuentas cerradas y central de riesgos.</p>

Colocaciones

PROCESO	Colocación de recursos
RESPONSABLE	Jefe de Colocaciones
INSTRUCCIONES DE TRABAJO	<p>Colocar diariamente recursos a través de los diferentes productos diseñados para los efectos y de aplicación en todas las oficinas de la Cooperativa.</p> <p>Este proceso se lo debe realizar cuidando que se cumpla con la normativa interna sí como la externa en lo concerniente a sindicatos, cuentas cerradas y central de riesgos además de los sistemas diseñados y utilizados para evaluar el riesgo de la colocación de un crédito</p>

Conforme a lo especificado en los manuales de procedimientos actuales, se muestra a continuación a nivel general los diagramas de flujo de captaciones y colocaciones

DIAGRAMA DE FLUJO DE COLOCACION DE CREDITO CON GARANTIA PERSONAL

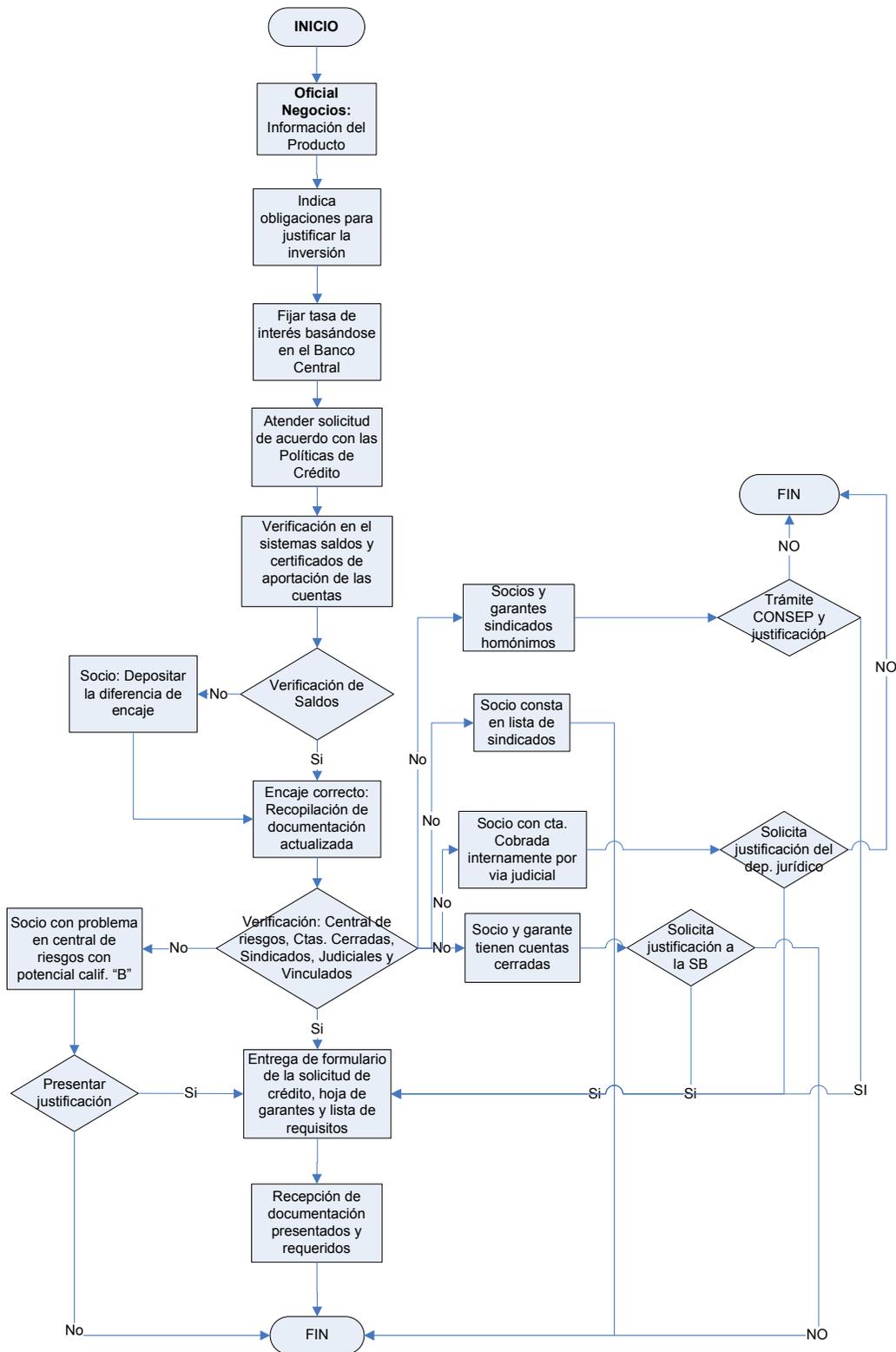
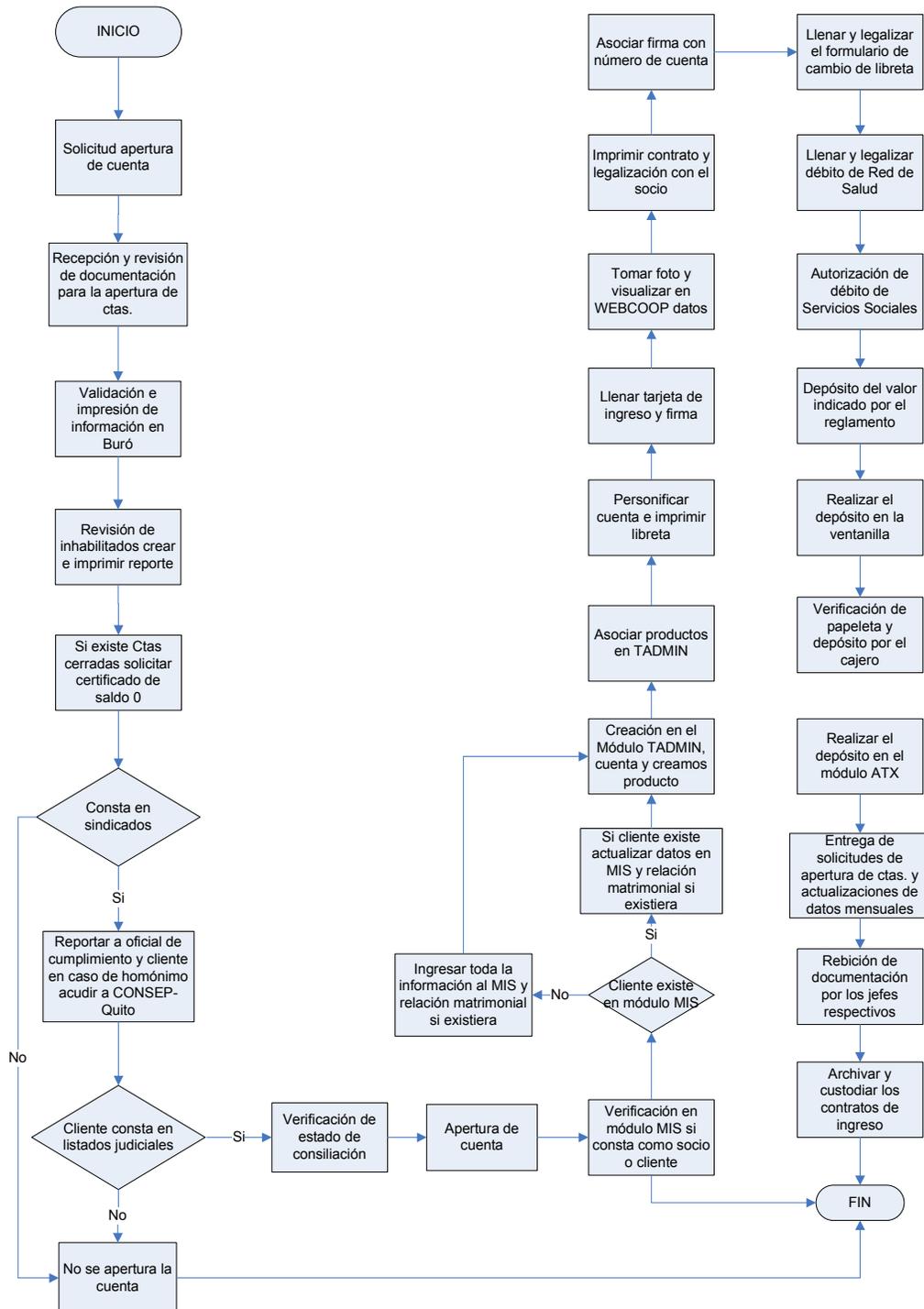


DIAGRAMA DE FLUJO DE APERTURA DE CUENTAS DE AHORROS



2.4 ANÁLISIS DE MEJORA

Por disposiciones de los organismos de control, precisamente mediante resolución JB-2005-834 dispone que se cumpla una serie de normas básicamente en lo que tiene que ver a riesgo operativo razón por la cual establece un plazo que vence en octubre del año 2008 , tiempo en el cual tiene que ya haber definido sus proceso como tal en un marco de riesgo moderado.

Con estos antecedentes la Cooperativa Atuntaqui Ltda. así como todas las instituciones del sistema financiero están en un proceso de mejora de toda su operatividad, proceso que les permitirá optimizar sus recursos y mejorar sus costos.

El área de negocios de la Cooperativa Atuntaqui hasta el momento está prácticamente dividida y de alguna manera aislada sus áreas de captaciones, colocaciones así como atención al cliente lo que hace que el proceso de atención a socios y clientes sea complicado y hasta cierto punto burocrático ya que para acceder a un producto hay que pasar por un sinnúmero de oficinas y ser atendido igual por una serie de funcionarios lo que en definitiva se deriva en pérdida de tiempo, desinformación, es decir en insatisfacción de los socios.

Para optimizar esto la Cooperativa ha entrado en un proceso de reestructuración del área de negocios, proyecto que ha sido denominado RAN (Reestructuración del Área de Negocios).

Esta reestructuración así como la metodología de implantación se detallará más ampliamente en el capítulo 3 pero en general trata de la optimización de los procesos de atención a socios y clientes a través de la conjunción de las actividades de lo que es captación y colocación en todos los funcionarios de atención a socios y clientes, estos funcionarios ahora se denominarán oficiales de negocios.

2.5 ANALISIS DE RIESGOS

2.5.1 Introducción

La identificación del riesgo es un proceso continuo y se dirige a reconocer y entender los riesgos existentes en cada operación efectuada, y así mismo, a aquellos que pueden surgir de iniciativas de negocios nuevos.

El análisis de riesgos es una disciplina relativamente nueva con raíces antiguas y su auge se debe a que varios países han aprobado leyes para proteger, a los millones de los depositantes así como los sistemas macroeconómicos de cada país.

El análisis de riesgos es una técnica multidisciplinaria que trata la seguridad de la información, los aspectos operativos y legales, así como también análisis del mercado y de liquidez.

El análisis de riesgos sirve para:

- Identificar y evaluar los problemas que pueden afectar el normal desenvolvimiento de las empresas en general.
- Comparar tecnologías nuevas y tradicionales que se usan en la determinación de la efectividad de los diferentes controles y técnicas de mitigación diseñadas para reducir riesgos.
- Localización de instalaciones potencialmente peligrosas.
- Selección de prioridades entre las posibles alternativas de acción para establecer secuencias de ejecución de acciones correctivas y/o de elaboración de reglamentos .

La Superintendencia de Bancos y Seguros establece que Las instituciones del sistema financiero tienen la responsabilidad de administrar sus riesgos, a cuyo efecto deben contar con procesos formales de administración integral de riesgos que permitan identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo que están asumiendo.

Cada institución del sistema financiero tiene su propio perfil de riesgo, según sus actividades y circunstancias específicas; por tanto, al no existir un esquema único de administración integral de riesgos, cada entidad desarrollará el suyo propio.

Las políticas y estrategias de la institución del sistema financiero deben definir el nivel de riesgo considerado como aceptable; este nivel se manifiesta en límites de riesgo puestos en práctica a través de políticas, normas, procesos y procedimientos que establecen la responsabilidad y la autoridad para fijar esos límites, los cuales pueden ajustarse si cambian las condiciones o las tolerancias de riesgo.

El proceso que se implante en la institución para la administración integral de riesgos deberá ser permanentemente revisado y actualizado.

La SBS establece que una adecuada administración integral de riesgos debe incluir, al menos lo siguiente, de acuerdo con la complejidad y tamaño de cada institución:

- Estrategia de negocio de la entidad, que incluirá los criterios de aceptación de riesgos en función del mercado objetivo determinado y de las características de los productos diseñados para atenderlos y estará debidamente documentada.
- Políticas para la administración integral de riesgos y definición de límites de exposición para cada tipo de riesgo, así como de excepciones, dictadas por el directorio.
- Procedimientos para identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear los distintos tipos de riesgo.
- Una estructura organizativa que defina claramente los procesos, funciones, responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación entre las diferentes áreas de la institución del sistema financiero, que deberá incluir el comité y la unidad de administración integral de riesgos.
- Sistemas de información que establezcan los mecanismos para elaborar e intercambiar información oportuna, confiable, fidedigna, tanto interna como externa.

2.5.2 Análisis Actual de Riesgos en la Cooperativa Atuntaqui

Tal y como estipula la resolución JB-2005-834 la Cooperativa Atuntaqui Ltda debe cumplir con una serie de normas y requerimientos hasta Octubre del 2009 razón por la cual se encuentra ya, en un proceso de implementación de una serie de normas con el fin de garantizar una administración enfocada a riesgos que minimice la exposición a eventualidades y a la posibilidad de una quiebra o cierre de la institución

La Cooperativa Atuntaqui Ltda. actualmente cuenta con los siguientes controles en lo que tiene que ver a Liquidez, Crédito y Operacional:

RIESGO DE LIQUIDEZ

Análisis De Liquidez Estructural

Para la elaboración de este análisis existe un sistema , cuyo formato y cálculo está estructurado de acuerdo a los requerimientos de la Superintendencia de Bancos.

Esta información que se obtiene en forma semanal con datos de lunes a viernes entre otras cosas permite a la Cooperativa:

- Cumplir con exigencias del Organismo de Control.
- Determinar los índices de liquidez de primera, segunda línea y relacionarlos con los mínimos establecidos por el organismo de control.
- Determinar la volatilidad de primera y segunda línea y verificar que no supere los límites establecidos por la Cooperativa.
- Determinar el indicador mínimo de liquidez
- Establecer porcentajes adecuados de la liquidez.

Análisis De Captaciones Por Monto

Para realizar este análisis se cuenta con una hoja Excel denominada maduración a 10 bandas y fue elaborada internamente y permite a la Cooperativa :

- Medir la concentración de las captaciones por rangos de montos, por número de socios y clientes, y, por fechas de vencimiento.
- Establecer la relación de las obligaciones con el público frente al total de activos, pasivos con costo y patrimonio técnico.
- Conocer el movimiento de las cuentas correspondientes para medir el cumplimiento de metas según los valores presupuestados.

.

Análisis Portafolio De Inversiones

Este análisis se lo realiza con la ayuda de una hoja de cálculo y entre otras cosas permite:

- Medir la concentración de las inversiones
- Verificar que se registren en las cuentas correspondientes
- Verificar que las inversiones se realicen en instituciones financieras calificadas como A
- Conocer el emisor, valor nominal, tasas de interés y las fechas de negociación y de vencimiento.

Análisis De Obligaciones Financieras

Este análisis se lo realiza con la ayuda de un sistema desarrollado internamente y permite :

- Medir la concentración de las obligaciones financieras
- Establecer la relación de las obligaciones financieras frente al total de activos, pasivos con costo y patrimonio técnico.
- Análisis 100 Mayores Depositantes
- El análisis de los 100 mayores depositantes permite:
- Monitorear el movimiento mensual de la cuentas que conforman los 100 mayores depositantes.

- Establecer la relación de los 100 mayores depositantes frente al total de las obligaciones con el público y de los depósitos a plazo.
- Verificar el incremento o disminución con relación al mes anterior .

Análisis De Liquidez Contractual, Esperado Y Dinámico

Este análisis tiene como objetivos principales:

- Verificar si existe posiciones de liquidez en riesgo.
- Determinar la suficiencia de los Activos Líquidos Netos de la entidad.
- Establecer el descalce de brechas entre activos y pasivos .

RIESGO DE CREDITO

Análisis De Cobertura De Provisiones

Este análisis tiene como objetivos principales los siguientes:

- Monitorear el movimiento mensual de la cobertura de provisiones
- Verificar que el porcentaje de provisiones cubra al menos el 100% de la cartera en riesgo conforme política interna de la Cooperativa

Análisis De Los Niveles De Morosidad

Este análisis tiene como objetivos principales los siguientes:

- Monitorear el movimiento mensual de la cartera en riesgo
- Verificar que el porcentaje de morosidad no supere el límite del 6%, establecido como política por la Cooperativa.
- Determinar el crecimiento o disminución de la cartera en sus tres estados: vigente, que no devenga interés y vencida.

Análisis De Calificación De Cartera Y Provisión

Este análisis tiene como objetivos principales los siguientes:

- Monitorear el movimiento mensual de las categorías y provisiones.
- Determinar niveles de riesgo en cuanto a desmejoramiento de los socios en base a su calificación.
- Determinar la concentración de las provisiones por tipo de calificación de socios.

Análisis De Los Cien Mayores Deudores

Este análisis tiene como objetivos principales los siguientes:

- Monitorear el movimiento mensual de los socios que conforman los 100 mayores deudores.
- Establecer la relación de los 100 mayores deudores frente al total de la cartera y de las provisiones .
- Verificar el incremento o disminución con relación al mes anterior
- Determinar la calidad de socios que conforman los 100 mayores deudores.

Análisis De La Evolución De Socios Por Categorías De Calificación

Este análisis tiene como objetivos principales los siguientes:

- Monitorear el movimiento mensual de las categorías de calificación.
- Determinar niveles de riesgo en cuanto a desmejoramiento de los socios en base a su calificación.

Análisis De Provisiones Por Tipo De Cartera

Este análisis tiene como objetivos principales los siguientes:

- Monitorear el movimiento mensual de las provisiones por tipo de cartera.
- Determinar niveles de riesgo en cuanto a desmejoramiento de la cartera Comercial, Consumo, Vivienda y Micro crédito.

Análisis De Segmentos Atendidos.

Este análisis tiene como objetivo verificar como se encuentran atendidos nuestros socios por actividad económica en créditos, ahorros y DPF

RIESGO OPERATIVO.

La Cooperativa Atuntaqui lleva una estadística de los errores en cajas operativos, atención al cliente las quejas y reclamos y de sistemas los errores informáticos y fallas técnicas, aun se tiene que trabajar en este tema y por lo pronto ya se ha capacitado al personal en lo que tiene que ver a este análisis de riesgo operativo.

2.6 AVANCES TECNOLÓGICOS EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

2.6.1 Introducción

Los avances tecnológicos en los últimos veinte años han sido determinantes en todos campos y más aun las empresas del sistema financiero, las mismas que han marcado la pauta en estos avances en vista que son las que más han invertido en infraestructura tecnológica y seguridad de la información.

Adicional a la seguridad y al nivel de transaccional existen una serie de productos financieros que sustentan toda su imagen y operatividad en la tecnología, es decir la banca virtual como tal que abraza a: el dinero electrónico, sistemas interactivos de voz IVR(interactive voice response), Cajeros automáticos, transacciones vía celular y otros más.

Estos sistemas que permiten realizar transacciones a los clientes de las entidades financieras sin la necesidad de estar físicamente en una oficina, pretenden optimizar muchos procesos y más que nada brindar una serie de alternativas y facilidades de acceso a la banca como tal.

2.6.2 Banca virtual

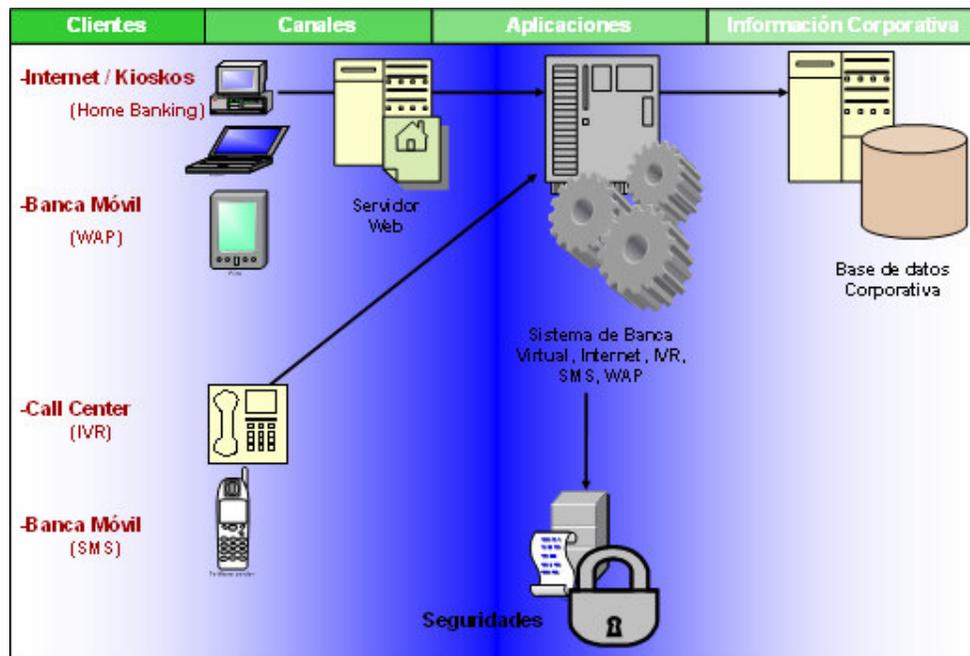
Banca Virtual, es un conjunto de sistemas que permite a una institución financiera dar servicios a clientes a través de canales como: Internet, telefonía convencional y telefonía móvil (SMS/WAP) donde los clientes pueden operar las 24 horas, los 7 días de la semana

El Internet Banking, IVR, WAP, SMS y ATM / Kioscos, son los canales y las tecnologías actuales más importantes, puesto que las Instituciones Financieras están conscientes que la competencia se dará por los servicios remotos que en la medida que se ofrezcan se consolidan como ventajas competitivas dentro del mercado Financiero.

Dado que con más frecuencia los clientes desean utilizar servicios bancarios desde su oficina, casa, o mientras viajan, la comparación es sin duda un factor determinante al momento de escoger la Institución Financiera que les ofrece los mejores servicios combinados con la mayor seguridad.

La sucursal virtual en Internet o en el teléfono está accesible por todos e inclusive instituciones pequeñas como Cooperativas podrían competir fuera de su tradicional área de negocios.

Gráfico 2.9 : Sistema de Banca Virtual



Sin embargo del sinnúmero de características ventajosas de la Banca Virtual, esta modalidad de hacer negocios no ha tenido el éxito esperado y su presencia en el mercado arroja las siguientes conclusiones:

La banca virtual está empezando a retroceder ante la banca tradicional, certificando así el fracaso de un modelo de negocio que en su día se anunció como el mayor reto de la historia bancaria.

Los que pronosticaron el fin de la banca tradicional de oficinas se equivocaron en vista que en la actualidad, los bancos abren todos los días en todas partes del mundo.

Hace diez años, se pronosticaba que la banca tradicional de oficinas desaparecería, ante la presencia de Internet y sus infinitas posibilidades, pero la realidad hoy es otra ya que los bancos no solo abren oficinas todos los días en todas las ciudades del mundo, sino que extendieron su modelo a los llamados correspondientes no bancarios, un concepto que está basado en la presencia física de la institución, combinado con la tecnología..

La utilización del cheque y el efectivo ante el crecimiento de las tarjetas débito y crédito tampoco ha disminuido ya que muchas transacciones se siguen haciendo con la ayuda de esto.

La banca cien por cien Internet asumió una estrategia de costos de implantación muy superiores a los beneficios previsibles a corto plazo. Esta estrategia estaba destinada a multiplicar la cartera de clientes y reducir así a niveles mínimos el costo marginal de las transacciones realizadas en la Red. En Europa sólo el 4% de los clientes de la banca dicen que Internet es su medio preferido para realizar operaciones bancarias lo que quiere decir que los clientes le fallaron.

La confianza en la Red se gana poco a poco, y a la hora de elegir entre un banco que sólo opera en Internet y otro tradicional se decantan por la segunda opción.

La banca online es todavía inmadura, e Internet se sigue usando más para hacer consultas que para realizar operaciones bancarias, pues cuando se trata de dinero la gente quiere ver ladrillos que guarden sus ahorros y personas con las que tratar, por lo tanto los diversos canales de distribución bancarios no se sustituyen de manera perfecta entre sí, ni mucho menos, y que el perfil de la banca virtual es el de un canal de distribución complementario y no exclusivo.

El modelo dominante hoy en la banca es el multicanal y en él Internet sobrevivirá como soporte financiero, en vista que no hay que olvidar que la mayoría de los productos bancarios son digitalizables y que antes de conocerse Internet los bancos ya movían el dinero a través de redes de ordenadores; el fracaso es de quienes apostaron por un nuevo modelo exclusivamente online y pensaron que en muy poco tiempo el suyo sería el soporte financiero único.

2.6.3 Tecnología Actual en la Cooperativa Atuntaqui Ltda

La Cooperativa Atuntaqui Ltda cuenta en la actualidad con un área de desarrollo al interior de sus departamento de sistemas el mismo que ha implementado una serie de productos financieros basados en la tecnología.

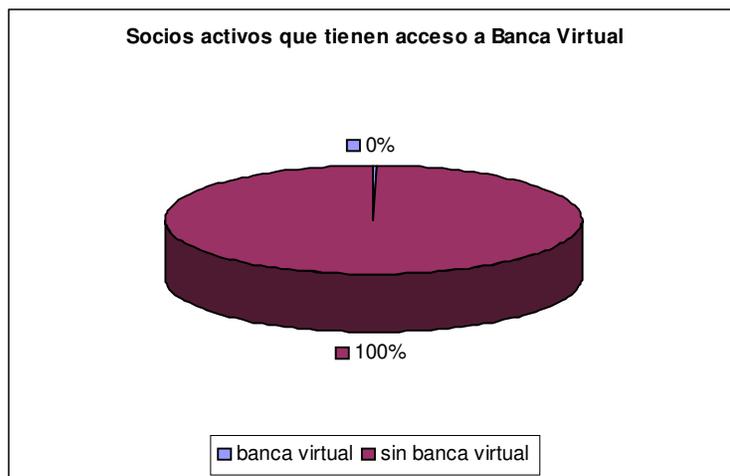
Estos productos financieros al igual que todos los servicios fundamentados en tecnología pretenden diversificar y complementar los productos financieros básicos de captación y colocación.

Los productos complementarios con los que cuenta actualmente la Cooperativa son: Cajero Automático y Banca Virtual; pero en el año 2008 pretende incursionar también en transacciones vía celular e incluso en sistemas IVR(Interactive voice response)

Al igual que en todas las instituciones financieras estos productos, pese a los esfuerzos de penetración, promoción y optimización no han tenido el éxito deseado y eso se ve reflejado en los siguiente cuadro a noviembre 30 del 2007.

Producto	No socios	Socios activos
Tarjeta Cajero automático	3500	35.000
Banca Virtual	100	35.000

Gráfico 2.10 : Socios que tienen acceso a Banca Virtual



Fuente : Cooperativa Atuntaqui
 Fecha Corte : 30 del Noviembre del 2007
 Elaboración : Propia

Gráfico 2.11 : Socios que tienen tarjetas de débito activas



Fuente : Cooperativa Atuntaqui
Fecha Corte : 30 del Noviembre del 2007
Elaboración : Propia

Los gráficos anteriores reflejan y ratifican el fracaso que tiene los productos financieros basados en tecnología y aplicados por lo general en Cooperativas de Ahorro y Crédito, por lo tanto estos deben ser catalogados como complementarios y no como fundamentales a la hora de su análisis y gestión.

CAPITULO III

PLANIFICACION, DISEÑO Y ADMINISTRACION DE PROCESOS

3.1 INTRODUCCIÓN

La Gestión por Procesos en las instituciones financieras se fundamenta en la necesidad de respuesta a las nuevas normativas de los organismos de control y a las condiciones de desarrollo de las organizaciones en este nuevo entorno macroeconómico, que deben estar acorde con las necesidades del mercado y sirvan de punto de referencia para asegurar que las decisiones que se toman diariamente se proyecten en el mediano y largo plazo.

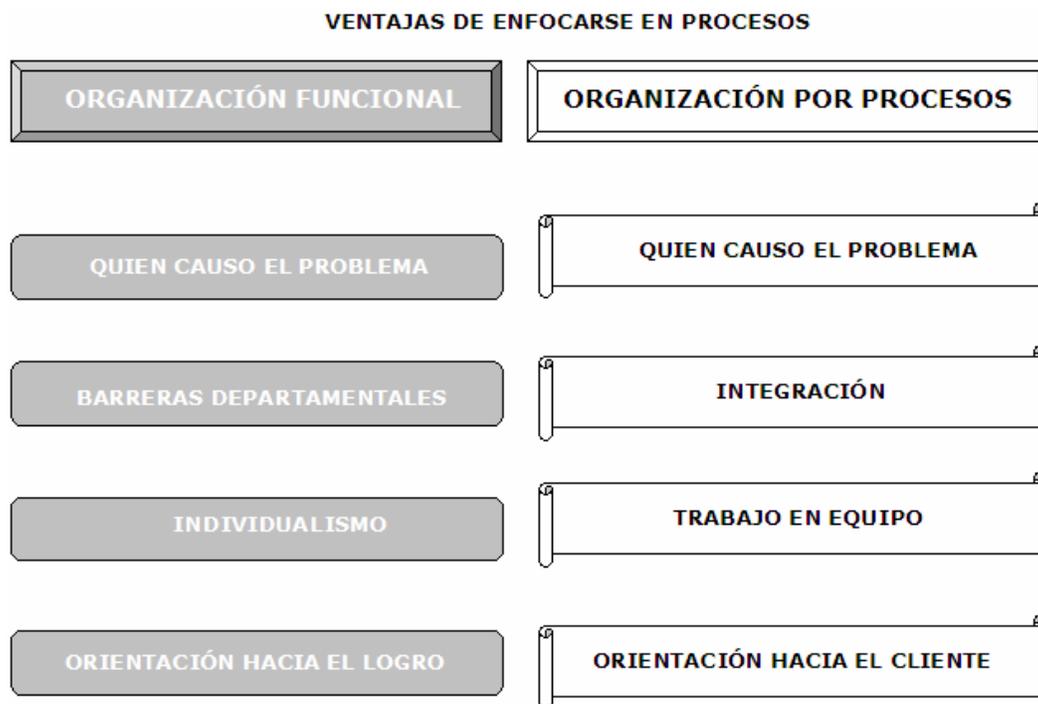
Un proceso es un conjunto de actividades que generan “valor ” que en definitiva es la percepción que tiene un cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer sus necesidades siempre y cuando este cumpla las siguientes características:

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe estar en función de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.
- Identifica los intermediarios de las actividades claves entre las funciones de la organización.
- Es posible conocer fuerzas y debilidades, para realizar predicciones, y prever fallos.
- Es posible seguir la secuencia de actividades y de esta manera deficiencias o incluso fortalezas.

Un correcto diseño y administración de procesos del área de negocios de la Cooperativa Atuntaqui y de cualquier institución del sistema financiero permitirá:

- Contar con una definición lo suficientemente clara y precisa de las actividades necesarias para obtener el resultado deseado que para el caso es: la satisfacción de socios y clientes.
- Contar con información fiable y estructurada para tomar decisiones más acertadas y con mayor precisión, sobre rendimiento, necesidades y posibilidades de cada proceso.
- Establecer claras responsabilidades y obligaciones para manejo de las actividades clave.
- Mejorar el rendimiento general de la Institución y así conseguir mejores y menores costos, en vista que se aprovechará mejor los recursos disponibles y las oportunidades de negocio.
- Evaluar riesgos, consecuencias e impactos de las actividades en lo que tiene que ver a los socios y clientes así como a la administración en general.

Gráfico 3.1 : Ventajas de Enfocarse en procesos



En definitiva y en forma general una institución estructurada en procesos, mejora las posibilidades y la capacidad de adaptación así como también el aprovechamiento de recursos y posicionamiento en el mercado.

3.2 CONSIDERACIONES PREVIAS A LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

3.2.1 Teoría de sistemas

Un sistema es una entidad cuya existencia y funciones permiten obtener un resultado final, gracias a la interacción de sus partes, es decir, son partes interconectadas y dependientes que mantienen una interacción recíproca y funcionan como un todo.

Estas "partes" pueden ser personas, organizaciones, secciones, sucursales, departamentos; en definitiva cada una de las diversas "partes" que conforman un todo que son dependientes entre sí y que hacen que algo funcione de manera estructurada y coherente.

Gráfico 3.2 : Elementos Básicos de Un Proceso

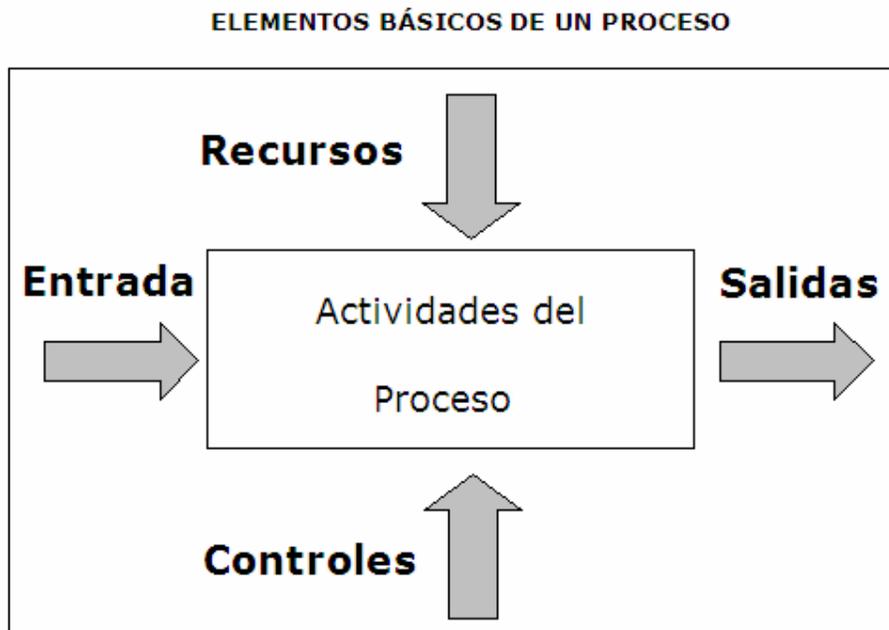
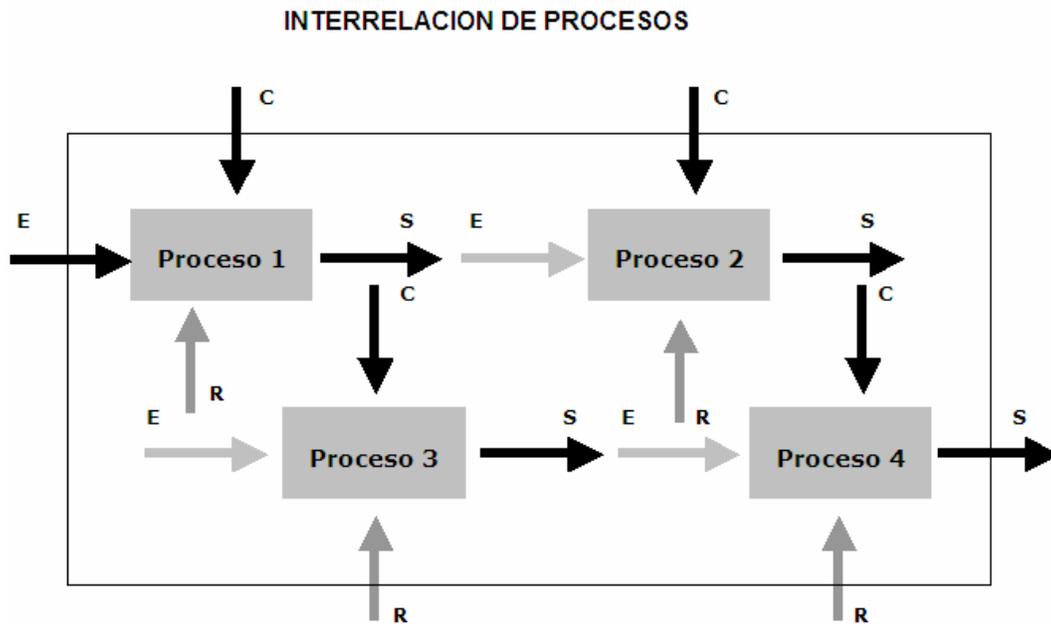


Gráfico 3.3 : Interrelación de procesos



Para el caso de estudio el sistema como tal es, el negocio de la Cooperativa que básicamente esta compuesto por los sistemas de atención al cliente, captaciones y colocaciones y estos a su vez en una serie de subsistemas relacionados entre sí, gobernados por otros y soportados por otros.

Para que el negocio de la Cooperativa funcione óptimamente, se tiene que lograr que la Institución funcione como un "sistema" donde todas las partes "subsistemas" estén conectadas y funcionen todas juntas de manera eficiente.

Para optimizar un sistema o cuando existen inconvenientes es necesario realizar un análisis de cada subsistema o subprocesso separando cada parte de manera individual y observar como actúan entre si, aunque es muy difícil evaluar a un subsistema si no es parte de un todo.

Si luego de un análisis de un sistema y su componentes se deriva la necesidad de realizar un cambio este será mucho más fácil y tendrá menos resistencia e impacto si identificamos las conexiones apropiadas en donde esta fallando la interrelación entre subsistemas, tomando en cuenta que cuanto más alto es el nivel de control de la parte que se efectúa el cambio, más se ramifican sus efectos .

3.2.2 Administración por procesos

Cuando se cuenta con una adecuada administración de procesos es posible eliminar dentro de los procesos las actividades que no agregan valor; combinar las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando que ellas sean ejecutadas de la forma más eficiente y/o con el menor costo posible y Mejorar las actividades restantes que no agregan valor.

En resumen para optimizar los procesos tenemos tres etapas a seguir: ELIMINAR, COMBINAR Y MEJORAR; partiendo para esto de la situación actual

3.3 Definición de Responsabilidades

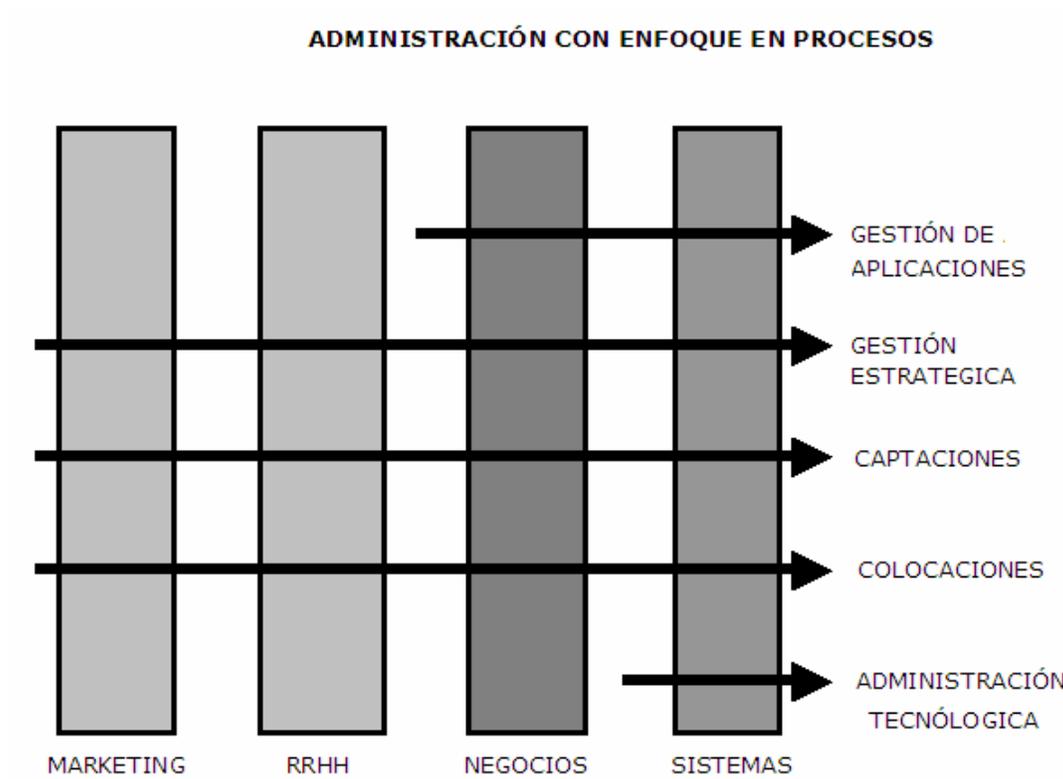
Para estructurar una adecuada administración por procesos es necesario establecer claramente los responsables de la gestión de esta administración.

Gráfico 3.4 : Definición de Responsabilidades de procesos



3.4 Definición de Procesos

Gráfico 3.5 : Enfoque de procesos



3.4.1 Definición de Macroprocesos

MAPA DE PROCESOS

PROCESOS ESTRÁTEGICOS



PROCESOS OPERATIVOS



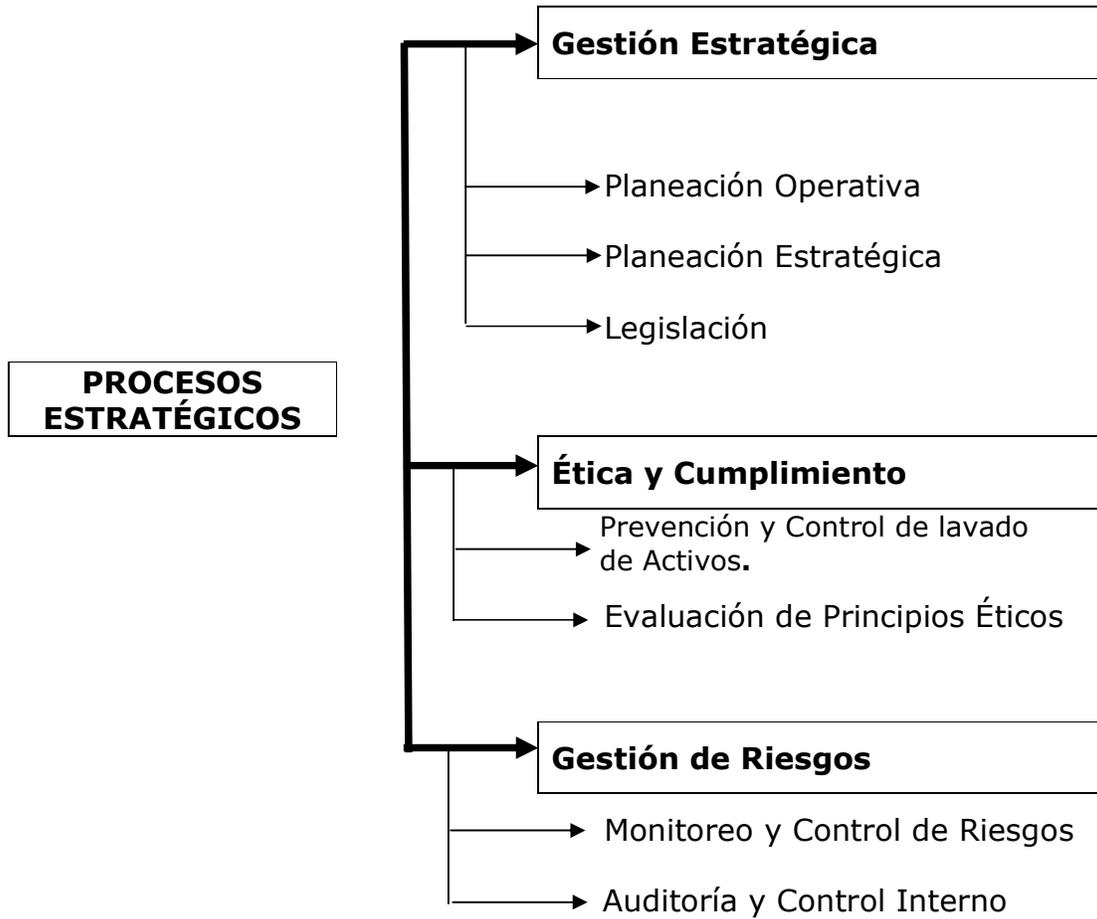
PROCESOS DE APOYO



3.4.2 Definición de procesos

PROCESOS GOBERNANTES O ESTRATÉGICOS

MACRO PROCESOS – PROCESOS

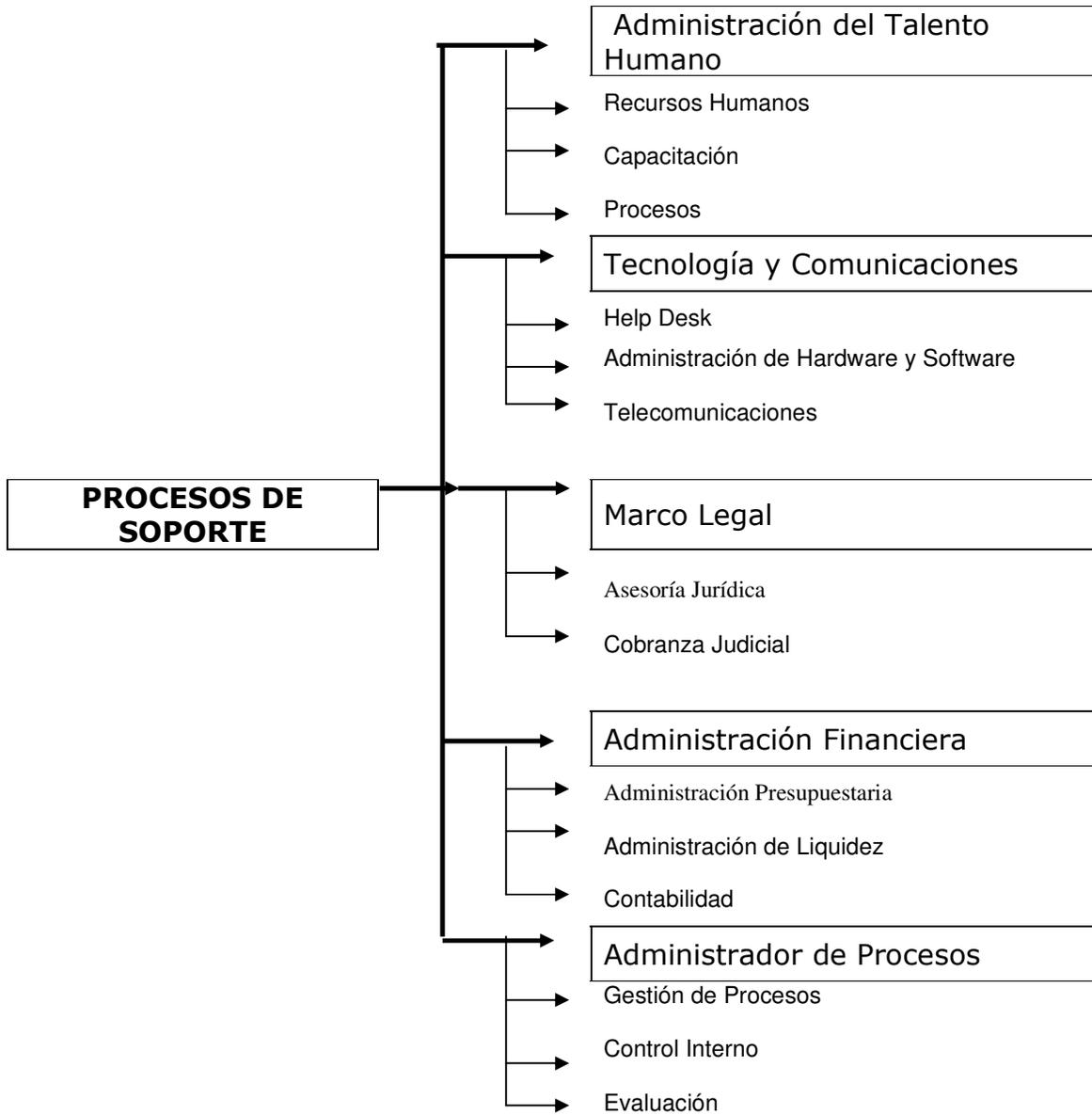


PROCESOS OPERATIVOS O FUNDAMENTALES

MACRO PROCESOS – PROCESOS



PROCESOS DE SOPORTE
MACRO PROCESOS - PROCESOS



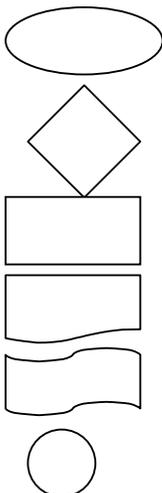
3.4.3 Definición de Sub procesos y de actividades

Con el fin de definir adecuadamente las actividades se contará con una matriz que contenga al menos los siguientes datos:

Cabecera del Procedimiento

Ítem	Descripción
Código	Código por el cual se identificará al proceso el mismo que se lo estructurará de acuerdo al siguiente detalle: AA Área: Negocios(NE), Sistemas (SS), Financiero (FI) PP Producto: Ahorros (AH), Crédito(CR), Inversiones(IN) TT Tipo documento : Procesos(PR), manuales (MA) ### Secuencia: Número secuencia de documento
Proceso:	Nombre del proceso que debe expresar claramente una descripción general del mismo.
Objetivo:	Objetivo general del proceso.
Producto:	Producto financiero aprobado por el organismo de control. ➤ Ahorros ➤ Crédito ➤ Inversiones
Responsable:	Descripción del cargo del responsable de la ejecución total del proceso de acuerdo al orgánico funcional interno.
Frecuencia	Frecuencia con la que se realiza el proceso. ➤ Continua ➤ Diaria ➤ Mensual ➤ Cuando se requiera
Criticidad:	➤ Crítico :Cuado su falla ocasiona que la razón de ser de la institución se pierda. No crítico : Cuando su falla no afecta de manera significativa a la razón de ser de la institución.
Tipo:	➤ Estratégico o Gobernante ➤ Fundamental u operativo ➤ De soporte o apoyo
Indicadores:	Nombre del indicador que permitirá evaluar, gestionar y de ser factible optimizar el proceso.
Insumos:	Detalle de insumos que necesitan los encargados de la ejecución de las actividades. ➤ Materiales ➤ Requisitos y documentos habilitantes
Recursos :	Detalle de recursos que se necesita para la ejecución del proceso. ➤ Tecnológicos ➤ Logísticos
Normativa :	Detalle de leyes, reglamentos y normativas existentes tanto interna como los emitidos por los organismos de control.
Análisis de mejora	Comentario general de la mejora del proceso con respecto a su estructura, complejidad y ejecución
Proveedor	Detalle del proceso o ente que provee los recurso necesarios para la ejecución del proceso en particular
Cliente	Detalle del proceso o ente que recibe el producto del la ejecución del proceso en particular

Detalle del Procedimiento

Ítem	Descripción
No.	Secuencia que ordena la consecución lógica del proceso.
Diagrama de Flujo	<p>Descripción gráfica de la secuencia lógica del proceso de acuerdo a la siguiente simbología:</p>  <p>Inicio y Fin de Proceso</p> <p>Bifurcación por decisión</p> <p>Descripción de Actividad</p> <p>Impresión y salida de documentos del sistema de información.</p> <p>Digitalización de datos e información de socios y clientes</p> <p>Conectividad</p>
Actividad	Descripción específica y clara de la actividad que se realiza en un momento dado durante la ejecución del proceso
Responsable	Descripción del cargo del responsable de la ejecución de la actividad específica que se da durante la ejecución del proceso, de acuerdo al orgánico funcional interno.
Documentos	Documentos habilitantes, formularios, afiches u otros documentos impresos que facilitan o permiten la realización de la actividad.
Tiempo Aprox.	Tiempo promedio aproximado que tarda la realización de esa actividad en particular, el mismo que estará expresado en minutos y segundos. El formato debe ser: MM:ss
Estadística Mensual	Es la representación gráfica mensual de la ejecución del proceso durante el último semestre del año inmediatamente anterior.

APERTURA DE CUENTAS

Descripción General del Proceso

La apertura de cuentas es el proceso por el cual un cliente apertura una cuenta de ahorros, certificados de aportación o cajita fuerte y adquiere una serie de derechos y obligaciones que le acreditan como socio de la institución.

Nombre	Descripción	Insumos
Código	NE-AHO-PR-001	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Ingreso • Copias de documentos personales. • Materiales(Papelería, crípticos, tarifarios,etc)
Proceso:	Apertura de Cuentas	
Objetivo:	Incrementar el Número de socios	
Producto:	Ahorros	
Responsable:	Jefe de Captaciones	Recursos
Frecuencia:	Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología (escáner, impresora matricial y láser, webcam, sistemas de información y utilitarios) • Manuales de usuario • Logísticos(Accesos a sistemas y oficinas por perfil)
Criticidad:	Crítico.- La suspensión de estas aperturas directamente afecta a las captaciones y colocaciones.	
Tipo:	Fundamental	Normativa
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aperturas por Mes ➤ Porcentaje de Errores por apertura ➤ Porcentaje de quejas por apertura 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Captaciones(Art.10,11,12,13,14,15,16,17,18) • Manual de Control de Lavado de Activos • Ley de Instituciones Financieras
Proveedor:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención e Información al cliente ➤ Clientes 	Análisis de Mejora
Cliente:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concesión de Créditos ➤ Socios 	El detalle del proceso está simplificado y no hace referencia a los diferentes tipos de cuenta en vista que el proceso para todas es el mismo, por lo tanto es más comprensible para el que lo ejecuta como también para el que lo gestiona.

APERTURA DE CUENTAS
Detalle de Actividades

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos	Tiempo MM:ss
1	<pre> graph TD Start([]) --> R1[] R1 --> D1{ } D1 --> C1(()) C1 --- Fin[Fin] D1 --> R2[] R2 --> W1[] W1 --> R3[] R3 --> W2[] W2 --> R4[] R4 --> End([]) </pre>	El cliente entrega la documentación para la apertura.	Cliente	Solicitud de Ingreso	00:30
2		Revisión de documentación presentada	Servicios Cooperativos	Documentos habilitantes	01:00
3		Evaluación de factibilidad de ingreso (cuentas cerradas, buró de crédito, sindicados).	Servicios Cooperativos	Manuales de Usuario	02:30
4		Si no existe ningún inconveniente Ingreso de datos al Sistema	Servicios Cooperativos		05:00
5		Impresión de documentos habilitantes	Servicios Cooperativos	Contrato de Ingreso	01:00
6		Legalización de la Apertura de cuentas	Servicios Cooperativos	Contrato de Ingreso	01:00
7		Digitalización de Firmas y fotografías	Servicios Cooperativos	Fichas de digitalización	01:00
8		Llenar los datos en las papeletas de deposito inicial.	Socio	Papeletas de depósito	01:00

	Transaccionalidad	Recibidor pagador	Papeletas de depósito	05:00 (cola)
	Confirmar los datos de la transacción	Socio	Libreta de ahorros	00:30
	En el caso de que existiera algún inconveniente se notifica al aspirante el tipo de problema para que los resuelva de manera particular			00:30

Análisis Estadístico

Datos por mes		Representación Gráfica													
Aperturas de cuenta por mes 2007															
<table border="1"> <tr> <td>Julio</td> <td>625</td> </tr> <tr> <td>Agosto</td> <td>718</td> </tr> <tr> <td>Septiembre</td> <td>639</td> </tr> <tr> <td>Octubre</td> <td>704</td> </tr> <tr> <td>Noviembre</td> <td>805</td> </tr> <tr> <td>Diciembre</td> <td>510</td> </tr> </table>	Julio	625	Agosto	718	Septiembre	639	Octubre	704	Noviembre	805	Diciembre	510		<p>Aperturas de cuenta por mes</p> <p>Cooperativa Atuntaqui</p> <p>31 de Diciembre del 2007</p>	
Julio	625														
Agosto	718														
Septiembre	639														
Octubre	704														
Noviembre	805														
Diciembre	510														

CIERRE DE CUENTAS

Descripción General del Proceso

El cierre de cuentas es el proceso por el cual un cliente recibe todos su haberes y pierde los derechos y obligaciones que lo acreditaban como socio de la institución.

Nombre	Descripción	Insumos
Código:	NE-AHO-PR-002	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Cierre • Materiales(Papelería, crípticos, tarifarios,etc)
Proceso:	Cierre de Cuentas	
Objetivo:	Realizar cierre de cuenta para la entrega total de fondos que el socio mantenía en nuestra Institución.	
Producto	Ahorros	
Responsable:	Jefe de Captaciones	Recursos
Frecuencia:	Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología (escáner , impresora matricial y láser, webcam, sistemas de información y utilitarios) • Manuales de usuario • Logísticos(Accesos a sistemas y oficinas por perfil)
Criticidad:	No Crítico: La suspensión de cierre de cuentas no impide que se continúe con el negocio como tal	
Tipo:	Fundamental	Normativa
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cierres por Mes ➤ Porcentaje de Errores por cierre ➤ Porcentaje de Quejas por cierre 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Captaciones(Art. 34,35,41) • Manual de Control de Lavado de Activos • Ley de Instituciones Financieras
Proveedor:	➤ Socio	Análisis de Mejora
Cliente:	➤ Cliente	El detalle del proceso está simplificado y no hace referencia a los diferentes tipos de cuenta en vista que el proceso para todas es el mismo, por lo tanto es más comprensible para el que lo ejecuta como también para el que lo gestiona.

CIERRE DE CUENTAS
Detalle de Actividades

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos	Tiempo MM:ss
1	<pre> graph TD Start([Inicio]) --> P1[] P1 --> D1{ } D1 --> Fin[Fin] D1 --> P2[] P2 --> D2{ } D2 --> P3[] D2 --> P4[] P3 --> P5[] P4 --> P5 P5 --> End([Fin]) </pre>	El socio solicita el cierre de cuenta	socio	Solicitud de cierre	00:30
2		Inducir al socio las ventajas y beneficios que posee para que se mantenga en la institución.	Servicios Cooperativos		02:00
3		En función de las ventajas y desventajas de los beneficios y obligaciones, decidir la permanencia o no en la institución.	Socio		01:00
4		Solicitar la libreta de ahorros y copia de cédula de ciudadanía.	Servicios Cooperativos		00:30
5		Revisión de haberes pendientes con la institución. Si tiene alguna deuda cancela totalmente la deuda.	Servicios Cooperativos		01:00
6		Si no existe ninguna deuda pendiente en crédito se procede con el cierre			00:30
7		Legalización del cierre de cuenta	Socio	Documentos habilitantes	01:00

8		Cierre de cuentas y procesos internos del sistema	Socio		02:00
9		Transacciones finales de cierre	Recibidor Pagador	Papeletas de retiro	05:00 (cola)
10		Confirmación de los datos de las transacciones de cierre	Socio	Libreta de ahorros	00:30

Análisis Estadístico

Datos por mes		Representación Gráfica															
Cierre de cuentas 2007		Cierre de Cuentas por mes															
Julio	180	<table border="1" style="margin-top: 10px;"> <tr> <td></td> <td>Julio</td> <td>Agosto</td> <td>Septiem</td> <td>Octubre</td> <td>Noviem</td> <td>Diciemb</td> </tr> <tr> <td>Serie1</td> <td>180</td> <td>146</td> <td>132</td> <td>196</td> <td>153</td> <td>131</td> </tr> </table>		Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciemb	Serie1	180	146	132	196	153	131	<p>Cierre de cuenta por mes</p> <p>Cooperativa Atuntaqui</p> <p>31 de Diciembre del 2007</p>
	Julio		Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciemb										
Serie1	180		146	132	196	153	131										
Agosto	146																
Septiembre	132																
Octubre	196																
Noviembre	153																
Diciembre	131																

DEPOSITO DE AHORROS

Descripción General del Proceso

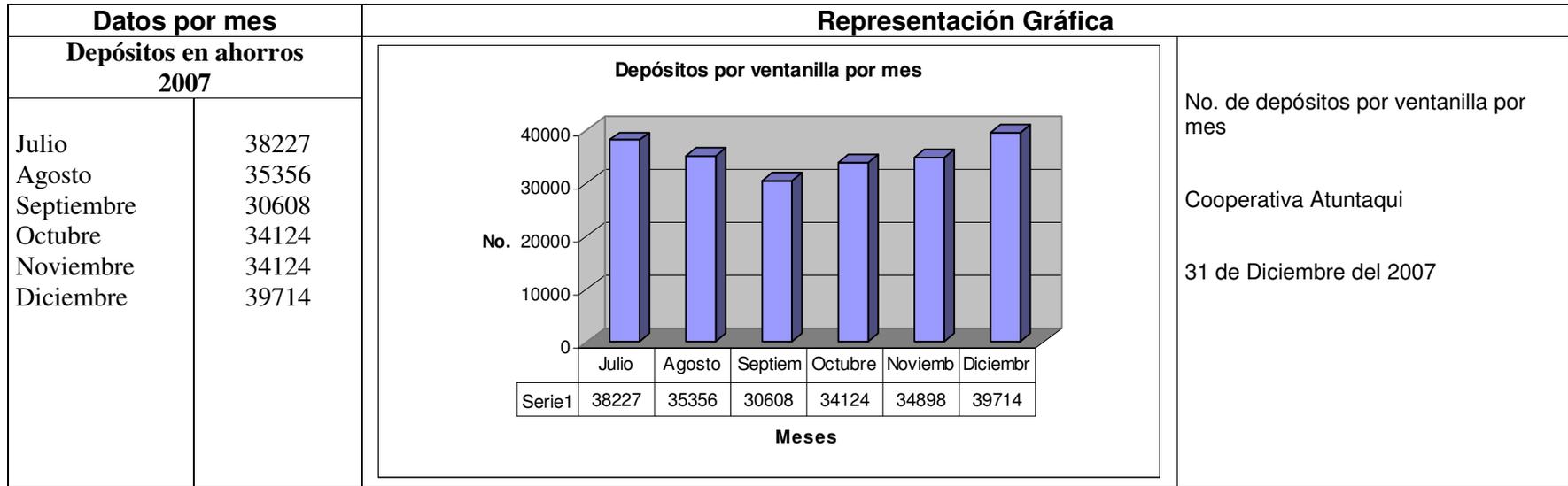
El proceso de depósito de ahorros es el proceso por el cual la institución capta la confianza de sus socios y clientes para luego colocarlos en créditos para otros socios u otro tipo de inversiones .

Nombre	Descripción	Insumos
Código:	NE-AHO-PR-003	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales(Papelería, crípticos, tarifarios,etc) • Libreta de Ahorros
Proceso:	Depósito de Ahorros	
Objetivo:	Captar dinero por parte de los socios brindándoles seguridad y confianza.	
Producto:	Ahorros	
Responsable:	Jefe de Captaciones	Recursos
Frecuencia:	Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología (escáner , impresora matricial y láser, webcam, sistemas de información y utilitarios) • Manuales de usuario • Logísticos(Accesos a sistemas y oficinas por perfil)
Criticidad:	Crítico: La suspensión de este proceso puede afectar a la concesión de créditos y a la administración de liquidez y presupuestaria en general.	
Tipo:	Fundamental	Normativa
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transacciones por Mes ➤ Porcentaje Errores por No. transacciones. ➤ Porcentaje Quejas por atención en cajas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Captaciones(Art. 19,20,21,22,23,24) • Manual de Control de Lavado de Activos • Ley de Instituciones Financieras
Proveedor :	➤ Socio	Análisis de Mejora
Cliente:	➤ Socio	El detalle del proceso está simplificado y no hace referencia a los diferentes tipos de cuenta en vista que el proceso para todas es el mismo, por lo tanto es más comprensible para el que lo ejecuta como también para el que lo gestiona.

DEPOSITO DE AHORROS
Detalle de Actividades

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos	Tiempo MM:ss
1	<pre> graph TD Start([Inicio]) --> D1{ } D1 --> R1[] D1 --> R2[] R1 --> R3[] R2 --> R3 R3 --> D2{ } D2 --> R4[] D2 --> R5[] R4 --> R6[] R5 --> R6 R6 --> End([Fin]) R2 --> Start R4 --> Start </pre>	El socio entrega el dinero y la papeleta de depósito al socio	socio	Papeleta de depósito	00:05
2		Constatar el dinero y los datos de la papeleta de depósito, si existe algún inconveniente entregar al socio	Recibidor Pagador		00:20
3		Si todos los datos así como el dinero o cheque está bien proceder a ingresar los datos al sistema	Socio		00:30
4		Si el monto de depósito suma el monto establecido por el CONSEP imprimir y legalizar el formulario de licitud de fondos	Recibidor Pagador	Formulario de licitud de fondos	00:30
5		El socio legaliza el formulario de licitud de fondos.	Socio	Formulario de licitud de fondos	00:30
6		Entrega copia de depósito al socio y archiva para respaldo y cuadre	Recibidor Pagador	Copia de la papeleta de depósito	00:05
7		Recibe copia del depósito y confirma los datos de la transacción	Socio	Copia de la papeleta de depósito	00:10

Análisis Estadístico



RETIRO DE AHORROS

Descripción General del Proceso

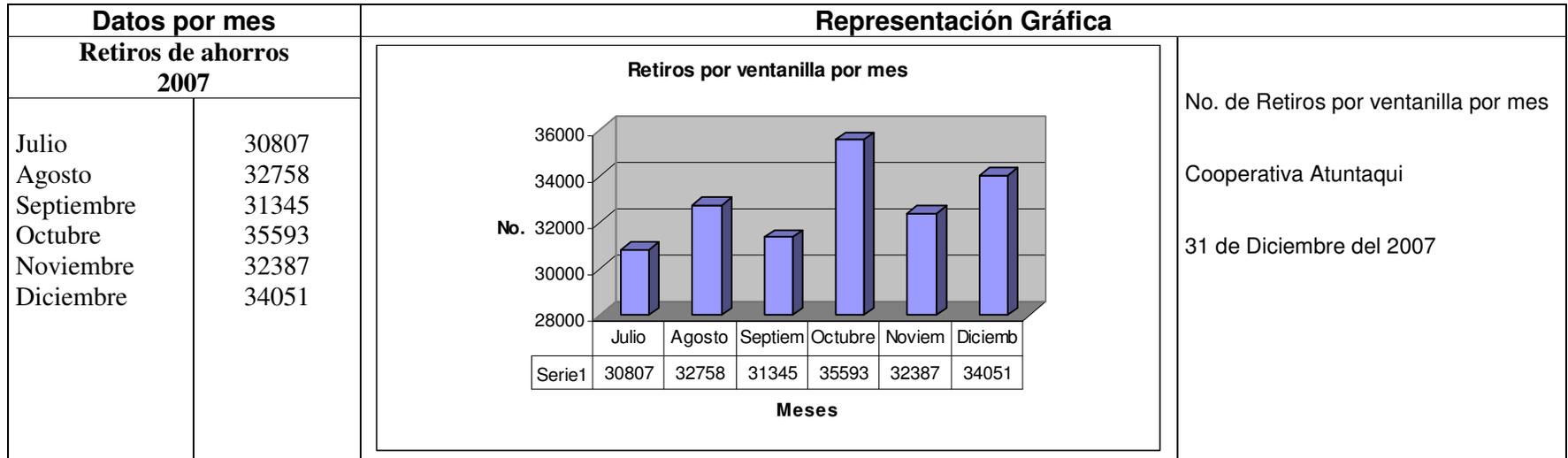
El proceso de retiros de ahorros es el proceso por el cual la institución devuelve la confianza de sus socios y clientes luego de haber administrado sus recursos de manera eficiente y transparente en créditos para otros socios u otro tipo de inversiones .

Nombre	Descripción	Insumos
Código:	NE-AHO-PR-004	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales(Papelería, crípticos, tarifarios,etc) • Libreta de Ahorros • Cédula de Identidad
Proceso:	Retiro de Ahorros	
Objetivo:	Entregar el dinero al beneficiario rigiéndose a las políticas institucionales.	
Producto:	Ahorros	
Responsable:	Jefe de Captaciones	Recursos
Frecuencia:	Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología (escáner , impresora matricial y láser, webcam, sistemas de información y utilitarios) • Manuales de usuario • Logísticos(Accesos a sistemas y oficinas por perfil)
Criticidad:	Crítico: la suspensión de este proceso puede afectar seriamente la imagen y reputación institucional.	
Tipo:	Fundamental	Normativa
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transacciones por Mes ➤ Porcentaje Errores por No. transacciones. ➤ Porcentaje Quejas por atención en cajas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Captaciones(Art. 27,28,29,30,31,32,33,36,37) • Manual de Control de Lavado de Activos • Ley de Instituciones Financieras
Proveedor:	➤ Socio	Análisis de Mejora
Cliente:	➤ Socio	El detalle del proceso está simplificado y no hace referencia a los diferentes tipos de cuenta en vista que el proceso para todas es el mismo, por lo tanto es más comprensible para el que lo ejecuta como también para el que lo gestiona.

RETIRO DE AHORROS
Detalle de Actividades

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos	Tiempo MM:ss
1	<pre> graph TD Start([Inicio]) --> S2[] S2 --> S3{ } S3 --> Fin[Fin] S3 --> S4[] S4 --> S5[] S5 --> S6[] S6 --> S7([Fin]) </pre>	El socio entrega la papeleta de retiro y cédula al receptor pagador.	socio	Papeleta de retiro	00:05
2		Recibir la libreta de ahorros papeleta de retiro y cédula original.	Receptor Pagador		00:05
3		Revisar la papeleta de retiro que se encuentre correctamente llena, sin tachones ni enmendaduras, verificar firma y número de cédula. Si existe errores o algún inconveniente en los datos entregar socio para que rectifique	Receptor Pagador		00:20
4		Si todos los datos está bien proceder a ingresar los datos al sistema	Receptor Pagador		00:20
5		Contar y sellar el dinero en presencia del socio, una vez sellado entregamos la libreta de ahorros y el dinero respectivamente.	Receptor Pagador		00:30
6		Entregar el dinero y una copia del retiro al socio y la papeleta original archiva para respaldo y cuadre	Receptor Pagador	Copia de la papeleta de retiro	00:10
7		Recibe copia del retiro y confirma el monto de dinero recibido	Socio	Copia de la papeleta de retiro	00:10

Análisis Estadístico



ABONO DE CREDITOS

Descripción General del Proceso

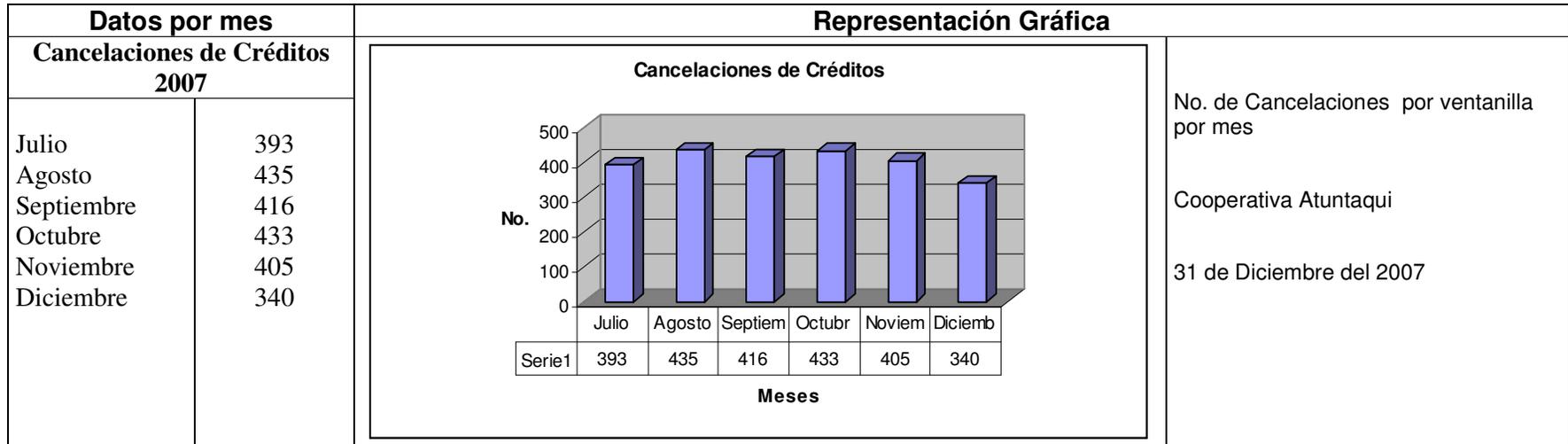
Es el proceso mediante el cual los socios van cancelando las cuotas de su crédito

Nombre	Descripción	Insumos
Código:	NE-AHO-PR-005	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales(Papelería, crípticos, tarifarios,etc)
Proceso:	Abono de Créditos	
Objetivo:	Recuperación del crédito entregado	
Producto:	Crédito	
Responsable:	Jefe de Captaciones	Recursos
Frecuencia:	Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología (escáner , impresora matricial y láser, webcam, sistemas de información y utilitarios) • Manuales de usuario • Logísticos(Accesos a sistemas y oficinas por perfil)
Criticidad:	Crítico: La suspensión de este proceso puede afectar a la concesión de créditos y a la administración de liquidez y presupuestaria en general	
Tipo:	Fundamental	Normativa
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transacciones por Mes ➤ Porcentaje Errores por No. transacciones. ➤ Porcentaje Quejas por atención en cajas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Crédito • Manual de Control de Lavado de Activos • Ley de Instituciones Financieras
Proveedor :	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concesión de Créditos ➤ Socio 	Análisis de Mejora
Cliente:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Socio 	El detalle del proceso está simplificado y estructurado de acuerdo al nuevo estándar, por lo tanto es más comprensible para el que lo ejecuta como también para el que lo gestiona.

ABONO DE CREDITOS
Detalle de Actividades

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos	Tiempo MM:ss
1	<pre> graph TD Start([Oval]) --> P1[Process 1] P1 --> P2[Process 2] P2 --> P3[Process 3] P3 --> P4[Process 4] P4 --> D{Decision} D --> P5[Process 5] P5 --> P6[Process 6] P6 --> End([Rounded Rectangle]) D --> P7[Process 7] P7 --> P6 </pre>	El socio entrega el dinero y la libreta o cédula al receptor pagador	socio	Cédula o libreta de ahorros	00:10
2		Revisa los datos y confirma el valor de la cuota a pagar	Receptor Pagador		00:10
3		Contar el dinero recibido del socio	Receptor Pagador		01:00
4		Ingresa los datos en el sistema de acuerdo a los datos y al monto a pagar	Receptor Pagador		00:30
5		Imprimir del sistema el formulario de licitud de fondos si el pago supera el monto establecido por el CONSEP y legalizar junto con el socio.	Receptor Pagador	Formulario de licitud de fondos	00:30
6		Entregar la copia de comprobante de pago al socio y el original archiva para respaldo y cuadro	Receptor Pagador	Comprobante de pago	00:10
7		Recibe copia del comprobante de pago y confirma los datos de la transacción	Socio	Copia del comprobante de pago	00:10

Análisis Estadístico



APERTURA DE INVERSIONES

Descripción General del Proceso

Es el proceso mediante el cual los socios y también clientes realizan un depósito a plazo fijo con intereses superiores a depósitos en ahorros

Nombre	Descripción	Insumos
Código:	NE-AHO-PR-006	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales(Papelería, crípticos, tarifarios,etc) • Copias de documentos personales • Solicitud de apertura de inversión
Proceso:	Apertura de Inversiones	
Objetivo:	Captar depósitos a plazo fijo con montos superiores	
Producto:	Inversiones	
Responsable:	Jefe de Captaciones	Recursos
Frecuencia:	Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología (escáner , impresora matricial y láser, webcam, sistemas de información y utilitarios) • Manuales de usuario • Logísticos(Accesos a sistemas y oficinas por perfil)
Criticidad:	Crítico: La suspensión de este proceso puede afectar a la concesión de créditos y a la administración de liquidez y presupuestaria en general.	
Tipo:	Fundamental	Normativa
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aperturas por Mes ➤ Porcentaje de Errores por apertura ➤ Porcentaje de quejas por apertura 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Captaciones(Art. 66,67,68,69,70,71,72,73) • Manual de Control de Lavado de Activos • Ley de Instituciones Financieras
Proveedor:	➤ Cliente o socio	Análisis de Mejora
Cliente:	➤ Cliente o socio	El detalle del proceso está simplificado y estructurado de acuerdo al nuevo estándar, por lo tanto es más comprensible para el que lo ejecuta como también para el que lo gestiona.

APERTURA DE INVERSIONES
Detalle de Actividades

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos	Tiempo MM:ss
1		El socio o cliente se acerca a solicitar información para realizar una inversión.	Depositante	Cédula	00:10
2		Informar al socio o cliente las tasas de interés vigentes, conforme dispone la AGD, o tasas de la cooperativa	Oficial de Negocios	Tarifario oficial	02:00
3		Establecer el plazo, la tasa de interés de acuerdo al monto de la inversión y según la negociación.	Oficial de Negocios y cliente o socio		01:00
4		Revisar si el depositante consta como socio o cliente.	Oficial de Negocios		00:30
5		Si no es socio proceder a ingresarle como cliente.	Oficial de Negocios	Documentos habilitantes	02:00
6		Revisar la factibilidad de apertura de la inversión en cuentas cerradas, sindicatos y central de riesgos.	Oficial de Negocios		00:30
7		Si existe algún inconveniente notificar al socio para que solucioné de forma particular su inconveniente.	Oficial de Negocios		00:10
8		Si no existe ningún inconveniente, aperturar en el sistema el depósito a plazo fijo.	Oficial de Negocios		01:00
9		Imprimir los documentos habilitantes	Oficial de Negocios	Documentos habilitantes.	00:30

10		Notificar al socio o cliente proceda a depositar el dinero en caja y archiva los documentos habilitantes.	Oficial de Negocios		00:05
11		Depositar en caja el monto de la inversión de acuerdo al documento emitido por el Oficial de Negocios .	Socio o cliente	Comprobante de dpf	01:00 sin hacer cola
12		Ingresa en el sistema el valor del monto y emite el comprobante respectivo.	Recibidor Pagador	Papeleta de depósito	00:30
13		Revisar los datos de la transacción.	Socio o cliente		00:10

Análisis Estadístico

Datos por mes		Representación Gráfica																
Apertura de Inversiones 2007		<table border="1" style="margin: 10px auto;"> <tr> <td></td> <td>Julio</td> <td>Agos</td> <td>Septi</td> <td>Octu</td> <td>Novie</td> <td>Dicie</td> </tr> <tr> <td>Serie1</td> <td>498</td> <td>482</td> <td>425</td> <td>568</td> <td>491</td> <td>521</td> </tr> </table>		Julio	Agos	Septi	Octu	Novie	Dicie	Serie1	498	482	425	568	491	521	No. de Aperturas de inversiones por mes	
	Julio		Agos	Septi	Octu	Novie	Dicie											
Serie1	498		482	425	568	491	521											
Julio	498		Cooperativa Atuntaqui															
Agosto	482		31 de Diciembre del 2007															
Septiembre	425																	
Octubre	568																	
Noviembre	491																	
Diciembre	521																	

CANCELACION DE INVERSIONES

Descripción General del Proceso

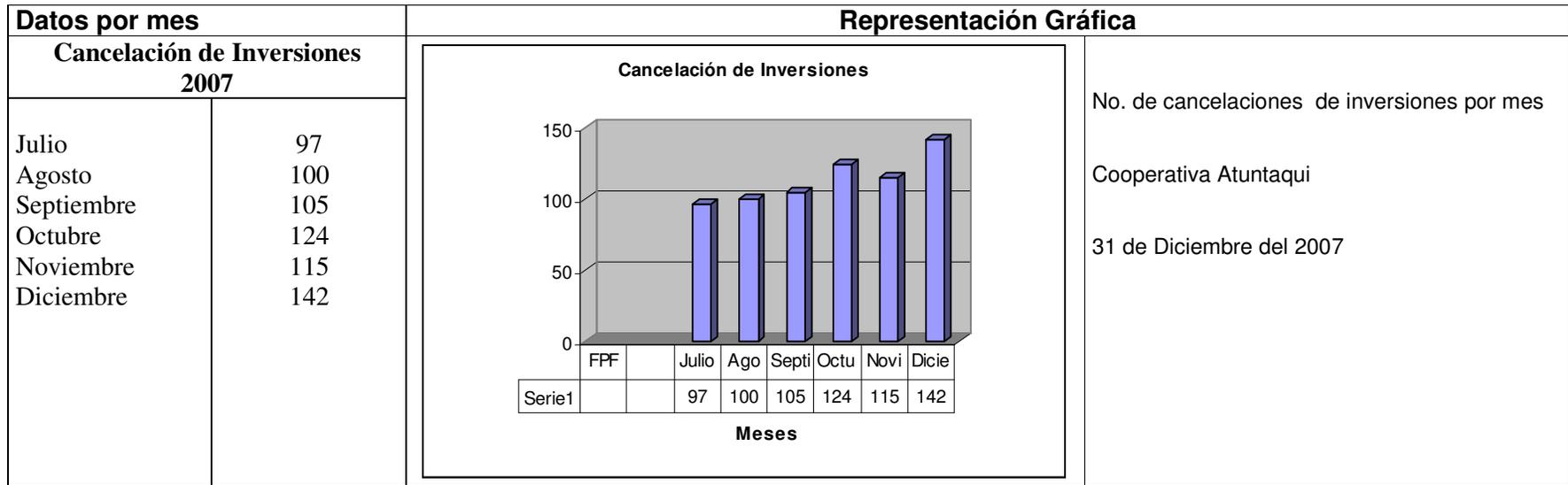
Es el proceso mediante el cual los socios o también clientes retiran el valor de sus inversiones incluido sus intereses

Nombre	Descripción	Insumos
Código:	NE-AHO-PR-007	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión original • Materiales(Papelería, crípticos, tarifarios,etc) • Logísticos(Accesos a sistemas y oficinas por perfil)
Proceso:	Cancelación de Inversiones	
Objetivo:	Entregar a los socios o clientes los depósitos a plazo fijo.	
Producto:	Inversiones	
Responsable:	Jefe de Captaciones	Recursos
Frecuencia:	Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología (escáner , impresora matricial y láser, webcam, sistemas de información y utilitarios) • Manuales de usuario • Logísticos(Accesos a sistemas y oficinas por perfil)
Criticidad:	Crítico: la suspensión de este proceso puede afectar seriamente la imagen y reputación institucional.	
Tipo:	Fundamental	Normativa
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cancelaciones por Mes ➤ Porcentaje de Errores por cancelación ➤ Porcentaje de quejas por cancelación 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Captaciones(Art.75,80,81,82) • Manual de Control de Lavado de Activos • Ley de Instituciones Financieras
Proveedor:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apertura de inversiones ➤ Socio o cliente 	Análisis de Mejora
Cliente:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Socio o cliente 	El detalle del proceso está simplificado y estructurado de acuerdo al nuevo estándar, por lo tanto es más comprensible para el que lo ejecuta como también para el que lo gestiona.

CANCELACION DE INVERSIONES
Detalle de Actividades

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos	Tiempo MM:ss
1	<pre> graph TD Start([]) --> R1[] R1 --> D1{ } D1 --> R2[] D1 --> R3[Renovación] R2 --> R4[] R4 --> R5[] R5 --> R6[] R6 --> R7[] R7 --> R8[] R8 --> End([]) </pre>	El cliente o socio solicita la cancelación del deposito a plazo fijo pagos periódicos.	Socio o cliente	Cédula	00:10
2		Conversa con el socio de los beneficios de mantener la inversión.	Oficial de Negocios y socio		02:00
3		Si el socio acepta renovar se procede con la renovación.	Oficial de Negocios		01:00
4		Si desea cancelar se legaliza junto con el socio la orden de pago, e indicar que debe acercarse a caja para su respectivo cobro.	Oficial de Negocios		01:00
5		Realizar en el sistema la cancelación normal de la inversión.	Oficial de Negocios		00:30
6		Acercarse a cajas con el comprobante de cancelación y entregarlo al recibidor pagador.	Socio o cliente		01:00 sin hacer cola
7		Recibir la orden de pago por cancelación, e ingresarlo en el sistema.	Recibidor Pagador		00:30
8		Entregar el comprobante de pago y el dinero al socio o cliente.	Recibidor Pagador		00:10
9		Recibir el dinero y revisar los datos de la transacción.	Socio o cliente		00:10

Análisis Estadístico



RENOVACION DE INVERSIONES

Descripción General del Proceso

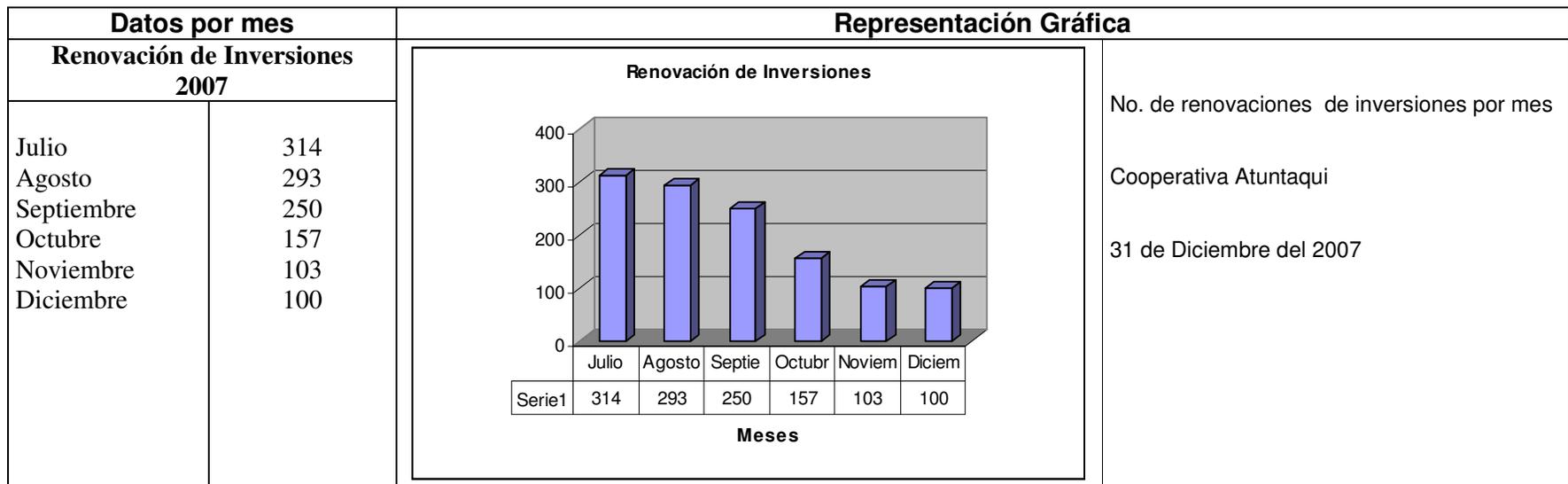
Es el proceso mediante el cual los socios o también clientes renovan sus inversiones en condiciones similares o mejores

Nombre	Descripción	Insumos
Código:	NE-AHO-PR-008	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión original • Materiales(Papelería, crípticos, tarifarios,etc) • Cédula de identidad
Proceso:	Renovación de Inversiones	
Objetivo:	Mantener las inversiones de los socios	
Producto:	Inversiones	
Responsable:	Jefe de Captaciones	Recursos
Frecuencia:	Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología (escáner , impresora matricial y láser, webcam, sistemas de información y utilitarios) • Manuales de usuario • Logísticos(Accesos a sistemas y oficinas por perfil)
Criticidad:	Crítico: la suspensión de este proceso puede afectar seriamente la imagen y reputación institucional.	
Tipo:	Fundamental	Normativa
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Renovaciones por Mes ➤ Porcentaje de Errores por renovación ➤ Porcentaje de quejas por renovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Captaciones(Art. 74,76) • Manual de Control de Lavado de Activos • Ley de Instituciones Financieras
Proveedor:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apertura de inversiones ➤ Socio o cliente 	Análisis de Mejora
Cliente:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Socio o cliente 	El detalle del proceso está simplificado y estructurado de acuerdo al nuevo estándar, por lo tanto es más comprensible para el que lo ejecuta como también para el que lo gestiona.

RENOVACION DE INVERSIONES
Detalle de Actividades

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos	Tiempo MM:ss
1		El cliente o socio solicita la renovación del deposito a plazo fijo.	Socio o cliente	Cédula	00:10
2		Legaliza junto con el socio o cliente la cancelación de la inversión vencida.	Oficial de Negocios y socio	Póliza vencida	00:10
3		Realizar en el sistema la cancelación normal de la inversión vencida y la apertura de la nueva según las condiciones pactadas con el socio.	Oficial de Negocios		02:00
4		Imprimir los documentos habilitantes.	Oficial de Negocios	Documentos habilitantes	01:00
5		Legaliza junto con el socio o cliente la apertura de la nueva inversión.	Oficial de Negocios y socio	Documentos habilitantes	00:30
6		Recibir los documentos habilitantes y revisar los datos de la transacción.	Socio o cliente	Documentos habilitantes	00:10

Análisis Estadístico



ATENCION E INFORMACION AL CLIENTE

Descripción General del Proceso

Es el proceso mediante el cual los socios o clientes obtienen información de las condiciones, requisitos y tasas de los productos crediticios así como de los beneficios de ser socio de la institución

Nombre	Descripción	Insumos
Código:	NE-NEG-PR-009	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales(Papelería, crípticos, tarifarios,etc)
Proceso:	Atención e información a socios y clientes	
Objetivo:	Captar más y mejores socios que aporten al engrandecimiento de la institución.	
Producto:	Atención al cliente	
Responsable:	Jefe de Negocios y Atención al cliente	Recursos
Frecuencia:	Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología (escáner , impresora matricial y láser, webcam, sistemas de información y utilitarios) • Logísticos(Accesos a sistemas y oficinas por perfil)
Criticidad:	Crítico: la suspensión de este proceso puede afectar seriamente la imagen y reputación institucional.	
Tipo:	Fundamental	Normativa
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crecimiento neto mensual de socios por Mes ➤ Quejas y sugerencias por mes 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Control interno • Manual de Control de Lavado de Activos • Ley de Instituciones Financieras
Proveedor:	➤ Socio o socio	Análisis de Mejora
Cliente:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apertura de cuentas ➤ Concesión de Créditos ➤ Apertura de inversiones ➤ Socio o cliente 	El detalle del proceso está simplificado y estructurado de acuerdo al nuevo estándar, por lo tanto es más comprensible para el que lo ejecuta como también para el que lo gestiona.

ATENCIÓN E INFORMACION AL CLIENTE

Detalle de Actividades

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos	Tiempo MM:ss
1		El cliente o socio solicita información acerca de la institución y de los beneficios de ser socio o de un producto en particular.	Socio o cliente	Cédula	00:10
2		Informar los beneficios de ser socio así como de los requisitos y condiciones para acceder a cualquiera de los productos creditos que ofrece la institución.	Oficial de Negocios	Trípticos y tarifarios	01:00
3		Analiza la factibilidad de pertenecer a la institución e informa al responsable del proceso su decisión	Socio o cliente	Trípticos y tarifarios	00:10
4		En función de las necesidades de la persona direccional a los responsables del negocio institucional.	Oficial de Negocios		00:10
6		Acudir al oficial de negocios de acuerdo al turno correspondiente.	Socio o cliente		00:10

Información estadística

Al momento no se cuenta con información estadística, luego de la reestructuración de área de negocios y con la ayuda de un sistema de turnos y gestión de colas.

CONCESION DE CREDITOS

Descripción General del Proceso

Es el proceso mediante el cual los socios pueden acceder a un producto crediticio que la Institución ofrece.

Nombre	Descripción	Insumos
Código:	NE-CRE-PR-010	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Crédito • Copia de documentos personales, certificación de garantías y demás requisitos según reglamento de crédito • Materiales(Papelería, crípticos, tarifarios,etc)
Proceso:	Concesión de Créditos	
Objetivo:	Colocar los recursos de los socios que confiaron en la institución en aquellos que lo solicitan para solventar alguna necesidad de inversión, consumo, vivienda u otros	
Producto:	Cartera	
Responsable:	Jefe de Colocaciones	Recursos
Frecuencia:	Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología (escáner , impresora matricial y láser, webcam, sistemas de información y utilitarios) • Manuales de usuario • Logísticos(Accesos a sistemas y oficinas por perfil)
Criticidad:	Crítico: la suspensión de este proceso puede afectar seriamente la imagen y reputación institucional.	
Tipo:	Fundamental	Normativa
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concesión de créditos por Mes ➤ Monto concedido por mes ➤ Porcentaje de Errores por Concesión ➤ Porcentaje de quejas por Concesión 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Colocaciones • Manual de Control de Lavado de Activos • Ley de Instituciones Financieras
Proveedor:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Información y atención al cliente ➤ Apertura de cuentas ➤ Socio 	Análisis de Mejora
Cliente:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Notificaciones y Cobranzas ➤ Socio 	El detalle del proceso está simplificado y estructurado de acuerdo al nuevo estándar, por lo tanto es más comprensible para el que lo ejecuta como también para el que lo gestiona.

CONCESION DE CREDITOS
Detalle de Actividades

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos	Tiempo MM:ss
1		El socio o cliente se acerca a solicitar información para realizar un crédito.	Socio	Cédula	00:10
2		Informa al socio sobre el producto de crédito, encajes, montos, cuotas, tasas de interés, garantías y condiciones de pago.	Oficial de negocios	Tarifario de costos	02:00
3		Si el producto y sus condiciones no son del agrado del socio busca otras alternativas con ayuda del oficial.	Oficial de Negocios y socio	Tarifario de costos	02:00
4		Si el socio acepta las condiciones del crédito remite la documentación respectiva para análisis del oficial.	Oficial de negocios y socio		01:30
5		Revisar la documentación y cumplimiento de requisitos.	Oficial de negocios	Documentos habilitantes	01:00
6		Si le falta alguna documentación informar al socio para que complete los requisitos y luego complete el trámite.	Oficial de negocios	Documentos habilitantes	00:10
7		Si la documentación está completa y en regla revisar la factibilidad de concesión en cuentas cerradas, buró, sindicatos.	Oficial de negocios	Documentos habilitantes	00:10
8		Si existe algún inconveniente informar al socio para que de manera particular solucione los inconvenientes encontrados	Oficial de negocios y socio		00:10

9	<pre> graph TD Start(()) --> B1[] B1 --> B2[] B2 --> D1{ } D1 --> B1 D1 --> B3[] B3 --> D2{ } D2 --> B4[] D2 --> B5[] B4 --> B6[/ /] B6 --> B7[] B7 --> B8[] B8 --> B9[] B9 --> End(()) </pre>	Si no existe ningún inconveniente realizar el análisis de la información presentada y la capacidad de pago.	Oficial de negocios	Documentos habilitantes	02:00
10		En función de la capacidad de pago informar al socio el monto máximo a ser aprobado	Oficial de negocios		00:10
11		Evaluar si el monto aprobado cumple con sus expectativas y de no ser así buscará otras alternativas con ayuda del oficial de negocios.	Socio		01:00
12		Si el socio acepta el monto autorizado, se ingresa el trámite al sistema y se rutea al nivel superior de aprobación de acuerdo al monto y tipo de crédito.	Oficial de negocios		02:00
13		Revisar la información del trámite y si algo no está en función de las políticas internas remitir el trámite a oficial de negocios para su corrección.	Jefe de Colocaciones	Documentos habilitantes	01:00
14		Si toda la información del trámite es correcta aprobarlo y remitirlo al oficial de negocios para su desembolso	Jefe de Colocaciones	Documentos habilitantes	00:10
15		Imprimir los documentos habilitantes y legales de desembolso del crédito.	Oficial de Negocios	Pagarés y comprobante	00:10
16		Legalizar los documentos habilitantes y pagarés de acuerdo al tipo de crédito con el deudor y garantes.	Socio y garantes	Documentos habilitantes	00:30
17	Acreditar el monto aprobado a la cuenta de ahorros del socio beneficiario del crédito.	Oficial de Negocios		00:30	

18		Informar al socio sobre la acreditación del dinero a su cuenta para que proceda a retirarlo de acuerdo a sus necesidades.	Oficial de Negocios		00:10
19		Llenar la papeleta de retiro y acercarse a cajas para el retiro del dinero de acuerdo al proceso de retiro por ventanillas.	Socio	Papeleta de retiro	05:00 de acuerdo a la cola
20		Revisar los datos de la transacción y concesión de crédito.	Socio	Documentos habilitantes y libreta ahorro	00:10

Análisis Estadístico

Datos por mes		Representación Gráfica															
Concesión de Créditos 2007		Concesión de Créditos por Mes															
Julio	393	<table border="1" style="margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Julio</th> <th>Agost</th> <th>Septi</th> <th>Octub</th> <th>Novie</th> <th>Dicie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Serie1</td> <td>476</td> <td>440</td> <td>514</td> <td>566</td> <td>708</td> <td>524</td> </tr> </tbody> </table>		Julio	Agost	Septi	Octub	Novie	Dicie	Serie1	476	440	514	566	708	524	No. de Concesiones de crédito por mes Cooperativa Atuntaqui 31 de Diciembre del 2007
	Julio		Agost	Septi	Octub	Novie	Dicie										
Serie1	476		440	514	566	708	524										
Agosto	435																
Septiembre	416																
Octubre	433																
Noviembre	405																
Diciembre	340																

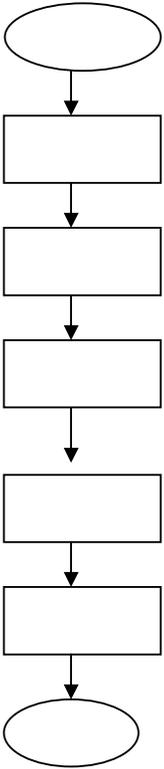
SEGUIMIENTO DE SATISFACCIÓN, QUEJAS Y SUGERENCIAS

Descripción General del Proceso

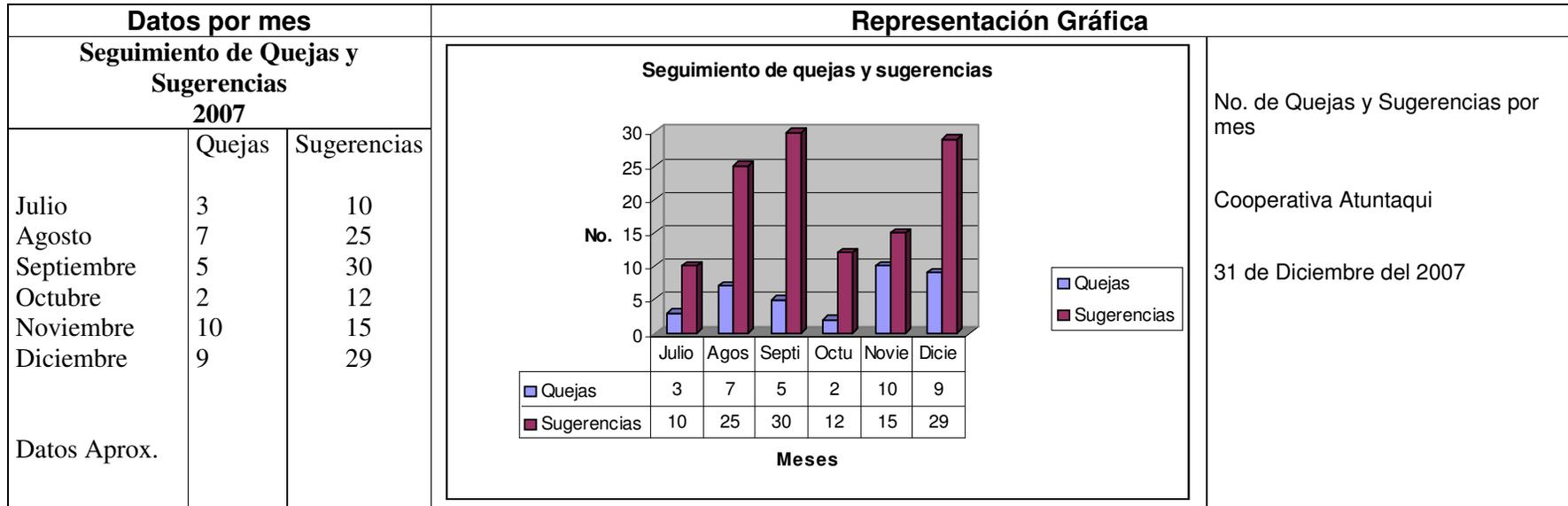
Es el proceso mediante el cual los socios o clientes interactúan con el responsable de satisfacción al cliente y de esta manera medir el grado de satisfacción de los servicios obtenidos

Nombre	Descripción	Insumos
Código:	NE-NEG-PR-011	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de quejas y sugerencias • Materiales(Papelería, crípticos, tarifarios,etc)
Proceso:	Seguimiento de satisfacción, quejas y sugerencias	
Objetivo:	Mejorar la calidad de atención a socios y clientes.	
Producto:	Atención al cliente	
Responsable:	Jefe de Negocios y Atención al cliente	Recursos
Frecuencia:	Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología (escáner , impresora láser, sistemas de información y utilitarios) • Manuales de usuario • Logísticos(Accesos a sistemas y oficinas por perfil)
Criticidad:	No Crítico.- Este proceso puede ser suspendido temporalmente y no afectar al negocio.	
Tipo:	Fundamental	Normativa
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crecimiento neto mensual de socios por Mes ➤ Quejas y sugerencias por mes 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Control interno • Manual de Control de Lavado de Activos • Ley de Instituciones Financieras
Proveedor:	➤ Socios y Clientes	Análisis de Mejora
Cliente:	➤ Socios y Clientes	El detalle del proceso está simplificado y estructurado de acuerdo al nuevo estándar, por lo tanto es más comprensible para el que lo ejecuta como también para el que lo gestiona.

SEGUIMIENTO DE SATISFACCIÓN, QUEJAS Y SUGERENCIAS
Detalle de Actividades

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos	Tiempo MM:ss
1		El cliente o socio emite una sugerencia o queja sobre el servicio recibido, a través de la responsable o del buzón.	Socio o cliente	Formulario de quejas o sugerencias	01:00
2		Conversar con el socio o cliente sobre el particular y evaluar la vía de solución a su problema.	Responsable de atención y socio o cliente		03:00
3		Informar al área respectiva sobre el particular y evaluar la factibilidad de solución.	Responsable de atención al cliente		00:10
4		Estudiar el caso y dar la solución más óptima de ser factible.	Responsable de área		60:00
6		Informar al responsable de atención al clientes, quejas y sugerencias sobre la solución .	Responsable de área		00:10
7		Informar al socio sobre la medida adoptada para solucionar su problema	Responsable de atención al cliente		60:00
8		Analizar el servicio recibido.	Socio o cliente		00:10

Análisis Estadístico



No. de Quejas y Sugerencias por mes

Cooperativa Atuntaqui

31 de Diciembre del 2007

NOTIFICACIONES Y ACCIONES PREVENTIVAS DE COBRO

Descripción General del Proceso

Es el proceso mediante el cual los oficiales de cobranzas monitorean el cumplimiento de abonos a créditos de acuerdo a las tablas de amortización.

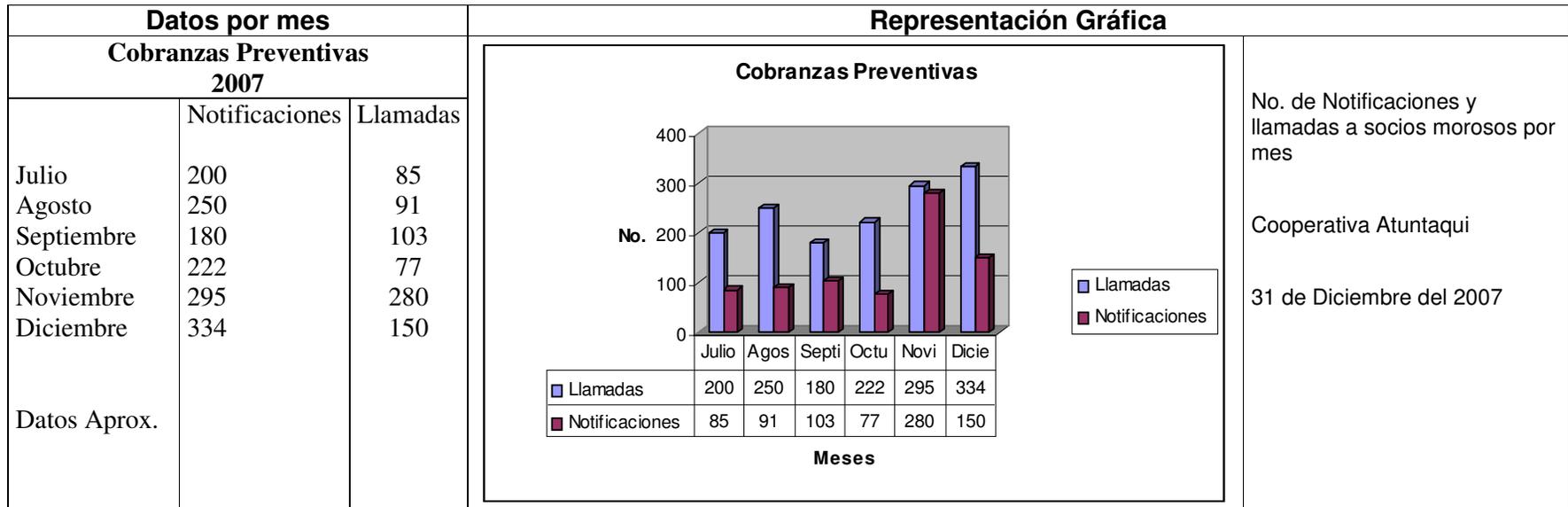
Nombre	Descripción	Insumos
Código:	NE-CRE-PR-012	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de morosidad • Materiales(Papelería, etc.)
Proceso:	Notificaciones y acciones preventivas de cobro	
Objetivo:	Minimizar el índice de morosidad de acuerdo a los objetivos institucionales.	
Producto:	Atención al cliente	
Responsable:	Jefe de Colocaciones	Recursos
Frecuencia:	Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología (impresora láser, sistemas de información y utilitarios) • Manuales de usuario • Logísticos(Accesos a sistemas y oficinas por perfil)
Criticidad:	No Crítico.- Este proceso puede ser suspendido temporalmente y no afectar al negocio siempre y cuando la cartera este bien colocada.	
Tipo:	Fundamental	Normativa
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Índice de morosidad ➤ Notificaciones y llamadas por mes 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Control interno • Manual de Control de Lavado de Activos • Ley de Instituciones Financieras
Proveedor:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concesión de Créditos 	Análisis de Mejora
Cliente:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cobranzas Judiciales. ➤ Socio 	El detalle del proceso está simplificado y estructurado de acuerdo al nuevo estándar, por lo tanto es más comprensible para el que lo ejecuta como también para el que lo gestiona.

NOTIFICACIONES Y ACCIONES PREVENTIVAS DE COBRO

Detalle de Actividades

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos	Tiempo MM:ss
1		Revisar los reportes diarios de morosidad y clasificar los potenciales morosos.	Oficial de Cobranzas		15:00
2		Evaluar los días de mora y frecuencia de pago del crédito por parte del socio y llamar a informar al socio de su retraso.	Oficial de Cobranzas		05:00
3		Si los días de mora superan los siete días elaborar las notificaciones respectivas.	Oficial de Cobranzas	Notificaciones	00:10
4		Pagar las cuotas retrasadas e informar del particular al oficial de cobranzas	Socio		01:00
6		Elaborar los informes respectivos de cobranza a jefe de colocaciones.	Oficial de Cobranzas		60:00
7		En función de la actividad de cobranzas e índices de morosidad disponer las estrategias más recomendables .	Jefe de Colocaciones		N/A

Análisis Estadístico



No. de Notificaciones y llamadas a socios morosos por mes

Cooperativa Atuntaqui

31 de Diciembre del 2007

COBRANZAS JUDICIALES

Descripción General del Proceso

Es el proceso mediante el cual los abogados de la institución realizan el cobro de los créditos que no han cancelado sus pagos de manera oportuna y de acuerdo a las políticas internas y de los organismos de control.

Nombre	Descripción	Insumos
Código:	NE-JUR-PR-013	<ul style="list-style-type: none"> • Carpeta de Crédito e información general del socio • Materiales(Papelería, etc.) • Detalle de juicios
Proceso:	Cobranzas Judiciales	
Objetivo:	Minimizar los valores de créditos judiciales y castigados que mantiene la institución de acuerdo a los objetivos institucionales.	
Producto:	Cobranza Judicial	
Responsable:	Asesor Jurídico	Recursos
Frecuencia:	Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología (impresora láser, sistemas de información y utilitarios) • Manuales de usuario • Logísticos(Accesos a sistemas y oficinas por perfil)
Criticidad:	No Crítico.- Este proceso puede ser suspendido temporalmente y no afectar al negocio siempre y cuando en mayor porcentaje la morosidad este bien.	
Tipo:	Soporte	Normativa
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Índice de morosidad ➤ Créditos Castigados y pagados por mes 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Control interno • Manual de Control de Lavado de Activos • Ley de Instituciones Financieras
Proveedor:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concesión de Créditos ➤ Notificaciones y Cobranzas 	Análisis de Mejora
Cliente:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cliente 	El detalle del proceso está simplificado y estructurado de acuerdo al nuevo estándar, por lo tanto es más comprensible para el que lo ejecuta como también para el que lo gestiona.

COBRANZAS JUDICIALES

Detalle de Actividades

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos	Tiempo MM:ss
1		Revisar los reportes diarios de morosidad de créditos judiciales y castigados	Asesor Jurídico		15:00
2		Tramitar en los juzgados pertinentes de acuerdo a montos y garantías de los créditos judiciales	Asesor Jurídico		N/A
3		Notificar al deudor de las acciones judiciales y negociar los posibles pagos .	Asesor Jurídico		N/A
4		Pagar en los posible las cuotas retrasadas e informar del particular al asesor jurídico.	Deudor		01:00
6		Elaborar los informes respectivos de cobranza a Gerencia general y jefe de colocaciones.	Asesor Jurídico		60:00
7		En función de la actividad de cobranzas e índices de morosidad disponer las estrategias más recomendables .	Gerencia General y Jefe Colocaciones		N/A

Datos Estadísticos

No existen datos estadísticos en vista que el departamento jurídico ha sido totalmente renovado y no se contaba con ningún sistema automático de control de juicios, desde el mes de enero del 2008 ha entrado en producción un sistema de control de juicios.

HELP DESK

Descripción General del Proceso

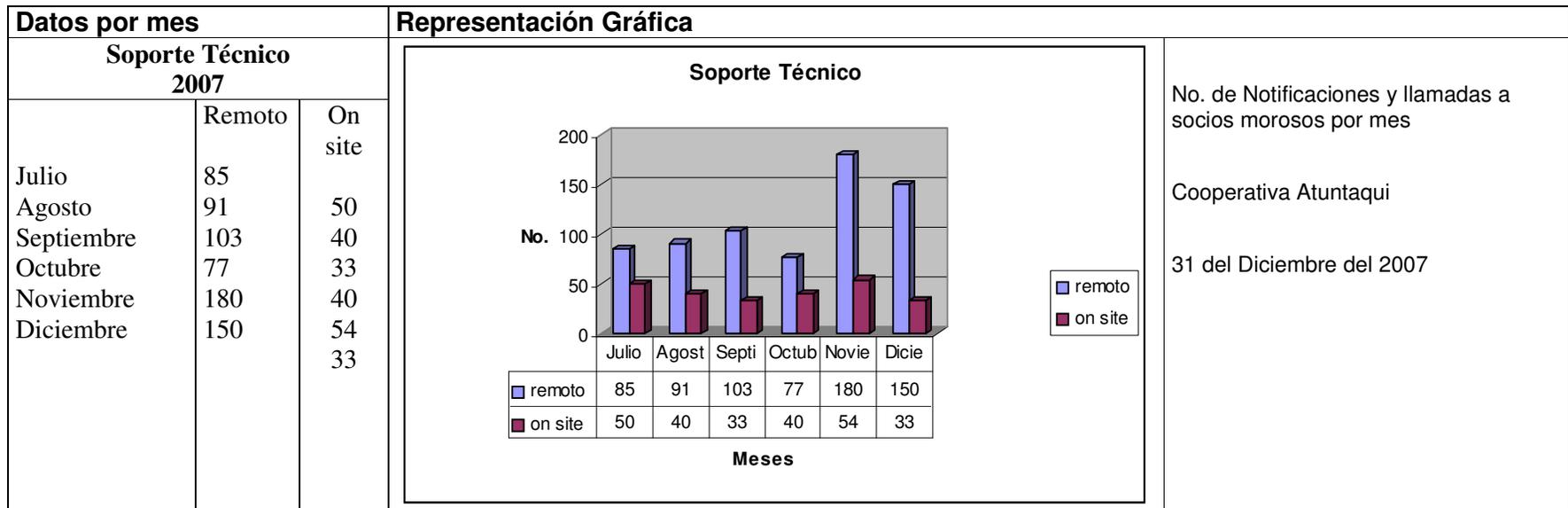
Es el proceso mediante el cual el departamento de sistemas soluciona inconvenientes técnicos u operativos de la transaccionalidad del sistema de información institucional

Nombre	Descripción	Insumos
Código:	NE-SIS-PR-014	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales(herramientas de trabajo y de soporte) • Formularios de mantenimiento y soporte
Proceso:	Help desk	
Objetivo:	Optimizar el rendimiento de los sistemas y aplicativos de atención a socios y clientes	
Producto:	Soporte Técnico	
Responsable:	Jefe de Sistemas	Recursos
Frecuencia:	Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología(sistemas de información y utilitarios de monitoreo y acceso remoto) • Manuales técnicos y de usuario • Logísticos(Accesos a oficinas)
Criticidad:	No Crítico.- Este proceso puede ser suspendido temporalmente y no afectar al negocio siempre y cuando la tecnología instalada este dad en función de las necesidades institucionales así como a normas técnicas.	
Tipo:	Soporte	Normativa
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soporte Técnico por mes in situ ➤ Soporte Técnico remoto por mes ➤ Fallas en los sistemas por mes 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual Orgánico funcional
Proveedor:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Usuarios internos 	Análisis de Mejora
Cliente:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Usuarios Internos 	El detalle del proceso está simplificado y estructurado de acuerdo al nuevo estándar, por lo tanto es más comprensible para el que lo ejecuta como también para el que lo gestiona.

HELP DESK
Detalle de Actividades

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos	Tiempo MM:ss
1	<pre> graph TD 1([1]) --> 2[2] 2 --> 3{3} 3 --> 4[4] 3 --> 6[6] 4 --> 6 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> 10([10]) </pre>	Informar de problema de funcionalidad en los sistemas de información.	Usuario Interno		00:10
2		Catalogar el tipo de problema y las causa que lo originaron	Soporte Técnico y operaciones		00:30
3		Evaluar la factibilidad de corregir el problema de manera remota	Soporte Técnico y operaciones		00:10
4		Si no es factible corregirlo de manera remota desplazarse hasta el origen del problema y solucionar el inconveniente.	Soporte Técnico y operaciones		05:00
6		Corregir el problema encontrado y de ser posible anular las causas de origen del mismo.	Soporte Técnico y operaciones		N/A
7		Informar al usuario sobre la solución del problema.	Soporte Técnico y operaciones		00:10
8		Evalúa el proceso de soporte y solución de errores .	Usuario Interno		00:10
9		Elaborar y presentar el informe de actividades de soporte a Jefe de Sistemas	Soporte Técnico y operaciones		60:00
10		Jefe de Sistemas define estrategias de optimización de hardware y software.	Jefe de Sistemas		N/A

Análisis Estadístico



No. de Notificaciones y llamadas a socios morosos por mes

Cooperativa Atuntaqui

31 del Diciembre del 2007

3.5 CONTROL DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

3.5.1 Análisis de Procesos

Para calificar la calidad de un proceso es necesario especificar los parámetros a evaluar los mismos que pueden ser los siguientes:

- Mediciones relacionadas con el cliente
- Mediciones relacionadas con el desempeño del proceso
- Documentación
- Entrenamiento
- Comparación (benchmarking)
- Adaptabilidad del proceso
- Mejoramiento permanente

Los procesos no se pueden medir de forma general, sino que hay que medir diferentes aspectos de los mismos. Para ello se definen criterios e indicadores para cada proceso.

Criterio: Aspecto no medible del proceso que interesa evaluar.

Indicador: Variable medible relacionada directamente con el criterio. Puede haber más de un indicador para cada criterio.

3.5.2 Indicadores de Gestión

Sirven como herramienta a los dueños de ese proceso para el mejoramiento continuo de la calidad en la toma de decisiones, lo cual se traduce en una mejor calidad del producto o del servicio resultado de este proceso y deben tener al menos las siguientes características:

- Preciso , Verificable y Cuantificable
- Que agregue valor al proceso de toma de decisiones
- Comunicados y divulgados
- Establecidos en consenso
- Que reflejen el compromiso de quienes lo establecieron

3.5.2.1 Ventajas de los Indicadores de gestión

Contar con indicadores de gestión permitirá contar con ventajas significativas tanto para la Institución, el equipo de trabajo como para el negocio en sí, los mismos que se detallan a continuación:

- Los miembros del equipo están motivados para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mejoramiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Se estimula y promueve el trabajo en equipo.
- Se Contribuye al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Genera un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario y en equipo a nivel general.
- Impulsa la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades del negocio a todo nivel.
- Al disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, se puede determinar qué tan bien, se están logrando los objetivos propuestos .
- Se Identifica las oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Se Identifica las fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos positivos.
- Se cuenta con información que permita priorizar actividades basados en la necesidad de cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Se dispone de información corporativa, que permita contar con parámetros para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Se puede establecer estrategias basadas en datos y hechos.

- Se puede evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de la empresa con respecto al cumplimiento de su Misión y Objetivos.
- Se puede reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

3.5.2.2 Modelo Aplicado de Indicadores de gestión

Apertura de Cuentas

Proceso	Criterio	Indicador
Apertura de Cuentas (Ahorros y DPFs)	Aperturas	Número de Aperturas de cuenta mensualmente.
	Quejas	Numero de Quejas presentadas por parte de socios y clientes por No. Aperturas.
	Errores	Errores y reversos presentados por mes, por No. Aperturas
<u>Formato</u>		
Indicador	Resultado	Fórmula
No. aperturas	No.	Indicador= No. aperturas
No. quejas	%	Indicador = $\frac{\text{No. Quejas}}{\text{No. Aperturas}} \times 100$
No. errores	%	Indicador = $\frac{\text{No. Errores}}{\text{No. Aperturas}} \times 100$

Cierre de Cuentas

Proceso	Criterio	Indicador
Cierre de Cuentas (Ahorros y DPFs)	Cierres	Número de Cierres de cuenta mensualmente.
	Quejas	Numero de Quejas presentadas por parte de socios y clientes por No. de Cierres.
	Errores	Errores y reversos presentados por mes, por No. de Cierres
<u>Formato</u>		
Indicador	Resultado	Fórmula
No. Cierres	No.	Indicador= No. Cierres
No. quejas	%	Indicador = $\frac{\text{No. Quejas}}{\text{No. Cierres}} \times 100$
No. errores	%	Indicador = $\frac{\text{No. Errores}}{\text{No. Cierres}} \times 100$

Renovación de DPFs

Proceso	Criterio	Indicador
Renovación de DPFs	Renovaciones	Número de renovaciones de DPFs por mes.
	Quejas	Numero de Quejas presentadas por parte de socios y clientes por No. de renovaciones.
	Errores	Errores y reversos presentados por mes, por No. de renovaciones.
<u>Formato</u>		
Indicador	Resultado	Fórmula
No. renovaciones	No.	Indicador= No. renovaciones
No. quejas	%	Indicador = $\frac{\text{No. Quejas}}{\text{No. Renovaciones}} \times 100$
No. errores	%	Indicador = $\frac{\text{No. Errores}}{\text{No. Renovaciones}} \times 100$

Transacciones en cajas

Proceso	Criterio	Indicador
Transacciones en cajas (Depósitos, retiros y abonos)	Retiros	Número de transacciones por cajero mensualmente.
	Quejas	Numero de Quejas presentadas por parte de socios y clientes por atención en ventanillas.
	Errores	Errores y reversos presentados por mes, por No. de transacciones
<u>Formato</u>		
Indicador	Resultado	Fórmula
No. transacciones	No.	Indicador= No. transacciones por mes
No. quejas	%	Indicador = $\frac{\text{No. Quejas}}{\text{No. transacciones}} \times 100$
No. errores	%	Indicador = $\frac{\text{No. Errores}}{\text{No. transacciones}} \times 100$

Concesión de Créditos

Proceso	Criterio	Indicador
Concesión de Créditos	No. Concesiones	Número de Concesiones de créditos por mes.
	Monto Concedido	Monto total concedido por mes
	Quejas	Numero de Quejas presentadas por parte de socios y clientes por No. Concesiones.
	Errores	Errores y reversos presentados por mes, por No. Concesiones

<u>Formato</u>		
Indicador	Resultado	Fórmula
No. concesiones	No.	Indicador= No. aperturas
Monto Concedido	USD	Indicador= Monto concedido
No. quejas	%	Indicador = $\frac{\text{No. Quejas}}{\text{No. Concesiones}} \times 100$
No. errores	%	Indicador = $\frac{\text{No. Errores}}{\text{No. Concesiones}} \times 100$

Atención al cliente.

Proceso	Criterio	Indicador
Atención al cliente.	Crecimiento Mensual de socios	Diferencia entre cuentas aperturas y cuentas cerradas por mes.
	Quejas	Numero de Quejas presentadas por parte de socios y clientes por mes
Seguimiento de quejas y sugerencias.	Sugerencias	Numero de sugerencias presentadas por parte de socios y clientes por mes.

<u>Formato</u>		
Indicador	Resultado	Fórmula
Crecimiento mensual	No.	Indicador= No. aperturas- No de cierres
No. quejas	No.	Indicador = No. Quejas
No. sugerencias	No.	Indicador = No. sugerencias

Notificaciones y acciones preventivas de cobro

Proceso	Criterio	Indicador
Notificaciones y acciones preventivas de cobro	Índice de Morosidad	Índice de morosidad por mes
	Notificaciones	Numero de llamadas realizadas a socios por mes.
	Llamadas	Numero de llamadas realizadas a socios por mes.

<u>Formato</u>		
Indicador	Resultado	Fórmula
Índice de Morosidad	%	Indicador = $\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}} \times 100$ Cartera total = cartera vigente + cartera que no devenga interés
Notificaciones	No.	Indicador= No. de notificaciones por Mes
Llamadas	No.	Indicador = No. de llamadas por mes.

Cobranzas Judiciales

Proceso	Criterio	Indicador
Cobranzas Judiciales	Índice de Morosidad	Índice de morosidad por mes
	Cancelaciones judiciales	Cancelaciones judiciales por mes
<u>Formato</u>		
Indicador	Resultado	Fórmula
Índice de Morosidad	%	Indicador = $\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}} \times 100$ Cartera total = cartera vigente + cartera que no devenga interés
Cancelaciones judiciales	No.	Indicador= No. de cancelaciones de créditos judiciales por Mes

Help Desk

Proceso	Criterio	Indicador
Help Desk	In situ	Soporte Técnico in situ por mes
	Remoto	Soporte Técnico remoto por mes
	Fallas Técnicas	Número de fallas técnicas por mes.
<u>Formato</u>		
Indicador	Resultado	Fórmula
In situ	No.	Indicador= No. de soportes in situ por Mes
Remoto	No.	Indicador= No. de soportes remotos por Mes
Fallas Técnicas	No.	Indicador = No. de llamadas por mes.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACION DE ADMINISTRACION POR PROCESOS

4.1 INTRODUCCIÓN

La implementación de cualquier proyecto requiere de una metodología sólida que permita que la misma tenga resultados adecuados, a tiempo y dentro del presupuesto asignado.

Es fundamental la decisión del nivel ejecutivo de la Institución, ya que tiene como misión principal la concienciación de toda la organización de los beneficios que trae un cambio de esta magnitud y no solo para los socios y clientes sino para la Institución en general .

El presente capítulo abarca como metodología de implementación de esta nueva forma de administrar los procesos, las fases que van desde el momento de la decisión de cambio hasta la evaluación y retroalimentación del proyecto.

Es necesario aclarar que esta metodología de implementación de esta nueva forma de administrar los procesos está en función de la realidad actual de la Cooperativa Atuntaqui Ltda. razón por la cual la presente metodología puede variar de acuerdo a la realidad de cada institución.

4.2 PLANIFICACIÓN

Cada fase de este Proyecto esta compuesta por una serie de elementos que permiten llegar a la definición de cada una de las tareas individuales necesarias para implementar el presente proyecto, el mismo que deberá ser lo más escalable, flexible y eficaz posible.

Además es necesario puntualizar que existe una actividad presente en todas las fases la misma que es fundamental y pretende viabilizar, canalizar y monitorear todos los recursos necesarios para la consecución de este Proyecto.

La Dirección del Proyecto.- Esta actividad se desarrolla y ajusta de acuerdo a factores específicos que van surgiendo durante el ciclo de implementación de la solución y el responsable de esto será el Director del proyecto, el mismo que será designado por Gerencia General y en consenso con el equipo de trabajo formado para el efecto.

Adicional a esto, es necesario especificar que cada fase del proyecto de implementación debe tener un objetivo claro y totalmente medible que permite que la implementación se ajuste a la planificación establecida.

En resumen y con el fin de estructurar adecuadamente el presente proyecto cada fase de implementación del proyecto al menos deberá contar con :

Gráfico 4.1 Fases y etapas de implementación



➤ **Objetivo**

Este objetivo tiene que ser muy claro y preciso, debe expresarse de tal manera que especifique la importancia del cumplimiento de la fase en particular

➤ **Estrategias de ejecución.**

Dependiendo de las diferentes fases será necesario detallar estrategias para alcanzar el objetivo especificado.

➤ **Recursos necesarios.**

Por cada fase es necesario especificar claramente los recursos financieros, tecnológicos, humanos y materiales que se necesitan para la consecución de la fase de implementación.

La definición precisa de estos recursos hará que se minimice los tiempos muertos por falta de los mismos.

➤ **Periodo de ejecución.**

El período de ejecución por ser este un proceso a corto plazo estará especificado en semanas.

➤ **Responsables.**

Los responsables de cada fase así como de cada etapa deberán estar al tanto de sus responsabilidades así como de los recursos que necesitan de tal manera que puedan impulsar su trabajo de acuerdo a los períodos de ejecución y de la planeación en general.

Dependiendo de las diferentes fases será necesario dividirla en etapas, esto con el objetivo de cumplir adecuadamente la consecución de la fase en particular.

4.3 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS GENERALES DE IMPLEMENTACIÓN

Con el fin de que la implementación del presente proyecto tenga el éxito que se desea es necesario seguir una serie de estrategias y políticas que deberán estar presentes en todas las fases, etapas y actividades de implementación.

- Comunicación permanente por parte de todos los miembros del equipo de trabajo que deberá ser transmitido a todo el personal.
- Se generarán informes de seguimiento del cumplimiento del plan en forma mensual y realizado por el Director del Proyecto, los mismos que se publicarán en la Intranet de la Institución para conocimientos de todos y mediante la modalidad de circulares.
- Desarrollo de talleres, seminarios, jornadas de trabajo o cursos temáticos sobre administración por procesos.

4.4. PLAN Y METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN

El presente plan, objetivos, estrategias, recursos y plazos están dados en función de la realidad y expectativas de la Cooperativa Atuntaqui, razón por la cual su aplicación en otras instituciones similares dependerá del análisis de la situación actual o preliminar para la consecución de las fases posteriores a este análisis.

4.4.1 DECISION DE CAMBIO

La disminución de la rentabilidad de las operaciones financieras que se está aplicando en la actualidad por políticas gubernamentales así como por resolución de los organismos de control ha reducido drásticamente las utilidades de todo el sistema financiero por lo tanto es necesario que estas instituciones busquen alternativas de reducción de costos y optimización de procesos.

La inminente baja y estandarización del costo de los servicios financieros hará que los potenciales clientes y usuarios de estos servicios tengan una serie de alternativas que no precisamente estén en función de una tasa o costo si no mas bien en la calidad de este servicio así como en la agilidad de sus procesos de atención.

A esta nueva realidad de las Cooperativas se suma la necesidad de diversificar sus servicios y productos financieros, diversificación que no debe aumentar los costos operativos, es decir que antes de incursionar en nuevos ámbitos de acción es necesario optimizar sus procesos en general.

Estos entre otros factores hacen que Gerencia General así como los Consejos de Administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito tomen medidas estratégicas para optimizar sus procesos y de esta manera reducir sus costos operacionales, por lo tanto ser más competitivos y de paso obtener una rentabilidad que le permita seguir vigente en este nuevo entorno.

Como punto de partida de todo proyecto está la firme de decisión de llevarlo acabo, pensando para esto en los beneficios que podría aportar a la institución como tal y de manera particular a cada socio y cliente .

El responsable de esto es la Gerencia General, el mismo que tendrá como misión principal la de lograr que el Consejo de administración en pleno apruebe el proyecto y todo lo que esto implica.

4.4.2 PREPARACIÓN DEL PROYECTO

El propósito de esta fase es el de crear una planificación inicial y una preparación para el proyecto de implementación así como un **Diseño Conceptual**, que constituye una documentación detallada de los requerimientos relevantes de los procesos de la institución. Sobre esta base, se podrá comprender de forma global el modo en el que la institución pretende llevar a cabo sus nuevos procesos de negocio.

Aunque cada uno de los proyectos tienen sus propios objetivos, alcance y prioridades, los pasos de la primera fase ayudaran a identificar y planificar las áreas de enfoque principales que hay que tener en cuenta.

Como parte de la preparación del proyecto en general es necesario contar con al menos los siguientes elementos, los mismos que permitirán estructurar adecuadamente al proyecto en si.

➤ **Definición de las metas y objetivos del proyecto.**

- Contar con un inventario y análisis de los procesos actuales del área de negocios de la Cooperativa Atuntaqui Ltda.
- Rediseñar un sistema de organización por procesos del área de negocios en función de los objetivos institucionales generales.
- Diseñar una metodología de cambio y transición de la administración tradicional a la de gestión por procesos que permitirá optimizar la implementación de los nuevos procesos.
- Analizar y evaluar los efectos cualitativos y cuantitativos de la implementación del sistema de administración por gestión de procesos .

- **Clarificación del alcance de la implementación .**
 - El alcance del proyecto debe ser muy explícito en vista que dependiendo de esto fluirán los recursos y se evidenciará el impacto que tendrá esta implementación.
 - El alcance para el presente proyecto es el área de negocios de la Cooperativa Atuntaqui el mismo que contempla a las áreas actuales de captaciones, colocaciones, cobranzas y atención al cliente.

- **Definición general de las estrategias de implementación .**
 - Comunicación permanente entre los estamentos de la institución.
 - Realizar estudios de la productividad interna así como del mercado en campo de acción de la Cooperativa.
 - Desarrollo de talleres, seminarios, jornadas de trabajo o cursos temáticos sobre administración por procesos.
 - Contar con un presupuesto tanto de recursos financieros así como tecnológicos y humanos de acuerdo a la capacidad institucional.

- **Definición del programa general del proyecto y de la secuencia de implementación.**
 - La Definición del programa general del proyecto se describe claramente en el diagrama de gantt en donde se especificará el período de ejecución de cada fase así como los recursos necesarios para culminar con esta implementación.

- **Establecimiento de la organización y comités del proyecto .**
 - La organización del equipo de trabajo multidisciplinario se especifica en el punto 4.4.4 en donde se especificará claramente las responsabilidades y funciones de cada miembro del mismo.

Objetivo

Contar con un lineamiento claro del proyecto en general para que sea aprobado por el consejo de administración.

Al contar con todo lo aquí detallado en esta fase temprana de la implementación, se ayuda a garantizar que el proyecto avance de forma eficaz y que se ha establecido una base sólida para llevar a cabo una implementación.

Recursos Necesarios

Entre los recursos que se necesitaría para la ejecución de esta fase entre otros elementos están:

- Bibliografía y documentación técnica sobre administración y gestión por procesos.
- Análisis estadísticos del área de negocios en lo que tiene que ver a transaccionalidad así como también un detalle de los recursos técnicos y operativos existentes, información que se especifica en el capítulo 2 del presente proyecto .
- Reglamentación y estructura organizacional interna (Manual de Captaciones, Reglamento de Colocaciones y de adquisiciones, Manual Orgánico Funcional).
- Por ser esta todavía una fase previa y netamente estratégica no es necesario recursos financieros, humanos ni materiales como tal.

Periodo de ejecución

El periodo de ejecución de esta fase del proyecto será de cuatro semanas, tiempo en el cual Gerencia General deberá pulir todos los aspectos generales que luego serán ejecutados por los responsables de la implantación del proyecto.

Responsable

El responsable de esto por ser una fase de decisión y estrategia es Gerencia General el mismo que tiene la obligación de llevar adelante las fases preliminares del proyecto hasta que se designe formalmente un director de proyecto que en este caso será el Jefe de Negocios.

4.4.3 FORMALIZACIÓN Y LEGALIZACIÓN DEL PROYECTO

Aprobación del proyecto

Por filosofía del Cooperativismo así como por disposiciones y normatividad de la Superintendencia de Bancos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el Consejo de Administración es el máximo ente administrativo al interior de la estructura interna de la Institución y básicamente son los que responden a la Asamblea General de representantes de los socios de la institución.

Esto quiere decir que cualquier proyecto que cambie de manera significativa la operatividad del negocio debe ser conocido y aprobado por el Consejo de Administración, el mismo que tiene la responsabilidad de velar que estos cambios sean en beneficio primordial de los socios y de la institución en general.

Esta aprobación se hace oficial cuando existe una resolución firmada por el consejo de administración el mismo que describe al alcance de la resolución y la dirige al responsable de la ejecución de la misma.

Formalización oficial

El Consejo de Administración en la Cooperativa Atuntaqui de manera particular se reúne de manera ordinaria una vez por la semana, situación que deber aprovechar Gerencia General para presentar la propuesta ante este ente de administración todos los beneficios del proyecto, así como los recurso y plazos que esto demandará.

La correcta presentación del proyecto así como una adecuada exposición del mismo será fundamental para la aprobación de la ejecución del mismo así como el flujo de recursos que esto demande; para esto deberá contar con toda la información pertinente así como la opinión de las área de control y legal además de un estudio preliminar de factibilidad técnica y económica.

Objetivo

Contar con la aprobación formal por parte del Consejo de Administración de la ejecución del proyecto así como del flujo de recursos necesarios para la implementación del mismo.

Recursos Necesarios

Entre los recursos que se necesitaría para la ejecución de esta fase entre otros elementos están:

- Ante proyecto de implementación de la reestructuración del área de negocios
- Análisis previos de factibilidad técnica, económica y legal del proyecto
- Infocus y materiales para la presentación.
- Por estar en período de aprobación no es necesario especificar aquí los recursos financieros ni humanos ni materiales adicionales.

Periodo de ejecución

El periodo de ejecución de esta fase del proyecto será de dos semanas, tiempo en el cual Gerencia General buscará la fecha de reunión en donde la disponibilidad de tiempo por parte de los miembros del Consejo de Administración sea el mejor posible.

.

Responsable.

El responsable de esto por ser todavía esta una fase de decisión y estrategia es Gerencia General el mismo que tiene la obligación de llevar adelante estas fases preliminares del proyecto hasta que se designe formalmente un director de proyecto.

Estrategias de ejecución.

- Buscar la mejor fecha para proceder a la aprobación por parte del consejo de Administración , fecha que tiene que estar dada en función de la agenda de este estamento administrativo.
- Mantener contacto permanente con los miembros del Consejo de Administración y hacerles notar sobre los beneficios de la implementación del proyecto.

4.4.4 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO Y DEFINICION DE RESPONSABILIDADES

CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Con el fin de estructurar adecuadamente todas las actividades que concierne a la implementación de este proyecto es necesario la conformación de un equipo de trabajo multidisciplinario, el mismo que de acuerdo a la estructura interna de la Institución estaría conformado por las jefaturas nacionales así como también por los principales organismos internos de control:

Ejecutivo

- Gerente General
- Delegado del Consejo de administración

Negocios

- Jefe de Negocios
- Jefe de Crédito
- Jefe de Captaciones
- Jefe de Marketing

Administrativo y Control Interno

- Auditor Interno
- Jefe de Recursos Humanos

Tecnología

- Jefe de sistemas
- Administrador de seguridades

Estos miembros del equipo de implementación, como punto de partida deberán nombrar un Director de proyecto el mismo por ser un cambio netamente de la forma de llegar a los socios y clientes deberá ser Jefe de Negocios.

Esta Jefatura y ahora Director de Proyecto deberá ser el soporte fundamental para todas las áreas de tal manera que la implementación del proyecto tenga el éxito deseado y los resultados esperados .

DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES

Las responsabilidades estarán dadas de acuerdo al área de cada miembro del equipo de trabajo, los mismo que deberán combinar esfuerzos para sacara adelante las actividades de cada fase.

Nivel Ejecutivo

- Definición de Estrategias generales de implementación
- Aprobación de reglamentos, planes y presupuestos
- Concienciación y socialización a todos los involucrados

Negocios

- Definición de estrategias de aplicación por fases.
- Definición y elaboración del cronograma de cambio .
- Elaboración de manuales de procesos.
- Definición y clasificación de recursos por fases.
- Elaboración de informes de cumplimiento de metas y avances.

Administrativo y de Control

- Logística y canalización de recursos por fases
- Control de personal
- Evaluación de cumplimiento de normativa interna.
- Realizar el plan de capacitación para el cambio

Tecnológico

- Adecuación lógica de los sistemas de información.
- Definición de roles y perfiles de acceso a los sistemas.
- Elaborar el presupuesto de tecnología necesaria .

El cumplimiento de estas responsabilidades permanentemente deberán ser evaluadas por el director de Proyecto así como por Gerencia General y Auditoría Interna.

Objetivo

Contar con un equipo de trabajo multidisciplinario que permita abarcar todos los campos de acción y de esta manera optimizar todos los recursos a utilizar de acuerdo al campo de acción de cada responsable .

Estrategias de ejecución

- Mantener reuniones quincenales para realizar evaluaciones generales del cumplimiento de los planes y cronogramas de implementación.
- Delegar toda las responsabilidades y autoridad sobre las actividades a los miembros del equipo de trabajo de acuerdo a cada fase.

Recursos necesarios

- Como recursos humanos además de los miembros del equipo de trabajo están los oficiales de crédito, de captaciones, de inversiones, atención al cliente y operativos que ahora pasarán ser oficiales de negocios.
- Como recursos materiales necesarios propios de esta fase estará la papelería, infocus y demás implementos para llevar a cabo las diferentes reuniones que se darán a lo largo de todo el período de implementación.

Periodo de ejecución

El periodo de ejecución para la conformación del equipo será de dos semanas, tiempo en el cual Gerencia General buscará las fechas más adecuadas para que se de la reunión de conformación del equipo de trabajo y de ser necesario otra para la definición de responsabilidades y planificación general.

Por otro lado el cumplimiento de las responsabilidades así como las reuniones de planificación y evaluación de actividades será permanente y hasta que se ponga en marcha el proyecto.

4.4.5 DIAGNOSTICO GENERAL Y ANALISIS DE PROCESOS VIGENTES

Una vez conformado el equipo de trabajo multidisciplinario es necesario realizar un estudio pormenorizado de la situación actual del área de negocios, así como también de las áreas estratégicas de soporte y de control de manera general.

El análisis de la situación actual de forma detallada del área de negocios de la Cooperativa Atuntaqui se describe en el capítulo dos del presente proyecto y abarca todo lo necesario para que esta metodología tenga el éxito esperado, ya que el mismo debe ser realizado por personas que tienen acceso a la información además de estar al tanto de los procesos que se dan actualmente.

El estudio y posterior evaluación de la situación actual del área de negocios así como de las áreas complementarias permitirá conocer los aspectos positivos y negativos de la situación inicial por lo tanto enfocar mejor los esfuerzos para implementar la nueva administración por procesos.

Objetivo

Contar con un diagnóstico detallado de la situación actual del área de negocios así como uno general de las áreas complementarias, lo que permitirá planificar adecuadamente el cambio de la administración tradicional a una por procesos

Estrategias de ejecución

- El estudio de la situación actual se lo realizará de acuerdo a los diferentes frentes que conforman el área de negocios, es decir desde el punto de vista de:
 - Atención a socios y clientes.
 - Recursos Humanos.
 - Tecnología.
 - Espacio Físico.
 - Normatividad interna.

- Las estadísticas se deben realizar de acuerdo a fechas lo más actuales posibles y clasificadas adecuadamente por oficinas, productos, etc.

Recursos necesarios

- Dentro de los recursos generales que se necesitan para la ejecución de esta fase de implementación están:
 - Reglamentos Internos de crédito, captaciones y de control interno así como el de seguridad de la información y de lavado de activos.
 - Inventario de hardware y software actualizado.
 - Detalle de roles y transacciones de acceso a sistemas por puesto
 - Planos en general de: instalaciones eléctricas y de transmisión de datos, inmobiliario, etc.
 - Estadísticas generales de transaccionalidad y quejas.

Responsable.

Los responsables para esta fase de ejecución son todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo que se conformó para el efecto, los mismos que tiene sus responsabilidades definidas y están dadas en función de su ámbito de acción al interior de la institución.

Adicional a esto existe también un responsable implícito de todo, que es el Director del Proyecto el mismo que debe coordinar todas las actividades encaminadas a la implementación del proyecto.

Periodo de ejecución

El periodo de ejecución de esta fase del proyecto será de cuatro semanas, tiempo en el cual todos los responsables de áreas deberán realizar su estudio de la situación actual así como un presupuesto para el cambio a implementar.

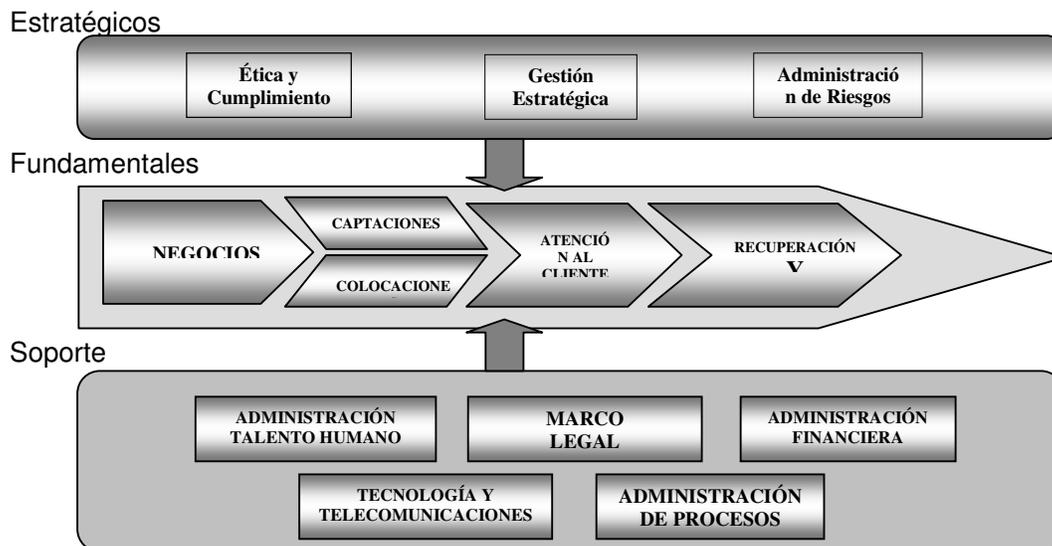
4.4.6 DEFINICION DE PROCESOS

Una vez conocida, analizada y evaluada la situación actual del área de negocios es necesario definir adecuadamente los macro procesos, procesos, subprocesos y actividades que se van adoptar, los mismos que deben ser lo suficientemente claros y bien documentados para su correcta aplicación.

Objetivo

Contar con una definición clara de los procesos a implementar, los mismos que estarán de acuerdo a la realidad y a las necesidades de la institución.

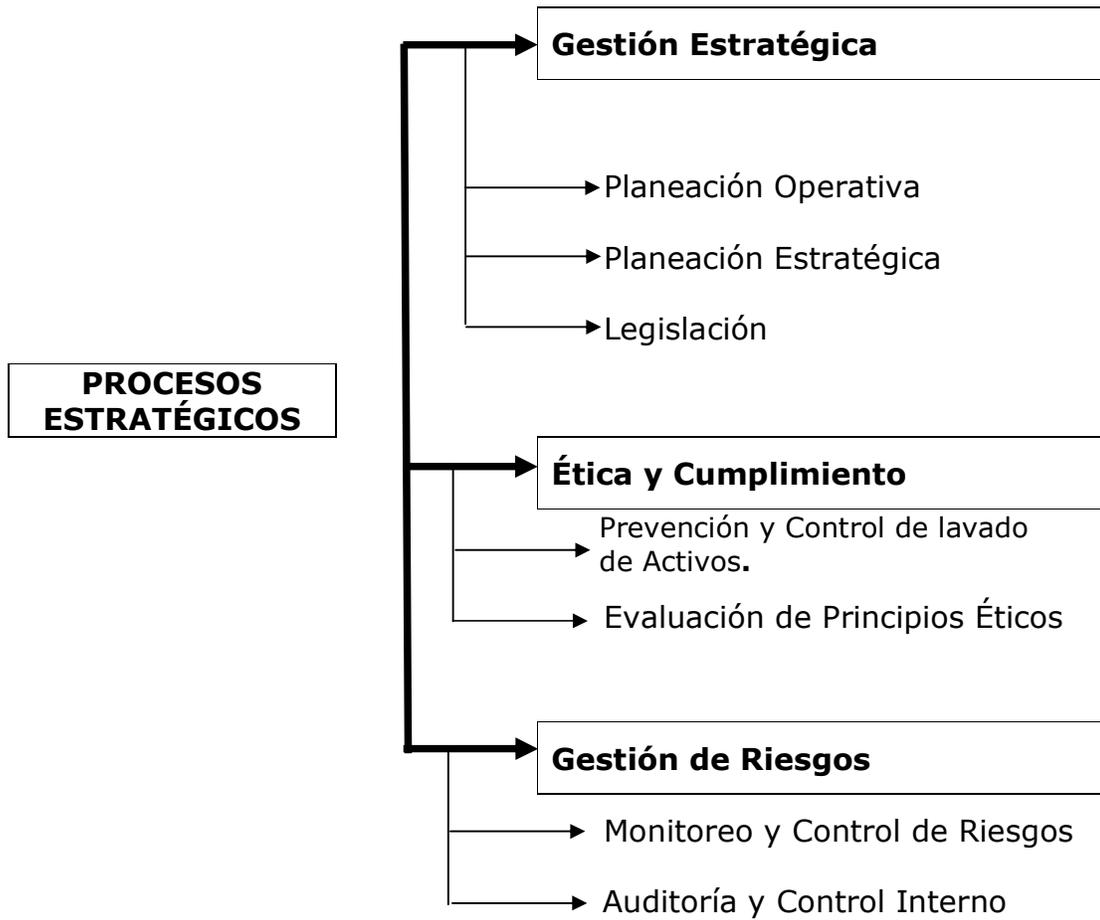
Definición de macro procesos



Definición de procesos

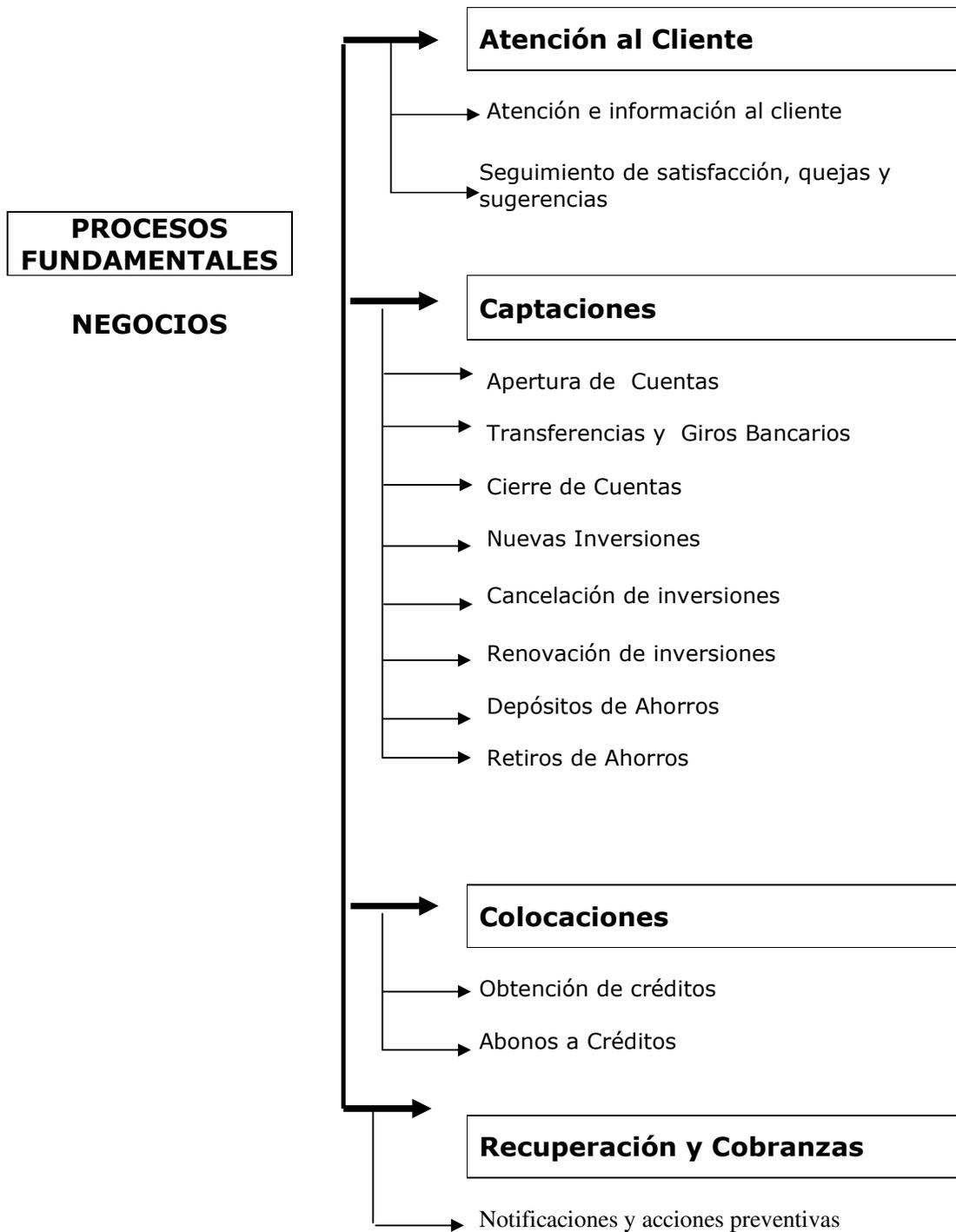
PROCESOS GOBERNANTES O ESTRATÉGICOS

MACRO PROCESOS – PROCESOS

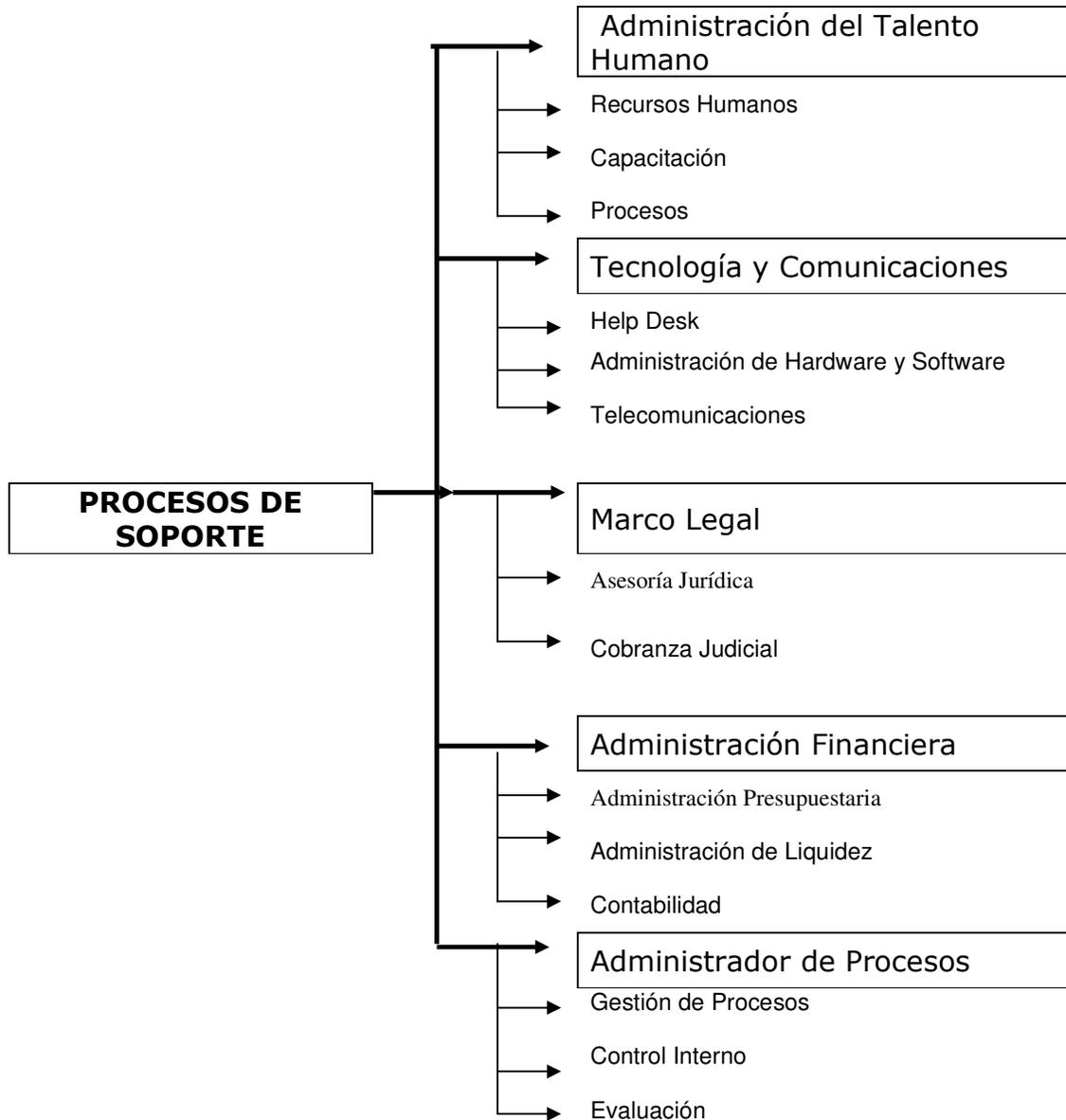


PROCESOS OPERATIVOS O FUNDAMENTALES

MACRO PROCESOS – PROCESOS



PROCESOS DE SOPORTE
MACRO PROCESOS - PROCESOS



La definición y el detalle de todos los procesos que intervienen de forma directa o indirecta en el área de negocios esta especificada en el capítulo 3 del presente proyecto en donde también se explica las actividades además de los indicadores de gestión.

Estrategias de ejecución

- Buscar asesoramiento externo en lo concerniente a procesos.
- La definición de procesos se la deber realizar en consenso por parte de todos los miembros del equipo de trabajo.

Recursos necesarios

- Dentro de los recursos generales que se necesitan para la ejecución de esta fase de implementación están:
 - Estudios de la situación actual
 - Bibliografía y acceso a internet sobre administración por procesos.
 - Inventario de hardware y software actualizado.
 - Detalle de roles y transacciones de acceso a sistemas por puesto
 - Estadísticas generales de transaccionalidad y quejas.

Responsable.

Los responsables para esta fase de ejecución son todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo que se conformó para el efecto, los mismos que tiene sus responsabilidades definidas y están dadas en función de su ámbito de acción al interior de la institución.

Periodo de ejecución

El periodo de ejecución de esta fase del proyecto será de cuatro semanas, tiempo en el cual todos los responsables de áreas deberán realizar su propuesta de procesos y de esta manera en consenso definir los procesos definitivos a aplicar.

4.4.7 SOCIALIZACIÓN DEL PROYECTO

Una vez que se ha realizado el estudio de la situación así como también se ha definido los procesos a implementar es necesario socializar el proyecto a todos los estamentos de la Institución.

El conocimiento por parte de todos los empleados de los proyectos que la institución está impulsando es muy importante ya que en un momento dado cualquier persona podría aportar algo muy importante.

Esta socialización se la puede realizar a través de varios canales entre los que se destacan y actualmente están disponibles en la Institución:

- Sistema de circulares en la intranet institucional.
- E-mail corporativos de información.
- Reuniones por oficina, por departamento y de todo el personal .

Objetivo

Lograr que todos lo usuarios internos conozcan del proceso de implementación del proyecto y de los beneficios que esto implica tanto para ellos mismos como para los socios, clientes y en general para la Institución.

Estrategias de ejecución

- Mantener reuniones periódicas entre departamentos donde cada jefe informará a sus subalternos sobre el avance de los proyectos en curso.
- Gerencia General y el director del proyecto deberán informar sobre los beneficios a todos los empleados con el fin de que se preparen para el cambio con mínima oposición al mismo.
- Utilizar todos los recursos tecnológicos y logísticos que posee la institución para dar a conocer los beneficios de este cambio

Recursos necesarios

- Dentro de los recursos generales que se necesitan para la ejecución de esta fase de implementación están:
 - Definición de procesos
 - Infocus y materiales y logística para la exposición .
 - Acceso a los sistemas y herramientas tecnológicas para difusión

Responsable.

Los responsables para esta fase de ejecución es Gerencia General y el Director del proyecto en primera instancia pero también lo son todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo que se conformó para el efecto,

Periodo de ejecución

El periodo de ejecución de esta fase del proyecto será de una semana, en primera instancia pero luego de esto será permanente y de acuerdo a como se vaya dando la implementación y ejecución de cada fase que hace falta.

4.4.8 CAPACITACION

Con el fin de lograr una adecuada transición de este o de cualquier proyecto de cambio, se requiere contar con personal capacitado, motivado y que trabaje en equipo, pero para que esto se de, es necesario primeramente:

- Contar con calidad en el trato que reciben las personas.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre los Jefes y sus empleados a cargo.
- Mejorar la relación de confianza, respeto y reconocimiento entre todos.
- Contar con un ambiente laboral que facilite el cumplimiento del trabajo.

Con el fin de optimizar estos aspectos, la capacitación es un elemento que nos permitirá mantener, modificar o cambiar actitudes y comportamientos de las personas dentro de la organización, haciendo que se enfrenten los cambios institucionales satisfactoriamente tanto para los empleados como para los servicios brindados a socios y clientes.

En este sentido, es necesario desarrollar un Plan de Capacitación del área de negocios, orientado tanto al personal del área, como a todos los que de una u otra manera tienen que ver con atención a socios y clientes

Objetivo

Contar con un plan de capacitación que involucre a toda el área de negocios y de soporte que este desarrollado en función del cambio a implementar así como a la atención diaria a socios y clientes, mediante el cual el personal adquirirá conocimientos y habilidades específicas relativas a sus nuevas funciones.

Adicional a este objetivo general de la capacitación, a los involucrados este plan permitirá:

- Impulsar la eficacia organizacional y de adaptación al cambio.
- Mejorar la interacción entre los compañeros y elevar el interés por el éxito del proyecto.
- Satisfacer más fácilmente los requerimientos futuros y de cambio a los que está expuesta la Institución
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo durante el cambio.

- Mantener al personal al día con los avances tecnológicos y administrativos, en búsqueda de incentivar la iniciativa y la creatividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

Estrategias de ejecución

- La capacitación se la realizará en horas que no interfieran con la atención a socios y clientes.
- Delegar responsabilidades a jefes de las sub áreas de captaciones y colocaciones para que transmitan su experiencia a las otras áreas
- Utilizar todos los recursos tecnológicos y logísticos que posee la institución para la capacitación (laboratorios de computación ambientes de desarrollo y pruebas, etc.)
- Realizar evaluaciones permanentes del proceso de capacitación.

Recursos necesarios

- Laboratorio de computación totalmente adecuado y con acceso y configurado a un ambiente de pruebas.
- Sistemas de desarrollo y pruebas con Bases de datos actualizadas.
- Materiales, insumos y logística para realizar la capacitación.

Responsable.

Los responsables para esta fase de ejecución es Jefe de Recursos Humanos en coordinación con el Director de proyecto y las sub Jefaturas de captaciones y colocaciones; a los que se suman los técnicos del Departamento de Sistemas los mismos que tiene la responsabilidad de configurar el ambiente integral de pruebas.

Periodo de ejecución

El periodo de ejecución de esta fase será de cinco semanas, en primera instancia pero luego de esto será permanente y de acuerdo a como se vaya dando la implementación y ejecución de cada fase del proyecto.

4.4.9 ADECUACION FISICA Y TECNOLOGICA

En vista que la forma de hacer negocios esta en un proceso de cambio es necesario adecuar también la infraestructura física y tecnológica, las mismas que deben estar en función de los procesos definidos en este proyecto.

Adecuación Física

La adecuación física es clave para cualquier negocio y más para una institución financiera que busca la fidelidad de sus socios y clientes a través del servicio.

Parametrización tecnológica.

Todo sistema de información bien definido debe contar con un módulo de acceso y control de acceso a la información el mismo que permitirá configurar el acceso de acuerdo a roles así como a transacciones.

Esto quiere decir que en función de los productos financieros se parametrizará estos roles de acceso, los mismos que deben permitir a los usuarios internos tener acceso a toda la transaccionalidad e información necesaria para llevar a cabo su trabajo.

Objetivo

Contar con un ambiente físico y tecnológico de acuerdo a los nuevos procesos que permitan dar un mejor servicio a socios y clientes

Estrategias de ejecución

- Además de una adecuada distribución física de los oficiales de negocios es necesario instalar sistemas claros de distribución de turnos.
- Los cambios en lo que tiene que ver a adecuaciones físicas se lo deber realizar sin que afecte a la normal atención de socios y clientes y de ser necesario se lo realizará fines de semana y por las noches.
- Estudiar alternativas de adecuación a través de sistemas digitales de simulación y diseño gráfico, previo la resolución final de la adecuación.
- Realizar pruebas en desarrollo previo el paso a producción de los diferentes roles y perfiles de acceso a los sistemas de información.

Recursos necesarios

- Laboratorio de computación totalmente adecuado y con acceso y configurado a un ambiente de pruebas.
- Sistemas de desarrollo y pruebas con Bases de datos actualizadas.
- Alternativas de diseños por computador del ambiente físico a instalar.
- Recursos financieros:
 - Para la adecuación física los mismos que variaran de acuerdo a la cantidad y calidad de materiales que se necesiten para esta adecuación.
 - Para la renovación tecnológica y accesorios para todos los oficiales de negocios.

Responsable.

El responsable en lo que tiene que ver a la adecuación física del área de negocios es el Director de Proyecto el mismo que coordinará con Jefe de Sistemas lo concerniente a instalaciones eléctricas y de transferencia de datos y de voz.

Adicional a esto es responsable el Jefe de Sistemas en conjunto con el Administrador de Seguridades por la parametrización de los nuevos roles de acceso, los mismos que deben estar dados en función de los solicitado por los jefes de área sí como también avalizado por auditor Interno.

Periodo de ejecución

El periodo de ejecución de esta fase será de cuatro semanas, pero el cambio total se dará en una fecha que coincida con un feriado y de esta manera minimizar el impacto de atención a socios y clientes.

4.4.10 REESTRUCTURACIÓN DE MANUALES DE PROCESOS Y NORMATIVIDAD INTERNA

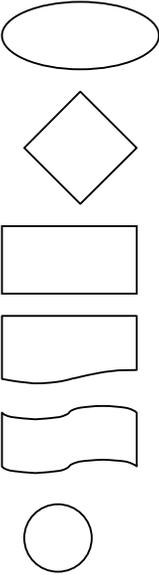
Así como los sistemas y la infraestructura física tiene que estar en función de los nuevos procesos es necesario, una documentación que refleje estos procesos en manuales lo suficientemente claros y precisos, de tal manera que un usuario inexperto los siga sin ningún problema y pueda realizar su trabajo

Esta definición de manuales en donde se describirá las diferentes actividades que conforman un proceso estarán de acuerdo al siguiente formato y nomenclatura:

Cabecera del Proceso

Ítem	Descripción
Código	Código por el cual se identificará al proceso el mismo que se lo estructurará de acuerdo al siguiente detalle: AA Área: Negocios(NE), Sistemas (SS), Financiero (FI) PP Producto: Ahorros (AH), Crédito(CR), Inversiones(IN) TT Tipo documento : Procesos(PR), manuales (MA) ### Secuencia: Número secuencia de documento
Proceso:	Nombre del proceso que debe expresar claramente una descripción general del mismo.
Objetivo:	Objetivo general del proceso.
Producto:	Producto financiero aprobado por el organismo de control.
Responsable:	Descripción del cargo del responsable de la ejecución total del proceso de acuerdo al orgánico funcional interno.
Frecuencia	Frecuencia con la que se realiza el proceso(Continua ,Diaria, Mensual o Cuando se requiera)
Criticidad:	Crítico y No crítico
Tipo:	Estratégico o Gobernante, Fundamental u operativo y De soporte o apoyo
Indicadores:	Nombre del indicador que permitirá evaluar, gestionar y de ser factible optimizar el proceso.
Insumos:	Detalle de insumos que necesitan los encargados de la ejecución de las actividades.
Recursos :	Detalle de recursos que se necesita para la ejecución del proceso(Tecnológicos y Logísticos)
Normativa :	Detalle de leyes, reglamentos y normativas existentes tanto interna como los emitidos por los organismos de control.
Análisis de mejora	Comentario general de la mejora del proceso con respecto a su estructura, complejidad y ejecución
Proveedor	Detalle del proceso o ente que provee los recurso necesarios para la ejecución del proceso en particular
Cliente	Detalle del proceso o ente que recibe el producto del la ejecución del proceso en particular

Detalle del Procedimiento

Ítem	Descripción
No.	Secuencia que ordena la consecución lógica del proceso.
Diagrama de Flujo	<p>Descripción gráfica de la secuencia lógica del proceso de acuerdo a la siguiente simbología:</p>  <p>Inicio y Fin de Proceso</p> <p>Bifurcación por decisión</p> <p>Descripción de Actividad</p> <p>Impresión y salida de documentos del sistema de información.</p> <p>Digitalización de datos e información de socios y clientes</p> <p>Conectividad</p>
Actividad	Descripción específica y clara de la actividad que se realiza en un momento dado durante la ejecución del proceso
Responsable	Descripción del cargo del responsable de la ejecución de la actividad específica que se da durante la ejecución del proceso, de acuerdo al orgánico funcional interno.
Documentos	Documentos habilitantes, formularios, afiches u otros documentos impresos que facilitan o permiten la realización de la actividad.
Tiempo Aprox.	Tiempo promedio aproximado que tarda la realización de esa actividad en particular, el mismo que estará expresado en minutos y segundos. El formato debe ser: MM:ss
Estadística Mensual	Es la representación gráfica mensual de la ejecución del proceso durante el último semestre del año inmediatamente anterior.

Objetivo

Contar con manuales claros y precisos que describan de manera exacta los procesos y actividades en función de un formato y nomenclatura aceptado y conocido por todos .

Estrategias de ejecución

- Investigar, Evaluar y estructurar un formato y nomenclatura que se adapte de la mejor manera a la realidad institucional
- Los manuales deberán ser desarrollados por los mismos usuarios que realizan las actividades de los procesos de negocios.
- Auditoría interna realizará un control concurrente mientras se de esta documentación, con el fin de asegurarse que estén apegados a la normatividad así como también al formato establecido para el efecto.
- Una vez que los manuales hayan sido terminados se los deberá hacer aprobar ante los estamentos pertinentes que en este caso es el Consejo de administración.

Recursos necesarios

- Acceso a internet con el fin de consultar sobre formatos, flujo gramas y alternativas de documentación de procesos.
- Computadores instalados con los aplicativos.
- Información general de los procesos levantados .
- Papelería y materiales en general.

Responsable.

El responsable en lo que tiene que ver a la documentación será el Director de Proyecto, pero la elaboración como tal estará a cargo de uno o más oficiales de negocios que se designen para el efecto .

Adicional a esto es responsable el Auditor Interno de velar que esta documentación este apegado a los formatos establecidos y reflejen con exactitud las actividades específicas de cada proceso así como la normatividad que rige estos procesos.

Periodo de ejecución

El periodo de ejecución para esta documentación será de cuatro semanas, además de una semana para que los mismos sean revisados y aprobados por el Consejo de administración en este caso.

4.4.11 PUESTA EN MARCHA

Objetivo

Optimizar el proceso de negocios de la institución para de esta manera lograr maximizar la satisfacción de socios y clientes.

Estrategias de ejecución

Antes de poner en marcha el nuevo sistema de administración por procesos es necesario primero:

- Contar con toda las adecuaciones físicas y tecnológicas necesarias.
- Contar con trípticos y la documentación necesaria para todos los oficiales de negocios.
- Garantizar que todos los oficiales de negocios estén bien capacitados.
- Decidir la fecha más adecuada para realizar el cambio definitivo.

Recursos necesarios

- Adecuaciones físicas y tecnológicas.
- Papelería, documentación y materiales en general .

Responsable.

El responsable de dar el visto bueno de este proyecto es Gerencia General y el encargado de viabilizar en cambio es el Director del Proyecto; adicional a esto y de aquí en adelante son responsables del éxito del cambio todos los empleados y trabajadores de la Institución .

Periodo de ejecución

El período para poner en marcha este proyecto siempre y cuando se tenga todo listo es un fin de semana que tenga como adicional y de preferencia un feriado.

4.4.12 EVALUACION Y RETROALIMENTACION

Objetivo

Contar con información oportuna acerca del proceso de evolución de la administración por procesos y de esta manera optimizar o corregir de manera concurrente esta nueva forma de hacer negocios.

Estrategias de ejecución

- La evaluación y control se realizará permanentemente.
- Responsabilizar a todos por el éxito del proceso.

Recursos necesarios

- Estadísticas de transaccionalidad.
- Equipos portátiles para realizar las evaluaciones in situ .

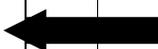
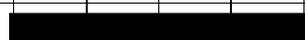
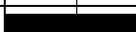
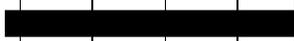
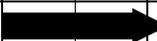
Responsable.

El responsable de la evaluación como tal es el Auditor interno y el jefe del Proyecto, pero todos son responsables de darle el empuje necesario para que el nuevo proceso tenga éxito.

Periodo de ejecución

El período de evaluación y retroalimentación es permanente e indefinida.

4.4.13 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No.	Fases de Implementación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	Decisión de Cambio																				
2	Preparación del Proyecto																				
3	Formalización y Legalización del Proyecto																				
4	Conformación equipo de trabajo y responsabilidades.																				
5	Diagnóstico general y Análisis de procesos.																				
6	Definición de procesos.																				
7	Socialización del proyecto																				
8	Capacitación																				
9	Adecuación Física y tecnológica.																				
10	Reestructuración de manuales de procesos.																				
11	Puesta en marcha																				
12	Evaluación y retroalimentación																				

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La crisis Bancaria de 1999 llevo a la quiebra a muchos Bancos del Ecuador entre los cuales estaba el Banco más grande del país de aquel tiempo, “Filanbanco”. con muchas consecuencias tanto económicas como sociales y básicamente se dio por:
 - Mal manejo de la política crediticia que no contemplaba una adecuada colocación .
 - Abuso de poder y de influencias en el sistema financiero.
 - Factores de crisis coyuntural y estructural de la economía en un ambiente político de corrupción a todo nivel.
 - Corrupción de los dueños del capital de los bancos, a través de los créditos vinculados que no eran factibles.
 - Falta de control por parte de los organismos encargados de realizar supervisión.
 - Corrupción en el Congreso Ecuatoriano, que no supo ejercer la suficiente autoridad y que se ha prestado y se sigue prestando al juego de intereses de los dueños del sistema Financiero.

2. El sistema financiero ecuatoriano en la actualidad se encuentra en un proceso de cambio el mismo que es originado entre otras cosas por políticas gubernamentales que disponen el cumplimiento de una serie de normas y resoluciones que pretenden disminuir los costos de los créditos y de los servicios en general.

Esto origina que la supervisión también tenga que transformarse y es así que la Superintendencia de Bancos y el Banco Central estén realizando esfuerzos tendientes a fortalecer los lineamientos de supervisión orientada hacia la prevención de problemas, antes que estos tengan consecuencias y más aun ahora que el control del riesgo a todo nivel es de vital importancia si se quiere consolidar la confianza en el sistema financiero.

Entre las acciones que buscan esto, está la resolución No. JB-2005-834 emitido por la Junta Bancaria el 15 de Octubre del año 2005 que pretende básicamente que todas las instituciones bajo control optimicen su gestión y administración de riesgos, esto con un plazo de cuatro años para su cumplimiento.

Todo esto hace que ahora el sector financiero sea uno de los sectores más regulados y controlados del Ecuador en la actualidad.

3. La aplicación de las nuevas normativas que disponen los organismos de control en función de las políticas gubernamentales en lo que a costos se refiere, están afectando a todo el sistema financiero ecuatoriano por lo tanto la reestructuración de los procesos de estas entidades debe estar acorde a la nueva forma de hacer negocios, es decir a una administración moderna, eficiente y enfocada a la optimización del negocio que busque siempre la satisfacción del cliente para posteriormente y por añadidura potenciar la rentabilidad .

Para el mes de marzo del año 2008 los costos de los créditos se colocan en un rango del 10 al 36 % como tasa máxima efectiva de los crédito de consumo, comercial, vivienda y microcrédito; adicional a esto, también es necesario especificar los costos por otros servicios y tasas que paga la institución; esto se visualiza mejor en el anexo 2.

Esta inminente baja y estandarización del costo de los servicios financieros hace que los potenciales clientes y usuarios de estos servicios tengan una serie de alternativas que no precisamente estén en función de una tasa o costo si no más bien en la calidad del servicio, el mismo que debe ser lo más eficiente posible

4. La adopción de una administración por Gestión de Procesos en las instituciones financieras se fundamenta en la necesidad de respuesta a las nuevas normativas de los organismos de control y a las condiciones de desarrollo de las organizaciones en este nuevo entorno macroeconómico que está en función de las necesidades del mercado nacional e incluso internacional .

Un correcto diseño y administración de los procesos del área de negocios en cualquier institución financiera permitirá entre otras cosas contar con una definición lo suficientemente clara y precisa de las actividades necesarias para obtener la satisfacción de los clientes a través de servicios e información fiable y estructurada que sirva para tomar decisiones más acertadas y con menores costos.

5. Para que la implementación de cualquier proyecto tenga el éxito deseado es necesario contar con una metodología sólida, fundamentada en la decisión firme del nivel ejecutivo de la Institución y adaptada a la realidad de cada institución.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Una correcta administración de las instituciones financieras no solo depende de la calidad del recurso humano que labora en ellas, sino fundamentalmente en un adecuado control que este, al margen de cualquier tipo de influencia externa sea esta política o de cualquier tipo, es por esto que es muy importante que los accionistas, Consejos de Administración o Directorios actúen con ética y responsabilidad, dando cumplimiento estricto de las políticas de riesgo, reglamentos internos de ética y conducta así como también a estatutos, reglamentos de crédito y demás normativas internas.

2. Dar mayor atención a la eficiencia de los procesos que generan productos y servicios, buscando siempre la satisfacción de socios y clientes como objetivo principal, antes que a los ingresos que generan rentabilidad, tomando en cuenta que la rentabilidad ahora no estará dada en función de costos si no en función de servicios.

Esto a través de la optimización de recursos y procesos, capacitación del recurso humano, estudios y focalización del mercado entre otros aspectos, lo que permitirá la reducción de costos operativos y de esta manera ser más competitivos con el sistema en general; ya que la transparencia de la información que ahora proporcionan las entidades financieras sobre sus costos y tasas están dadas en función de estándares remitidos por los organismos de control, así como también por políticas gubernamentales y de aplicación obligatoria para todas las instituciones del sistema financiero del Ecuador.

3. La metodología de implementación, el análisis y desarrollo de este proyecto de cambio se lo debe realizar en función de la realidad propia de la institución; considerando para esto un estudio de la situación actual, análisis de los recursos existentes y necesarios pero sin olvidar el cumplimiento de las nuevas normas emitidas tanto por la Superintendencia de Bancos como el Banco Central del Ecuador.

4. La implementación de un sistema de administración por procesos, significa un cambio considerable en la operatividad de cualquier institución financiera por lo tanto es necesario aplicar una metodología sólida y adecuada tal y como se especifica en el presente proyecto de tal manera que se obtenga resultados positivos, a tiempo y dentro del presupuesto asignado.

Adicional a esto es fundamental la decisión del nivel ejecutivo de la Institución, ya que son ellos los que tienen la misión principal de concienciar a toda la organización de los beneficios que trae un cambio de esta magnitud y no solo para los socios y clientes sino para la Institución en general .

5. En función del tamaño de la institución y con el fin de minimizar el impacto que involucra el cambio de aplicar una nueva forma de administrar los procesos se recomienda aplicarlo en la oficina matriz como plan piloto y de esta manera optimizar aun más la metodología desarrollada para el efecto en función de los resultados obtenidos en primera instancia.