



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL DE  
PALLATANGA”, CANTÓN PALLATANGA, PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO, PERÍODO 2023-2027.”**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**ALICIA MICAELA LÓPEZ ROBALINO**

Riobamba – Ecuador

2024



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL DE  
PALLATANGA”, CANTÓN PALLATANGA, PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO, PERÍODO 2023-2027.”**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:** ALICIA MICAELA LÓPEZ ROBALINO

**DIRECTOR:** ECON. ANTONIO DURÁN PINOS

Riobamba – Ecuador

2024

**©2024, Alicia Micaela López Robalino**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Alicia Micaela López Robalino, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados de este son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 15 de marzo del 2024



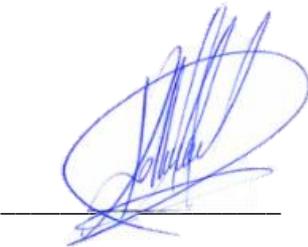
---

**Alicia Micaela López Robalino**

**C.I: 060523551-4**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, “**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL DE PALLATANGA”, CANTÓN PALLATANGA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2023-2027.**”, realizado por la señorita: **ALICIA MICAELA LÓPEZ ROBALINO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Emilio Fernando Santillán Villagómez <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	 _____	2024-03-15
Econ. Antonio Durán Pinos <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	 _____	2024-03-15
Ing. Katherin Alejandra Carrera Silva <b>ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	 _____	2024-03-15

## **DEDICATORIA**

La presente tesis está dedicada especialmente a la persona más importante en mi vida, aquella que ha estado incondicionalmente a mi lado, la que me ha ayudado a salir adelante en mis estudios y en la vida, la que me apoyado en cada decisión que he tomado a lo largo de este tiempo, esa persona es mi madre Susana Robalino, quien ha cuidado y me ha criado con buenos valores y con mucho amor quien con su esfuerzo me ha impulsado a alcanzar este logro. A mi tío Teodoro Robalino, quien me ayudado en mis estudios y en la vida, quien me ha cuidado y ha visto por mí desde niña, quien me apoyado en todo momento para alcanzar esta meta. A mi padre Marvin López, familia Robalino y a mi mejor amigo Fabricio Calle, quienes me han apoyado en este largo camino con sus consejos, brindándome cariño y aprecio y siempre incentivándome a mantener mis sueños y nunca rendirme. A los ingenieros, cuya enseñanza han sido esencial e importante en mi camino académico, gracias por su paciencia, sabiduría y dedicación. Finalmente, a mis compañeros y amigos/as que de alguna manera contribuyeron a cumplir este logro, gracias por formar parte de mi trayectoria académica. Este trabajo está dedicado a cada uno de ustedes.

Alicia

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a dios por haberme guiado y acompañado durante toda esta trayectoria de formación profesional y por permitirme cumplir la meta que me he planteado. A mi madre, quien con su amor siempre me ha sabido acompañar y guiar por el buen camino, por su apoyo moral y económico para conseguir el objetivo propuesto de culminar la carrera, por siempre apoyarme en cada decisión que tome a lo largo de este tiempo y por nunca soltarme la mano cuando más la necesitaba, por ello y por muchas cosas más le agradezco madre. A mi director y asesora, por la paciencia al revisar el trabajo de titulación y por haber compartido conmigo sus conocimientos profesionales. A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga”, por permitirme desarrollar el trabajo de titulación, por su apoyo brindado y su colaboración en el levantamiento de información. Finalmente, me agradezco, por no rendirme, por caerme y volver a levantarme, por seguir y poder cumplir con mi meta, por luchar cada día durante mi formación profesional, por afrontar los miedos y por muchas cosas más me agradezco. Gracias a cada uno de ustedes, por formar parte de mi camino profesional.

Alicia

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xv
RESUMEN .....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Objetivos.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1. <i>Objetivo general</i> .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2. <i>Objetivo específico</i> .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Justificación.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1. <i>Justificación Teórica</i>.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2. <i>Justificación Metodológica</i> .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.3. <i>Justificación Practica</i> .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Idea a defender.....</b>	<b>4</b>

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Antecedentes de investigación .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Hilo conductor de la investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>2.3. Referencias teóricas .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3.1. <i>Sistema Financiero Nacional</i> .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3.1.1. <i>Integración del sistema financiero nacional</i> .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3.1.2. <i>Sector Financiero Popular y Solidario</i> .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3.1.3. <i>Clasificación de las Cooperativas</i>.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3.1.4. <i>Cooperativas de ahorro y crédito</i> .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3.1.5. <i>Productos y Servicios Financieros que oferta las Cooperativas de ahorro y crédito</i>....</b>	<b>9</b>
<b>2.3.2. <i>Gestión</i> .....</b>	<b>9</b>

2.3.2.1.	<i>Tipos de Gestión</i> .....	10
2.3.3.	<b>Modelo de gestión</b> .....	10
2.3.3.1.	<i>Pasos para crear un modelo de gestión</i> .....	11
2.3.3.2.	<i>Objetivo del modelo de gestión</i> .....	11
2.3.3.3.	<i>Principios del modelo de gestión</i> .....	11
2.3.3.4.	<i>Tipos de modelos de gestión</i> .....	12
2.3.4.	<b>Indicadores de gestión</b> .....	13
2.3.4.1.	<i>Características de los indicadores</i> .....	13
2.3.4.2.	<i>Clases de indicadores</i> .....	14
2.3.5.	<b>Gestión por la Metodología Lean</b> .....	14
2.3.5.1.	<i>Principios de la Metodología Lean</i> .....	14
2.3.5.2.	<i>Fases de implantación de la Metodología Lean</i> .....	14
2.3.6.	<b>Procesos</b> .....	15
2.3.6.1.	<i>Identificación de procesos</i> .....	15
2.3.6.2.	<i>Condiciones de los procesos</i> .....	16
2.3.6.3.	<i>Elementos de un proceso</i> .....	16
2.3.6.4.	<i>Clasificación de los procesos</i> .....	17
2.3.6.5.	<i>Jerarquización de los procesos</i> .....	18
2.3.6.6.	<i>Control de procesos</i> .....	18
2.3.6.7.	<i>Enfoque basado en procesos</i> .....	18
2.3.7.	<b>Gestión por procesos</b> .....	19
2.3.7.1.	<i>Objetivos de la gestión por procesos</i> .....	19
2.3.7.2.	<i>Características de la gestión por procesos</i> .....	19
2.3.7.3.	<i>Beneficios de la gestión por procesos</i> .....	19
2.3.8.	<b>Productividad</b> .....	20
2.3.8.1.	<i>Factores o elementos de productividad</i> .....	20
2.3.8.2.	<i>Importancia de la productividad</i> .....	20
2.3.8.3.	<i>Tipos de productividad</i> .....	20
2.3.8.4.	<i>Indicadores de productividad</i> .....	21
2.3.9.	<b>Diagrama de flujos</b> .....	22
2.3.9.1.	<i>Tipos de diagramas de flujo</i> .....	22
2.3.9.2.	<i>Clasificación y elementos de flujogramas</i> .....	22
2.3.9.3.	<i>Símbolos para diagramar</i> .....	23
2.3.9.4.	<i>Tipos de estructuras de diagramas de flujo</i> .....	24
2.3.9.5.	<i>Reglas para elaborar la construcción de diagramas de flujo</i> .....	25

### CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	26
<b>3.1.</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	26
<b>3.1.1.</b>	<i>Enfoque cuantitativo</i> .....	26
<b>3.1.2.</b>	<i>Enfoque cualitativo</i> .....	26
<b>3.2.</b>	<b>Nivel de investigación</b> .....	27
<b>3.2.1.</b>	<i>Nivel descriptivo</i> .....	27
<b>3.2.2.</b>	<i>Nivel exploratorio</i> .....	27
<b>3.3.</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	27
<b>3.3.1.</b>	<i>No experimental</i> .....	27
<b>3.4.</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	28
<b>3.4.1.</b>	<i>Transversal</i> .....	28
<b>3.5.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	28
<b>3.5.1.</b>	<i>Método</i> .....	28
<b>3.5.1.1.</b>	<i>Método Inductivo</i> .....	28
<b>3.5.1.2.</b>	<i>Método Deductivo</i> .....	29
<b>3.5.1.3.</b>	<i>Método Analítico</i> .....	29
<b>3.5.2.</b>	<i>Técnicas</i> .....	29
<b>3.5.2.1.</b>	<i>De campo</i> .....	29
<b>3.5.2.2.</b>	<i>Bibliografía – Documental</i> .....	29
<b>3.5.2.3.</b>	<i>Entrevista</i> .....	30
<b>3.5.2.4.</b>	<i>Encuesta</i> .....	30
<b>3.5.2.5.</b>	<i>Tabulación</i> .....	30
<b>3.5.3.</b>	<i>Instrumentos de investigación</i> .....	31
<b>3.6.</b>	<b>Población y muestra</b> .....	31
<b>3.6.1.</b>	<i>Población</i> .....	31
<b>3.6.2.</b>	<i>Muestra</i> .....	31

### CAPÍTULO IV

<b>4.</b>	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	33
<b>4.1.</b>	<b>Procesamiento, análisis e interpretación de resultados</b> .....	33
<b>4.1.1.</b>	<i>Encuesta a personal de la Cooperativa San Miguel de Pallatanga</i> .....	33
<b>4.1.2.</b>	<i>Encuesta a socios de la Cooperativa San Miguel de Pallatanga</i> .....	41
<b>4.1.3.</b>	<i>Entrevista Gerente subrogante Cooperativas San Miguel de Pallatanga</i> .....	51

4.2.	<b>Discusión</b> .....	53
------	------------------------	----

## CAPÍTULO V

5.	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	55
5.1.	<b>Título</b> .....	55
5.2.	<b>Información de la cooperativa</b> .....	55
5.2.1.	<i>Marco legal</i> .....	55
5.2.2.	<i>Reseña histórica</i> .....	55
5.2.3.	<i>Misión</i> .....	56
5.2.3.1.	<i>Misión actual</i> .....	56
5.2.4.	<i>Visión</i> .....	56
5.2.4.1.	<i>Visión actual</i> .....	56
5.2.5.	<i>Valores de la Institución</i> .....	56
5.2.6.	<i>Principios Cooperativos</i> .....	57
5.2.7.	<i>Productos financieros</i> .....	57
5.2.8.	<i>Organigrama estructural de la Cooperativa San Miguel de Pallatanga</i> .....	58
5.3.	<b>Modelo de gestión por procesos</b> .....	60
5.3.1.	<i>Alcance</i> .....	60
5.3.2.	<i>Objetivos</i> .....	60
5.3.2.1.	<i>Objetivo general</i> .....	60
5.3.2.2.	<i>Objetivos específicos</i> .....	60
5.4.	<b>Identificación y actividades de procesos</b> .....	61
5.4.1.	<i>Mapa de procesos actual</i> .....	61
5.4.2.	<i>Mapa de procesos propuesto</i> .....	62
5.4.3.	<i>Análisis del mapa de procesos</i> .....	63
5.5.	<b>Propuesta de políticas</b> .....	63
5.5.1.	<i>Normas de convivencia</i> .....	63
5.5.2.	<i>Calidad</i> .....	64
5.6.	<b>Portafolio de procesos</b> .....	64
5.6.1.	<i>Portafolio de proceso</i> .....	64
5.7.	<b>Matriz de necesidades, requerimientos y expectativas</b> .....	70
5.7.1.	<i>Matriz de necesidades, requerimientos y expectativas</i> .....	70
5.8.	<b>Características de procesos</b> .....	72
5.8.1.	<i>Propuesta del manual de procesos</i> .....	114
5.8.2.	<i>Indicadores de procesos claves</i> .....	152

<b>5.8.3. Medición de indicadores .....</b>	<b>154</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>163</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>164</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2-1:</b>	Clasificación de las Cooperativas .....	8
<b>Tabla 2-2:</b>	Clases de indicadores .....	14
<b>Tabla 2-3:</b>	Factores o elementos de producción .....	20
<b>Tabla 2-4:</b>	Tipos de productividad.....	21
<b>Tabla 2-5:</b>	Símbolos para diagramas.....	23
<b>Tabla 3-1:</b>	Total de socios de la Cooperativa San Miguel de Pallatanga.....	31
<b>Tabla 4-1:</b>	Demora en la concesión de créditos .....	33
<b>Tabla 4-2:</b>	Acciones de mejora para mitigar la demora de crédito .....	35
<b>Tabla 4-3:</b>	Requisitos para la concesión de crédito .....	36
<b>Tabla 4-4:</b>	Proceso establecido para recuperación de cartera .....	37
<b>Tabla 4-5:</b>	Cuáles son los requisitos que los clientes no presentan .....	38
<b>Tabla 4-6:</b>	Diseño de un modelo de gestión por procesos .....	39
<b>Tabla 4-7:</b>	Manual de atención de cliente .....	40
<b>Tabla 4-8:</b>	Calificación crediticia.....	41
<b>Tabla 4-9:</b>	Que tipos de Productos utiliza de la Cooperativa .....	44
<b>Tabla 4-10:</b>	Factor importante al momento de adquirir los productos de la Cooperativa.....	45
<b>Tabla 4-11:</b>	Dificultad para el cumplimiento de los requisitos.....	46
<b>Tabla 4-12:</b>	Documentación adicional por fuera de lo establecido .....	47
<b>Tabla 4-13:</b>	Calificación de concesión de créditos.....	48
<b>Tabla 4-14:</b>	Calificación de atención al momento de adquirir un crédito.....	49
<b>Tabla 4-15:</b>	Medio de comunicación por los que se informan de los servicios y productos de la cooperativa .....	50
<b>Tabla 5-1:</b>	Portafolio de proceso.....	64
<b>Tabla 5-2:</b>	Matriz de necesidades requeridas y expectativas .....	70
<b>Tabla 5-3:</b>	Caracterización de proceso.....	72
<b>Tabla 5-4:</b>	Indicadores para medir procesos operativos .....	152
<b>Tabla 5-5:</b>	Objetivos estratégicos para el cumplimiento de los indicadores .....	155
<b>Tabla 5-6:</b>	Cumplimiento de objetivos estratégicos .....	156
<b>Tabla 5-7:</b>	Cumplimiento de estrategias según las metas.....	159
<b>Tabla 5-8:</b>	Proyectos de cumplimiento de estrategias para cumplir indicadores .....	161

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 2-1:</b>	Hilo conductor de la investigación.....	6
<b>Ilustración 2-2:</b>	Pasos para crear un modelo de gestión.....	11
<b>Ilustración 2-3:</b>	Principios de modelo de gestión .....	11
<b>Ilustración 2-4:</b>	Fases de la implementación metodología Lean .....	15
<b>Ilustración 2-5:</b>	Elementos de un proceso .....	17
<b>Ilustración 2-6:</b>	Diagrama de flujo- Secuencial .....	24
<b>Ilustración 4-1:</b>	Demora en la concesión de créditos .....	33
<b>Ilustración 4-2:</b>	Acciones de mejora para mitigar la demora de crédito .....	35
<b>Ilustración 4-3:</b>	Requisitos para la concesión de crédito .....	36
<b>Ilustración 4-4:</b>	Proceso establecido para recuperación de cartera .....	37
<b>Ilustración 4-5:</b>	¿Cuáles son los requisitos que los clientes no presentan? .....	38
<b>Ilustración 4-6:</b>	Diseño de un modelo de gestión por procesos .....	39
<b>Ilustración 4-7:</b>	Manual de atención de cliente.....	40
<b>Ilustración 4-8:</b>	Calificación crediticia .....	41
<b>Ilustración 4-9:</b>	Calificación crediticia .....	42
<b>Ilustración 4-10:</b>	Calificación crediticia .....	42
<b>Ilustración 4-11:</b>	Que tipos de Productos utiliza de la Cooperativa.....	44
<b>Ilustración 4-12:</b>	Factor importante al momento de adquirir los productos de la Cooperativa	45
<b>Ilustración 4-13:</b>	Dificultad para el cumplimiento de los requisitos .....	46
<b>Ilustración 4-14:</b>	Documentación adicional por fuera de lo establecido.....	47
<b>Ilustración 4-15:</b>	Calificación de concesión de créditos .....	48
<b>Ilustración 4-16:</b>	Calificación de atención al momento de adquirir un crédito .....	49
<b>Ilustración 4-17:</b>	Medios de Comunicación por los que se informa de los servicio y productos de la Cooperativa .....	50
<b>Ilustración 5-1:</b>	Logotipo de la Cooperativa San Miguel de Pallatanga .....	55
<b>Ilustración 5-2:</b>	Productos financieros.....	57
<b>Ilustración 5-3:</b>	Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga.....	58
<b>Ilustración 5-4:</b>	Mapa por procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Miguel de Pallatanga" .....	61
<b>Ilustración 5-5:</b>	Mapa por procesos propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Miguel de Pallatanga" .....	62

**Ilustración 5-6:** Mapa Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Miguel de Pallatanga" .....154

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA.

**ANEXO B:** ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE SUBROGANTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA.

**ANEXO C:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA.

## RESUMEN

EL presente estudio denominado modelo de gestión por procesos para la cooperativa de ahorro y crédito “San Miguel de Pallatanga”, cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo, período 2023-2027 con el objetivo de estructurar un modelo de gestión por procesos por medio de alternativas viables y coherentes, pendientes al mejoramiento y productividad de la cooperativa para mejora cada una de las áreas y mejorar nuevas captaciones de clientes o socios. Para la realización de la investigación se utilizó métodos, técnicas e instrumentos que ayuden a fortalecer la investigación y sus ves se enfocó en el análisis de la encuesta donde se identificó varias falencias como son la falta de cumplimiento en el perfil crediticio y la falta de documentación, esto se da por el mal asesoramiento que se otorga al socios puesto que los empleados no cuentan la información necesaria para dar a conocer a los mismo, para ello se han realizado modificaciones y capacitaciones al personal de acuerdo con los requisitos para obtener un crédito para que de esta manera se pueda generar con mayor facilidad los tramite: Para ellos se desarrolló el levantamiento de información para la construcción de proceso detallados en base a caracterizaciones las cuáles ayudan a eliminar los cuellos de botella con estrategias mediante la aplicación del balance Scorecard. Se desarrolla los procesos relacionados con la captación, colocación, recuperación del crédito y gestión del riesgo crediticio mediante proceso adecuados en al área operativa donde se aprecia la colocación y recuperación de créditos. Se recomienda a los directivos que realicen una adecuada aplicación de cada uno de los procesos aplicados con el propósito de fortalecer la captación de socios y que mejoren sus procesos de cobranzas, y emitir que el socio caiga en mora.

**Palabras clave:** <MODELO>, <SITUACIÓN ACTUAL>, <PROCESO>, <ESTRATEGIA>, <RECUPERACIÓN DE CARTERA>.



## ABSTRACT

The present study entitled process management model for the “San Miguel de Pallatanga” savings and credit cooperative, located in Pallatanga canton, province of Chimborazo, period 2023-2027 was developed with the objective of structuring a process management model through viable alternatives and coherent, pending the improvement and productivity of the cooperative to improve each of the areas and improve new customer or member acquisitions. To carry out the investigation, methods, techniques and instruments were used to help strengthen the investigation and in turn focused on the analysis of the survey where several shortcomings were identified such as lack of compliance in the credit profile and lack of documentation due to poor advice given to clients as employees do not have the necessary information to socialize. Because of this, modifications and training programs have been carried out in accordance with the requirements to obtain a credit in such a way that the procedures can be easily generated. Collection of information was developed for the construction of detailed processes based on characterizations which help to eliminate bottlenecks with strategies through the application of the Scorecard balance. The processes related to the acquisition, placement, recovery of credit and credit risk management are developed through appropriate processes in the operational area where the placement and recovery of credits is appreciated. It is recommended that managers carry out an adequate application of each of the processes applied with the purpose of strengthening the acquisition of clients and improving their collection processes, and avoid that clients fall into default.

Keywords: <MODEL>, <CURRENT SITUATION>, <PROCESS>, <STRATEGY>, <PORTFOLIO RECOVERY>.



Luis Fernando Barriga Fray  
0603010612

## **INTRODUCCIÓN**

En el sector empresarial existen diversas pautas administrativas, una de ellas es la gestión por procesos y puede ser aplicable en el sector cooperativo, donde se busca alcanzar la mejor proyección dentro de sus actividades, cumpliendo con las expectativas de los clientes

La gestión de procesos puede crear condiciones favorables para los empleados, obteniendo mayor productividad en sus operaciones cotidianas que impulsa a la calidad del servicio, mediante el manual el personal tendrá un conocimiento detallado de las actividades que se realizan en la Cooperativa y de esta manera se reduzca la duplicidad del consumo de recursos y tiempos de ejecución, lo que se verá reflejado en el crecimiento económico de la empresa mediante la generación de excedentes.

La gestión por procesos busca lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta por procesos es un componente administrativo que coadyuva a una organización a establecer las metodologías, recursos, actividades y responsabilidades necesarias, para garantizar el óptimo desarrollo de las actividades que se desempeñan en los diferentes puestos y funciones.

La identificación y diseño de los diagramas de flujo de los procesos y procedimientos de las gestiones efectuadas en la Cooperativa, mostró la situación actual y tareas realizadas en cada uno de los departamentos en especial la parte operativa que a través de la priorización de los procesos eliminara, falencias de las actividades de la Cooperativa, mediante la ampliación del manual que sirve de guía a los empleados de la Cooperativa, para brinda un excelente trabajo y captación de nuevos clientes.

## CAPÍTULO I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Planteamiento del problema

Según (Alianza Cooperativa internacional, 2018) Las Cooperativas nacen en el año 1844 en el poblado de Rochdale, Inglaterra, la primera entidad financiera fue creada por 27 hombres y una mujer, como un mecanismo de ahorro de los artesanos que se dedicaban a trabajar en fábricas de algodón, a partir de ello los países fueron creando nuevas instituciones financieras, dando a conocer en la actualidad un sin número de organizaciones encargadas de satisfacer las necesidades al igual que mejorar aspectos sociales y culturales.

En el Ecuador inicia el sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito, bajo un modelo de organizaciones gremiales en 1879-1900 en las ciudades de Quito y Guayaquil; dichas organizaciones mantenían el objetivo, de contribuir al bienestar de sus asociados, con la creación de una caja de ahorro el cual les permita otorgar créditos a los socios y a satisfacer necesidades de la ciudadanía. A partir de 1910, se construyen distintas cooperativas generando a su vez la primera ley de regularización en 1937. Las instituciones al trabajar en un área geográfica limitada invertían en proyectos productivos de la misma zona mejorando de esa manera la economía del sector (Banco Central del Ecuador, 2022).

En 2012, con la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) se controló y unificó la información de cada Cooperativa de Ahorro y Crédito que se encontraban bajo el control de la Superintendencia de Bancos, como la supervisión del MIES, llegando a registrar un total de 950 organizaciones entre del junio de 2012 a mayo de 2013; en la actualidad existe 449 entidades activas, a septiembre de 2022(Banco Central del Ecuador, 2022).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito fueron creadas para brindar un apoyo financiero en sectores vulnerables del campo y la ciudad y en la actualidad se han convertido en un apoyo al desarrollo económico importante para la sociedad, debido a la amplia aceptación a estas organizaciones. En los últimos años en la provincia de Chimborazo, especialmente en ciudad de Riobamba, existe una amplia concentración de entidades financieras ya que, si bien muestra una economía pequeña, se caracteriza por su alto dinamismo.

De la mano con el crecimiento de las entidades financieras llega la necesidad de generar nuevas alternativas, mediante el uso de técnicas de tipo administrativo que permita que la organización sea más sostenible y competitiva en el mercado financiero, al no contar con un modelo de gestión las Cooperativas de Ahorro y Crédito tienden a presentar problemas de atención a socios o clientes, generando desconfianza por parte de ellos, por lo cual algunas organizaciones crean modelos de gestión para mejorar la productividad de la organización.

Los modelos de gestión por procesos no solo son utilizados en grandes empresas para su desarrollo, también en medianas y pequeñas organizaciones para su crecimiento y permanencia en el mercado, permitiendo eliminar los errores que se encuentren en la organización los cuáles provocan ineficiencia en la atención al cliente.

La entidad de estudio es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga” perteneciente a la provincia de Chimborazo, presta servicios financieros a socios y clientes de la localidad y sus alrededores. Sin embargo, en la actualidad la Cooperativa carece de un modelo de gestión por procesos, lo que provoca: ineficiencia en la ejecución de actividades; demora de los créditos en el proceso de asesoría y al momento de la recepción de documentos, debido a incumplimientos sobre los pedidos que realiza la entidad; restricción a los socios con aspectos relacionados a la entrega de documentos para no generar morosidad en ellos; demora en el proceso de colocación de crédito y la mala atención a los socios en el área de créditos y balcón de servicios, en los diferentes productos y servicios que la cooperativa oferta.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. *Objetivo general***

Proponer un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga” con base en una investigación de situación actual, para buscar el mejoramiento en la productividad de la organización.

### **1.2.2. *Objetivo específico***

- Desarrollar un marco teórico por medio de fuentes bibliográficas confiables que permitan establecer un Modelo de Gestión por Procesos adaptable a las operaciones que se lleva a cabo en la organización.

- Identificar los procesos ineficientes que realiza la Cooperativa mediante la aplicación de instrumentos metodológicos de investigación, con la finalidad de identificar los procesos de la organización que requieren mejoras.
- Estructurar un modelo de gestión por procesos por medio de alternativas viables y coherentes, pendientes al mejoramiento y productividad de la cooperativa.

### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1. *Justificación Teórica***

Se justifica desde el punto de vista teórica, ya que se tomará en cuenta la revisión de fuente bibliográficas, libros, artículos, revistas y sitios web de fuentes confiables, las cuáles me permitan obtener información sobre los Modelos de gestión por procesos, determinar uno de ellos que se adapte a las necesidades de la Cooperativa con el fin de adquirir conocimientos y poder proponer una solución a la organización.

#### **1.3.2. *Justificación Metodológica***

La presente investigación se justifica desde el punto de vista metodológico, ya que se utilizará el método, deductivo, inductivo, analítico, técnicas operacionales de encuestas, entrevistas y flujogramas e instrumentos de investigación, las técnicas a aplicar posibilitarán la obtención de información veraz, la misma que al ser revisadas permitirán identificar los procesos a corregir en la institución y proponer estrategias y alternativas para dichos problemas.

#### **1.3.3. *Justificación Practica***

La investigación se justifica desde el punto de vista práctico, con la identificación de los problemas de las diferentes operaciones que se lleva a cabo dentro de la organización, para poder proponer un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa “San Miguel de Pallatanga”, en el cantón Pallatanga, la cual posibilitará alcanzar el objetivo propuesto de esta investigación.

### **1.4. Idea a defender**

¿Es posible que con la propuesta de un nuevo modelo de gestión por procesos se pueda mejorar la productividad de la Cooperativa “San Miguel de Pallatanga”, Cantón Pallatanga, Provincia de Chimborazo?

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de investigación

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga”, no se han presentado investigaciones del presente tema a desarrollar “Modelo de Gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga”, Cantón Pallatanga, Provincia de Chimborazo, período 2023-2027.”

Sin embargo, existen temas similares a la investigación, las cuáles pueden servir como guía para desarrollar el presente tema.

A continuación, se da a conocer los diferentes temas de tesis similares presentadas por los alumnos.

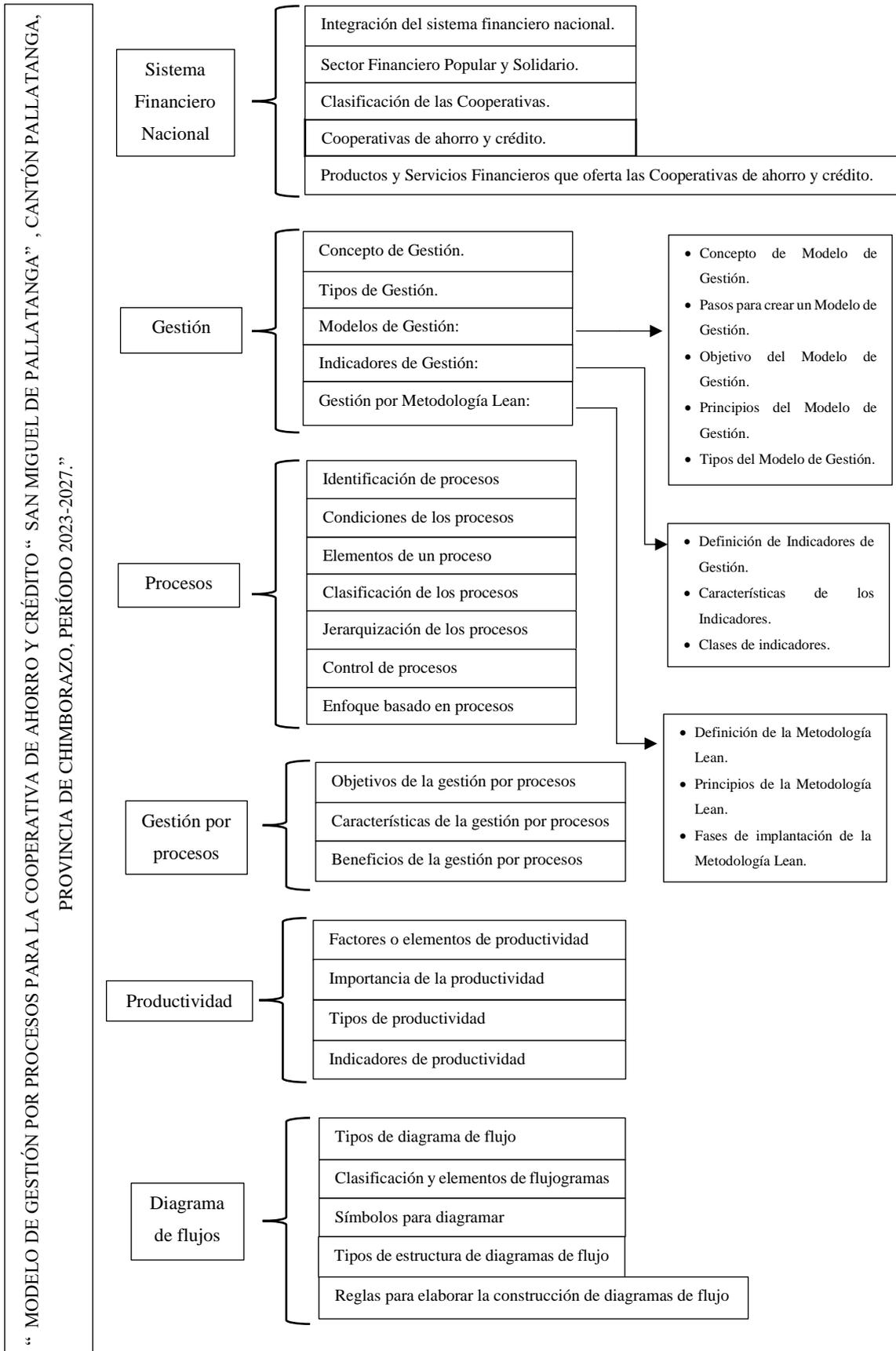
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, tesis presentada por la alumna Gaibor Trujillo Jesús Irlanda en el año 2016 con tema “Diseño de un modelo de gestión basado en procesos para la cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo”

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, tesis presentada por el estudiante Daniel Rubén Parra Parra con tema Diseño Del Sistema de Gestión de Procesos en el Área de Crédito y Cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga” Ltda.

Universidad Técnica Particular de Loja, tesis presentada por el estudiante Encalada Flores Mercí Mercedes, con el tema “Diseño de un modelo de gestión por procesos para las áreas de Ahorro, Crédito y Control Financiero-Contable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Catamayo CADECAT”.

#### 2.2. Hilo conductor de la investigación

La presente investigación será fundamentada a través del estudio de distintos autores con conocimiento en las temáticas que se muestran en el siguiente hilo conductor:



**Ilustración 2-1:** Hilo conductor de la investigación

Realizado por: López, A, 2023.

A continuación, se presenta en desarrollo del presente hilo conductor de la investigación:

## **2.3. Referencias teóricas**

### **2.3.1. *Sistema Financiero Nacional***

Según el (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014), menciona en el artículo 143 que la actividad financiera es el conjunto de operaciones y servicios que se efectúan entre oferentes, demandantes y usuarios, para facilitar la circulación de dinero y realizar intermediación financiera; tienen entre sus finalidades preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país.

#### **2.3.1.1. *Integración del sistema financiero nacional***

Según el (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014), en el artículo 160 menciona “los sistemas financieros nacionales que se encuentran integrados por el sector financiero público, el sector financiero privado y el sector popular y solidario”.

#### **2.3.1.2. *Sector Financiero Popular y Solidario***

Cómo se manifiesta en el artículo 163 del (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014) El sector financiero popular y solidario está compuesto por:

1. Cooperativas de ahorro y crédito;
2. Cajas centrales;
3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro; y,
4. De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia.

También son parte del sector financiero popular y solidario las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014).

### 2.3.1.3. Clasificación de las Cooperativas

Según la (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018) “En la sección 3 de las organizaciones del sector cooperativo menciona que cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de acuerdo con lo que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

**Tabla 2-1:** Clasificación de las Cooperativas

TIPOS DE COOPERATIVA	DESCRIPCIÓN
<b>Cooperativas de producción</b>	Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.
<b>Cooperativas de consumo</b>	Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.
<b>Cooperativas de vivienda</b>	Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas en beneficio de sus socios. En estas cooperativas la adjudicación de los bienes inmuebles se efectuará previo sorteo, en Asamblea General, una vez concluidas las obras de urbanización o construcción; y, se constituirán en patrimonio familiar. Los cónyuges o personas que mantienen unión de hecho no podrán pertenecer a la misma cooperativa.
<b>Cooperativas de ahorro y crédito</b>	Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III de la presente Ley.
<b>Cooperativas de servicios</b>	Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

**Fuente:** (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018)

**Realizado por:** López, A, 2023.

### 2.3.1.4. Cooperativas de ahorro y crédito

Dispuesto en el (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014), el artículo 445; define a las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones sin fines de lucro que prestan servicios para realizar depósitos o pagos de cualquier otro servicio, esto con el fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía, al igual dichas organizaciones prestan servicios de préstamos que pueden ser otorgados a corto o largo plazo.

#### *2.3.1.5. Productos y Servicios Financieros que oferta las Cooperativas de ahorro y crédito*

Dispuesto en el (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014) en el artículo 194 menciona las operaciones que las entidades financieras podrán realizar, en el numeral 2 sobre el Sector financiero popular y solidario podrán realizar las siguientes operaciones:

- a. Las operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios determinadas en el numeral 1 literal a numerales 4, 7 y 10; literal b numerales 1, 2, 3 y 4; literal c numeral 1; y, literal d numerales 1, 3 y 4 de este artículo;
- b. Otorgar préstamos a sus socios. Las mutualistas podrán otorgar préstamos a sus clientes;
- c. Constituir depósitos en entidades del sistema financiero nacional;
- d. Actuar como emisor u operador de tarjetas de débito o tarjetas de pago. Las entidades del segmento 1 del sector financiero popular y solidario podrán emitir u operar tarjetas de crédito;
- e. Emitir obligaciones de largo plazo con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria, propia o adquirida, siempre que en este último caso se originen en operaciones activas de crédito de otras entidades financieras;
- f. Efectuar inversiones en el capital social de las cajas centrales; y,
- g. Efectuar operaciones con divisas.
- h. Las operaciones activas se acreditarán a través del sistema nacional de pagos mediante transferencia electrónica de fondos u otros medios de pagos electrónicos.

#### **2.3.2. Gestión**

Según (Cardona, 2009) “El termino gestión se relaciona con administración es decir según menciona que es hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos. La gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado”. Pág. 24

La gestión es cumplir con una serie de procesos el cual tiene como finalidad llegar a cumplir los objetivos planteados, esto con la intención de mejorar la productividad o la competitividad de la organización.

### 2.3.2.1. *Tipos de Gestión*

Existen diferentes tipos de Gestión en el área empresarial al igual que varían según el contexto donde se apliquen, alguno de ellos son los siguientes:

- **Gestión empresarial:** Es un conjunto de procesos y estrategias utilizadas por los representantes de las empresas para administrar y dirigir la organización y lograr cumplir los objetivos y metas de esta.
  - **Gestión de cartera:** Es una actividad que consiste en la utilización de técnicas y estrategias por parte de los inversionistas o administradores para optimizar la selección y rendimiento de sus inversiones.
  - **Gestión de proyectos:** Son procesos y técnicas utilizadas para planificar, organizar los objetivos de un proyecto.
  - **Gestión ambiental:** Es una serie de actividades y procesos destinados al desarrollo sostenible de una organización, de manera que impacte lo menos posible el medioambiente.
  - **Gestión social:** Es un conjunto de prácticas y estrategias que son utilizadas por organizaciones u otras entidades para abordar los desafíos sociales y mejorar el bienestar de las comunidades.
  - **Gestión del conocimiento:** Son estrategias que ayudan a identificar, crear, compartir y utilizar el conocimiento con el objetivo de mejorar su desempeño y su innovación, con el fin de conseguir mayor beneficio para la organización.
  - **Gestión pública:** Es la planificación, organización, dirección y control de los recursos y servicios del sector público para satisfacer las necesidades de la comunidad, esto a través de la implementación de políticas y programas para lograr mejorar el bienestar de la sociedad.
- (Westreicher, 2020)

### 2.3.3. *Modelo de gestión*

Según lo menciona (Alvarez, 2017) un modelo de gestión es un esquema de planificación o desempeño que interrelaciona Personas, Tecnología y Procesos como pilares de toda organización, permitiendo realizar un diagnóstico, determinar las áreas de mejora sobre las cuáles hay que actuar, en tercer lugar, evaluar y finalmente plantear los posibles cambios a adoptar. Pág.

12

### 2.3.3.1. Pasos para crear un modelo de gestión



**Ilustración 2-2:** Pasos para crear un modelo de gestión

Fuente: (Alvarez, 2017).

Realizado por: López, A, 2023.

### 2.3.3.2. Objetivo del modelo de gestión

Para (Arbildo López, 2011) “Alinear a las personas con el objetivo estratégico de la organización de tal manera que con sus acciones se logre una ventaja competitiva. Orientando a la administración a alcanzar los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo”. Pág. 13

### 2.3.3.3. Principios del modelo de gestión



**Ilustración 2-3:** Principios de modelo de gestión

Fuente: (Alvarez, 2017).

Los principios del modelo de gestión se encuentran clasificados en cuatro áreas, dos de ellas denominadas como “Fines” en los que se encuentra gestionar los objetivos y motivar a las personas, estas fijaran la dirección a donde se dirige la organización, y las otras dos denominadas “Medios” se encuentra la coordinación de actividades y toma de decisiones, estas indicaran la forma en cómo se llegara a los resultados.

#### 2.3.3.4. *Tipos de modelos de gestión*

Existen distintos tipos de modelos de gestión los cuáles pueden ser aplicados a distintas organizaciones de acuerdo con lo que esta requiera, a través del tiempo se ha identificado cuatro tipos de modelos de gestión.

Para (Alvarez, 2017) los tipos de modelos de gestión son:

- **Modelo de planificación:** En este modelo se ubican empresas con ambientes controlados, organizaciones posicionadas y maduras pertenecientes a determinados sectores, su situación es predecible, la normatividad y los reglamentos son claras cartas de navegación, son muy concretos. El líder es orientado al control disciplinar y de gestión, los objetivos son trazados a corto plazo, la toma de decisiones es jerarquizada, se dice a los empleados que deben hacer y además como hacerlo, en conclusión, se dominan los fines y los medios. Son compañías que obtienen altos rendimientos en el mercado de valores. Pág. 17
- **Modelo de búsqueda:** Se ubican en este contexto las empresas que son altamente competitivas y que se encuentran en crecimiento, la táctica y la estrategia son la clave para ganar, las organizaciones de este segmento son muy dinámicas. Las compañías de este tipo son flexibles con los medios (coordinación de actividades y toma de decisiones), se dice al empleado lo que debe hacer, pero se deja en libertad de buscar la forma para lograrlo. Pág. 17
- **Modelo científico:** Es visto como una alternativa de la planificación, en este tipo da libertad a los fines sin dejar de controlar los medios, se da cabida a la búsqueda del conocimiento y a la toma de decisiones consensuada. Hay que lograr unos objetivos, pero estos se vuelven intrínsecos, los colaboradores actúan por convicción, incitados por la iniciativa apegándose a ciertas normas y parámetros, pero las cosas suceden por su autoría. El actuar y la toma de decisiones es de alguna manera colectiva al recurrir al conocimiento general. Pág. 17
- **Modelo del descubrimiento:** Finalmente, este modelo es flexible con los medios y con los fines, dar tanta libertad puede verse desproporcionado, sin embargo, puede funcionar en empresas que están iniciando, recorriendo terrenos muy cambiantes, se puede aprender de todos, es posible recoger experiencias y pensamientos de otros que a futuro pueden ser muy útiles, se juega un poco al ensayo error o ensayo “Eureka” encontrando el enfoque. También es posible implementarlo en organizaciones desgastadas que buscan un cambio.(Alvarez, 2017) Pág. 17

### **2.3.4. Indicadores de gestión**

Un Indicador de gestión es instrumento de medida que se expresa de manera cuantitativa al observar el comportamiento y desempeño de un proceso, proyecto u organización y que al ser comparado con algún referente permite detectar desviaciones y tomar acciones de tipo correctivo o preventivo (Alvarez, 2017).

Un Indicador de gestión es aquel que proporciona un panorama de la situación de un proceso en un momento determinado, permitiendo actuar y predecir tendencias positivas o negativas sobre el desempeño de este. Proporcionan retroalimentación a la organización casi que inmediata, en muy corto plazo creando oportunidad de reacción.

#### *2.3.4.1. Características de los indicadores*

Los indicadores se clasifican en:

- Accesibles: se mide sin necesidad de implicar demasiados costos o recursos.
- Entendible: debe ser de fácil comprensión para aquellos que lo utilicen.
- Participativo: los usuarios deben contribuir en su construcción y además se les debe formar para su ejecución. Esta es tal vez la mejor opción de involucrar a los empleados en su cumplimiento.
- Útil: no se deben formular indicadores al azar, ni es necesario tener gran cantidad de ellos, solo se deben tener aquellos realmente convenientes.
- Oportunos: que conduzcan a una recolección de datos a tiempo, así como su análisis.
- Preciso: ajustados a la realidad, veraz, con un margen de error aceptable. Elementos para la construcción de los indicadores de gestión
- Definición: cuantifica hecho o característica a medir.
- Objetivo: es aquello que persigue el indicador, muestra la mejora y el sentido de esta (desarrollar, crear, maximizar).
- Valores de referencia: los Indicadores deben tener parámetros de comparación y estos pueden ser históricos mostrando tendencias en un tiempo determinado, estándar algo calculado y tomado como patrón de medida, de requerimiento expresado por los usuarios y de política corporativa evaluando fortalezas, debilidades, posibilidades.
- Puntos de medición: define el momento, los sitios, los medios y con quien se realizará la medición.
- Periodicidad: indica el tiempo en el cual se realizará la medición y su duración.
- Procesamiento y toma de decisiones: se deberán presentar oportunamente para que de su lectura se asuman los cambios necesarios tomando las decisiones a que haya lugar. (Alvarez, 2017) Pág. 21

### 2.3.4.2. Clases de indicadores

**Tabla 2-2:** Clases de indicadores

<b>CLASES DE INDICADORES</b>	
<b>Indicadores de cumplimiento</b>	Se encuentran relacionados con la ejecución de tareas o trabajos asignados.
<b>Indicadores de evaluación de evaluación</b>	Estos indicadores tienen que ver con el rendimiento de una tarea, trabajo o proceso, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora.
<b>Indicadores de eficiencia</b>	La eficiencia consiste en obtener el máximo de resultado con la mínima utilización de recursos, estos indicadores se encuentran orientados a la medida y mejora del rendimiento.
<b>Indicadores de eficiencia</b>	Miden el grado de cumplimiento de los objetivos y metas trazados.
<b>Indicadores de gestión</b>	Este indicador evalúa en forma global el cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico partiendo de sus funciones.

Fuente: (Alvarez, 2017) Pág. 22

Elaborado: López, A, 2023.

### 2.3.5. Gestión por la Metodología Lean

El termino Lean proviene del nombre que se da a conocer en occidente al sistema de producción de Toyota. El objetivo principal de la Metodología Lean es satisfacer al cliente, mediante la entrega de productos y servicios de calidad utilizando la cantidad mínima de materiales, equipamiento, espacio, trabajo y tiempo. (Moreno Martín, 2013), Pág. 33

#### 2.3.5.1. Principios de la Metodología Lean

Para (Fortuny-Santos et al., 2008), menciona que los principios de la metodología Lean es contrarrestar el despilfarro de recursos en actividades que no añaden ningún valor para el cliente y aprovechar la mayor experiencia e inteligencia del personal a través de la capacidad y de la mejora continua. Pág. 28

#### 2.3.5.2. Fases de implantación de la Metodología Lean

Para tener un sistema eficiente y competitivo, debe constar con las siguientes fases:



**Ilustración 2-4:** Fases de la implementación metodológica Lean  
**Fuente:** (Fortuny-Santos et al., 2008), Pág. 35

### 2.3.6. *Procesos*

Para (Pardo Alvarez, 2017) define como procesos a “Un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las cuáles unas entradas se transforman en unas salidas o resultados. Representa lo que tenemos que hacer, el trabajo a desarrollar para conseguir un determinado resultado”. Pág. 18

Los procesos al igual que una gestión es una serie de tareas que debe ser realizada de manera ordenada por parte de los involucrados para llegar a cumplir con la meta principal de la organización.

#### 2.3.6.1. *Identificación de procesos*

Según (Lucas, 2014), menciona que el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización es reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

Los principales factores para la identificación y selección de los procesos son los siguientes:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en Factores Clave de Éxito.
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

La identificación y selección de los procesos se da a través de las actividades que desarrolla la organización y como esta influyen a la toma de decisiones o resultados. Pag 35.

#### 2.3.6.2. *Condiciones de los procesos*

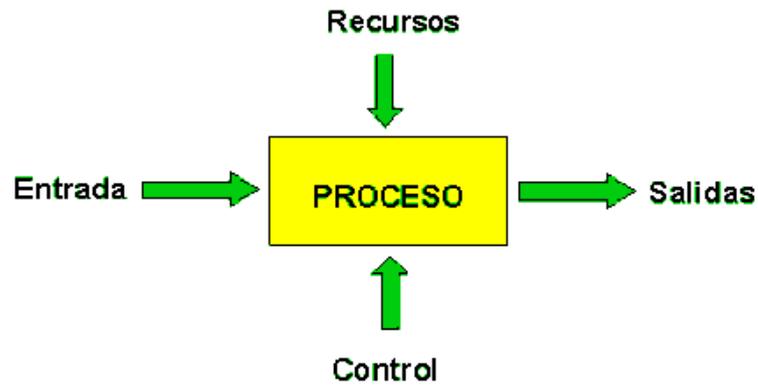
Como hace mención (Maldonado, 2012) en su libro gestión de procesos o (gestión por procesos “Las condiciones o características que debe mantener un proceso son las siguientes:

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
  - El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
  - Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización.
  - Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
  - El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización. o El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.”
- Pág. 3

#### 2.3.6.3. *Elementos de un proceso*

Todo proceso es entendido por el entorno de la gestión de calidad, se caracteriza por estar formado por los siguientes elementos:

- Finalidad: Todo proceso es un conjunto de tareas elementales necesarias para la obtención de un resultado. Cada proceso posee unos límites claros y conocidos (el primer y último paso de este), comenzando con una necesidad concreta de un cliente (que, de nuevo, puede ser interno o externo), y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.
- Requerimientos del cliente: Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente. Los requerimientos deben estar expresados de una manera objetiva.
- Entradas: Las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos, como elementos humanos o técnicos. En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuáles el proceso no podría llevarse a cabo.
- Salidas: Un output con la calidad exigida por el estándar del proceso, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso.
- Recursos: Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera.



**Ilustración 2-5:** Elementos de un proceso

**Fuente:** (Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000., 2013)

- Propietarios: Son las personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad de este. El propietario del proceso supervisa los indicadores que demuestran que el proceso está bajo control y permiten establecer objetivos de mejora.
- Indicadores: Crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno la mayoría de las veces).
- Clientes: Son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos (otro u otros departamentos de la misma empresa) o externos (cliente final) (Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000., 2013).

#### 2.3.6.4. Clasificación de los procesos

Como lo menciona (Pardo Alvarez, 2017), en su libro Gestión por procesos y Riesgo operacional “Los procesos se presentan clasificados según su cometido. Existen dos clasificaciones muy comunes. Una es la clásica, que ordena los procesos como:

- Estratégicos: también denominados procesos gerenciales, directivos o procesos de dirección.
- Operativos: conocidos también como procesos de negocio, productivos, nucleares, específicos, principales, misionales.
- Soporte: denominados también procesos de apoyo o procesos auxiliares.

Otra clasificación alternativa es la ofrecida por la Norma ISO 9001:2008 de gestión de la calidad, y algunas versiones anteriores de la misma, que nos sugieren procesos de:

- Responsabilidad de la dirección.
- Realización del producto / prestación del servicio.
- Provisión de recursos.
- Medición, análisis y mejora. Pág. 19

#### 2.3.6.5. *Jerarquización de los procesos*

La jerarquización de los procesos se determina los niveles o fases que componen cada una de las actividades determinadas para desarrollar tareas y dirigir una organización, es necesario establecer estos niveles los cuáles deben ser establecidos en cada una de las áreas de las organizaciones y a su vez subdividir en subprocesos hasta llevar a cabo las tareas específicas del proceso y pueden estructurarse en grupos de acuerdo con los eventos de la organización, también se pueden determinar como de jerarquía estándar que son el grupo que comprende todo los grupos jerárquicos de procesos empresariales, cada proceso organizacional debe asignarse jerárquicamente y al cerrar los procesos deben quedar agrupados (Yolis Gonzales, 2011).

#### 2.3.6.6. *Control de procesos*

Para (Arbildo López, 2011), el control de procesos consiste en dos funciones claramente diferenciadas: la adquisición de datos y el control. Si tratamos de establecer el nexo con el mantenimiento concluiremos rápidamente que la adquisición de datos contribuye con la información para el mantenimiento y las acciones de control con la implantación de las acciones con fines tanto operativos como de mantenimiento.

#### 2.3.6.7. *Enfoque basado en procesos*

El que enfoque consiste en:

- Tener en cuenta todo el trabajo como un proceso.
- Enfoque en el cliente para identificar y satisfacer sus necesidades.
- Identificar, atraer y comprometer las partes interesadas en los procesos.
- Identificar y eliminar los procesos que no aportan valor añadido.
- Identificar y controlar los factores críticos de éxito de cada proceso y el sistema como un todo.
- Implementar y mantener un sistema de medición, comparación y registro de argumentos importantes para el cuidado de los factores críticos de éxito.
- Identificar los procesos de referencia, que pueden utilizarse como base para la definición de los objetivos de la organización (ISOTOOLS EXCELLENCE, n.d.).

### **2.3.7. Gestión por procesos**

Según (Hernández Palma et al., 2016) menciona que “la gestión por procesos se fundamenta en el cumplimiento de la misión de las organizaciones, direccionando las actividades necesarias, hacia la satisfacción del cliente, proveedores, personal, accionista y sociedad en general”.

#### **2.3.7.1. Objetivos de la gestión por procesos**

Unos objetivos esenciales en esta gestión y son los siguientes:

- Conocer las organizaciones de forma sistémica y desarrollar una visión horizontal de la misma.
- Favorecer la interacción de equipos de trabajo, para el intercambio de información y la gestión oportuna de soluciones.
- Hacer partícipe al recurso humano de todo el modelo, con un mayor sentido del compromiso, en cada uno de los procesos que adelante; indistintamente de su posición jerárquica” (Hernández Palma et al., 2016).

#### **2.3.7.2. Características de la gestión por procesos**

Según la Universidad Champagnat (2002), citada en (Torres Guananga et al., 2019) , las características muestran como la Gestión por procesos ha evolucionado modificando a la organización sin dañar la estructura organizacional.

- Analiza las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa
- Reconoce la existencia de los procesos internos
- Identifica las necesidades del cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción Entiende las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos y aquella enfocada a los departamentos a las funciones
- Asigna responsabilidades a cada proceso
- Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora
- Evalúa la capacidad del proceso para satisfacerlo.

#### **2.3.7.3. Beneficios de la gestión por procesos**

Establecer un riguroso diseño de cada proceso, el rendimiento aumenta porque no se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles. La gestión por procesos también aporta beneficios

mediante la alineación para alcanzar un objetivo común orientado al cliente, brindando un marco para el rediseño del trabajo (reingeniería).” (Mallar, 2010)

### 2.3.8. Productividad

Según (Prokopenko, 2005) “La productividad es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresa, ingenieros industriales, economistas y políticos. Compara la producción en diferentes niveles del sistema económico con los recursos consumidos”. Pag 4

#### 2.3.8.1. Factores o elementos de productividad

**Tabla 2-3:** Factores o elementos de producción

FACTORES O ELEMENTOS DE PRODUCCIÓN	
FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Que son aquellos que se generan en el interior de una organización o dependen directamente de ésta como: la calidad y disponibilidad de los recursos, la adaptabilidad de la organización a los cambios que se vayan produciendo en el sector, el nivel de capital existente que permitirá garantizar los planes de crecimiento, incluso una buena motivación de los trabajadores que logrará hacerlos más productivos”	Que no dependen de la organización sino del entorno que lo rodea, se trata de los cambios en la industria, políticas económicas y fiscales, además de la situación macroeconómica existente (situación de la economía, de la bolsa, de los niveles de inversión).

**Fuente:** (MIRAMÓN, 2019), Pag 4

**Realizado por:** López, A, 2023.

#### 2.3.8.2. Importancia de la productividad

La productividad es importante ya que nos permite conocer el rendimiento y que factores influyen dentro de la organización y de esa manera saber que decisiones tomar para satisfacer la necesidad de los clientes o socios.

#### 2.3.8.3. Tipos de productividad

Según (MIRAMÓN, 2019) Se encuentran distintos tipos de productividad en ellos se pueden destacar cuatro tipos de productividad las cuáles se clasifican en:

**Tabla 2-4:** Tipos de productividad

<b>TIPOS DE PRODUCTIVIDAD</b>	
<b>Productividad total de los factores (PTF)</b>	Bajo este enfoque la productividad medirá el impacto de cualquier cambio, aumento o disminución del rendimiento de los factores que intervienen en la producción (trabajo, capital, recursos...) que pudiera influir en el output o producto final de la empresa. La PTF es la diferencia entre la tasa de crecimiento de la producción y la tasa ponderada del crecimiento de los factores.
<b>Productividad del producto</b>	Este enfoque se centra en su atención en el tiempo consumido para combinar los diferentes inputs y obtener el producto final más que en las unidades de factor productivo empleadas. En definitiva, para este enfoque la productividad consiste en lograr la mayor cantidad de producto en el menor tiempo posible.
<b>Producción parcial</b>	Este enfoque se centra en la productividad marginal de un factor productivo concreto (trabajo, capital físico, etc.) esto es, en la variación que experimenta la cantidad producida de un bien motivada por el empleo de una unidad adicional del factor productivo seleccionado, permaneciendo constante la utilización de los restantes factores.
<b>Productividad laboral</b>	Es la relación del producto final con el factor trabajo (mano de obra) que ha venido siendo considerado a lo largo de la historia del pensamiento económico como el factor más determinante de la productividad.

**Fuente:** (MIRAMÓN, 2019) Pag.6-7

**Realizado por:** López, A, 2023.

#### 2.3.8.4. *Indicadores de productividad*

Los indicadores de productividad serán cuantitativos los cuáles medirán el nivel de productividad de las áreas de la organización valorando el tiempo usado en procesos y la cantidad que representa el trabajo.

En los indicadores cualitativos se relacionarán con el nivel de calidad que proporciona el producto o servicio al cliente, permitirá conocer cuántos clientes se atiende en un determinado tiempo, dando a conocer la productividad y la efectividad por medio de estos indicadores (MIRAMÓN, 2019). pág. 11

La importancia de la aplicación de indicadores en un modelo de gestión por procesos es esencial, pues permite identificar las necesidades de los clientes y de esa manera alcanzar el fortalecimiento de los objetivos de la organización, orientando al mejoramiento en cada una de las áreas de atención.

### 2.3.9. *Diagrama de flujos*

Según (Martínez & Leyva, 2014), menciona que un diagrama de flujo es un instrumento útil para representar los procesos de trabajo y de negocios para analizar y optimizar. Los pasos individuales se consideran en el contexto de un amplio proceso en varias unidades organizativas. Pág. 116 textual

#### 2.3.9.1. *Tipos de diagramas de flujo*

Existen varios tipos de diagramas de flujo entre ellos menciona (Martínez & Leyva, 2014), que existen los siguientes:

- Diagramas de flujo de documentos demuestran el control de documentos en un sistema. Diagramas de flujo de datos muestran los datos de progreso de proceso a proceso.
- Diagramas de flujo que ilustran sistema de control de las interacciones físicas o diagramas de flujo de recursos y la programación pura, muestran la lógica y las condiciones.
- Dentro de un programa de ordenador, la mayoría de los diagramas de flujo, simplemente ilustran el flujo de información, en lugar de las ideas y conceptos específicos. Pág. 117

#### 2.3.9.2. *Clasificación y elementos de flujogramas*

Los diagramas de flujo muestran cómo lleva a cabo los procesos de los departamentos de la organización a través de la estructura de control que manejan.

En todo diagrama de flujo podemos encontrar los siguientes elementos:

- Inicio de proceso
- Especificación de la alimentación de datos para efectuar el proceso
- Acciones aplicables a los datos
- Obtención de resultados
- Fin del proceso.

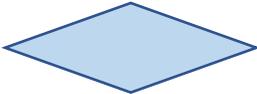
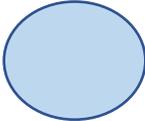
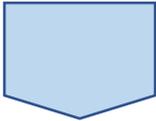
De acuerdo con las características se encuentran las siguientes:

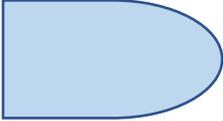
- Sintética: La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola.

- Simbolizada: La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación; permite al analista asegurarse que ha desarrollado todos los aspectos del procedimiento, dar las bases para escribir un informe claro y lógico (Martínez & Leyva, 2014).  
Pág. 120

### 2.3.9.3. Símbolos para diagramar

**Tabla 2-5:** Símbolos para diagramas

	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Indica entrada de datos.
	Indica salida de datos.
	<b>Procesos:</b> indica la asignación de un valor 0 en la memoria y/o la ejecución de una operación aritmética, de una operación aritmética.
	<b>Decisión:</b> indica la realización de comparación de valores.
	<b>Proceso predeterminado:</b> Para representar solo programas o cualquier proceso preestablecido.
	<b>Conector de páginas:</b> Representa la continuidad del diagrama de flujos en la misma página.
	<b>Conector fuera de páginas:</b> Representa la continuidad del diagrama.
	<b>Documento:</b> Salida a pantalla indica la salida de datos a la pantalla o monitor, se utilizará cuando se desee representar un documento cualquiera, sea un listado o ficha.

	<p><b>Línea de flujo o dirección:</b> Indica la secuencia en que se realizan las operaciones.</p>
	<p><b>Demora:</b> representa una demora o retraso, ya sea por congestionamiento, distancia o por espera de alguna provisión por parte de otra persona</p>
	<p><b>Transporte o desplazamiento:</b> indica el movimiento de empleados, materiales y equipos de un lugar a otro.</p>

Fuente: (Martínez & Leyva, 2014) Pág. 122

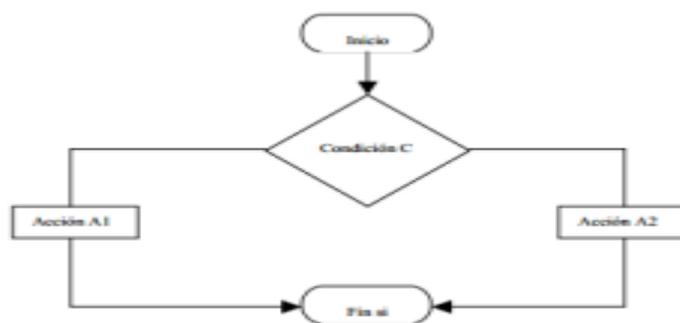
Realizado por: López, A, 2023.

#### 2.3.9.4. Tipos de estructuras de diagramas de flujo

Según (Martínez & Leyva, 2014) manifiesta que cualquier programa con un solo punto de entrada y un solo punto de salida puede resolverse con tres tipos de estructuras básicas de control: Secuencial, alternativa y repetitiva. Pág. 123

- Secuencial

Es aquella que ejecuta las acciones sucesivamente unas a continuación de otras sin posibilidad de omitir ninguna, y naturalmente sin bifurcaciones (saltos a subrutinas). Todas estas estructuras tendrán una entrada y una salida.



**Ilustración 2-6:** Diagrama de flujo- Secuencial

Fuente: (Martínez & Leyva, 2014), Pág.123

### 2.3.9.5. Reglas para elaborar la construcción de diagramas de flujo

Para (Martínez & Leyva, 2014), menciona que para tener una buena estructura de flujo se debe seguir las siguientes reglas:

- 1) Todo diagrama debe tener un inicio y un fin.
- 2) Las líneas de conexión o de flujo deben ser siempre rectas y si es posible, que sean sólo verticales y horizontales (no cruzadas, ni inclinadas).
- 3) Las líneas que enlazan los símbolos entre sí deben estar todas conectadas. Cada línea o flecha debe entrar en un símbolo decisión, en un sí o unirse a otra flecha.
- 4) Se deben dibujar todos los símbolos de modo que se pueda seguir el proceso visualmente de arriba abajo y de izquierda a derecha.
- 5) Realizar un gráfico claro y equilibrado, procurando que el flujo central del diagrama sea parte central de la hoja de papel.
- 6) Evitar la terminología específica de un lenguaje de programación máquina sobre todo en las expresiones donde se tiende a ello.
- 7) En las operaciones lógicas recurrir preferentemente a la lógica positiva que a la negativa.

A cada bloque o símbolo se accede por arriba y/o por la izquierda y se sale por abajo y/o por la derecha. La salida es única excepto en los símbolos de decisión. Pág. 12

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de investigación

En la presente investigación se tomará en cuenta un enfoque mixto:

##### 3.1.1. *Enfoque cuantitativo*

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar una o varias preguntas de investigación y probar las hipótesis o ideas establecidas previamente, confía en la medición numérica, el uso de la estadística para establecer con exactitud, patrones de comportamiento, pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas, define las variables en un determinado contexto, analiza las mediciones obtenidas por métodos estadísticos, se asocia con encuestas con preguntas cerradas o los estudios que emplean instrumentos de medición estandarizados (Vega-Malagón et al., 2014). Pag. 525

Un enfoque cuantitativo, puesto que se recopilará información, se procesará y analizará los datos obtenidos a través de la respectiva tabulación del cuestionario aplicado a socios y empleados de la cooperativa, sobre los fallos que se han dado en la actualidad.

##### 3.1.2. *Enfoque cualitativo*

Para (Maldonado Pinto, 2018) “La investigación cualitativa pretende interpretar, describir, analizar y comprender los datos recopilados a través de la observación que adoptan la forma de entrevistas, descripciones, notas de campo, grabaciones, vídeos, fotografías, registros de todo tipo, películas u objeto fabricado por cualquiera tecnología”. Pag. 20

Un enfoque cualitativo puesto que se realizarán preguntas de investigación, y entrevistas a los empleados de la institución, para a través de la aplicación de estos instrumentos se recoja información, sobre las rutinas que mantienen y los problemas que se pueden presentar, dando a conocer el comportamiento real del estudio.

## **3.2. Nivel de investigación**

### **3.2.1. Nivel descriptivo**

El nivel descriptivo consiste en explicar los fenómenos sociales en una circunstancia temporal y geográfica determinada. Su finalidad es describir (si estudiamos a toda la población) y/o estimar parámetros (si la estudiamos a través de una muestra). Los hechos cambian según las circunstancias temporal y geográfica que estemos estudiando. La estadística consiste en interpretar frecuencias (variables categóricas) y/o promedios (variables numéricas) y se estiman parámetros con intervalos de confianza (Gonzalez Lucero, 2012). Pág. 12

Se tomará en cuenta un nivel de investigación descriptivo ya que junto a la recopilación de información se describirá los procesos que se han realizado en la cooperativa para de esa manera poder ir detallando los flujogramas, que son los pasos que debe llevar a cabo la institución.

### **3.2.2. Nivel exploratorio**

“La investigación exploratoria tiene como objetivo la aproximación a fenómenos novedosos. Siendo su objetivo obtener información que permita comprender mejor; aunque posteriormente esta no sea concluyente” (Rus Arias, 2020).

Un nivel de investigación exploratoria ya que a través de la observación directa a la entidad se definirá los procesos los cuáles ayudaran a conseguir los objetivos propuestos y brindar una buena atención al cliente o socio de la cooperativa.

## **3.3. Diseño de investigación**

### **3.3.1. No experimental**

“La investigación no experimental es aquella que se realiza a través de la observación, sin intervenir o manipular el objeto estudiado, o tratar de controlar las variables de una situación observada. Es utilizada en las ciencias sociales y ramas de ciencias naturales o áreas como mercadeo o comunicación” (Montano, 2021)

Se dará un diseño no experimental porque no estará sometido a ningún cambio en su ámbito laboral mientras se realice las observaciones de su vida laboral de manera natural, estas

observaciones se analizarán, puesto que solo se propondrá un modelo de gestión por procesos de cómo llevar de manera correcta y ordenada los procesos en la institución.

### **3.4. Tipo de estudio**

#### **3.4.1. *Transversal***

Como menciona (Gonzalez Lucero, 2012) “son todas las variables son medidas en una sola ocasión; por eso si realizamos comparaciones, se trata de muestras independientes o grupos paralelos.”

Pag.8

En el presente trabajo de investigación se dará un estudio transversal ya que la información se obtendrá en un solo momento y parte de ello se analizarán los datos de los trabajadores, socios y clientes de la cooperativa y a través de la información recopilada conocer los procesos que se modificarán.

### **3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

En la presente investigación se tomará a consideración los siguientes métodos, técnicas e instrumentos de investigación:

#### **3.5.1. *Método***

##### **3.5.1.1. *Método Inductivo***

“Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría” (Augusto, 2010).

Se utilizará el método inductivo para registrar los hechos observados en las vistas que se realizara a la organización, colocará definiciones en cada literal y clasificar de manera ordenada cada uno de los lineamientos que se presenten en la investigación.

### 3.5.1.2. *Método Deductivo*

Según (Westreicher, 2020) “los métodos deductivos consisten en extraer una conclusión con base en una premisa o una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas”

Se aplica el método deductivo para la obtención de la información estos sean definiciones, conceptos, principios, características, indicadores, leyes o normas que faciliten la elaboración para el desarrollo del marco teórico.

### 3.5.1.3. *Método Analítico*

“El método analítico es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos” (Lopera et al., 2010).

Se utilizará un método analítico, ya que a través de la observación y recopilación de información por medio de los instrumentos aplicados se realizará un respectivo análisis que ayudará a conocer las falencias en los procesos que realiza la cooperativa y se podrá generar soluciones para mejorar la productividad de la entidad.

## 3.5.2. *Técnicas*

### 3.5.2.1. *De campo*

“Los antecedentes de la investigación de campo se encuentran ahí donde los pensadores e investigadores, aplicaron de manera consciente e intencionada algunas formas o modos de recabar información, tratarla, analizarla, interpretarla y aplicarla sobre algún fenómeno social” (Muñoz Rosales, 2002).

La investigación se considera de campo por la obtención de información por medio de la visualización al visitar la organización con el fin de conocer los procesos que realiza cada departamento y a su vez las deficiencias que se presentan en ellas.

### 3.5.2.2. *Bibliográfica – Documental*

La investigación bibliográfica es el punto donde se obtiene información científica de acuerdo con el tema a tratar, obteniendo una recopilación válida y de fuentes confiables.

La investigación documental es la recopilación de información por medio libros, revistas, artículos científicos, periódico y bibliografías, permitiendo optimizar tiempo, dinero y ayuda aumentar la capacidad de aprendizaje.

La investigación es documental porque se procedió a obtener, seccionar y analizar la información que fue otorgada por el personal, socios y clientes de la organización, bibliográfica porque se obtuvo definiciones y criterios bibliográficos de diferentes autores para sustentar de manera científica el marco teórico de la investigación.

#### 3.5.2.3. *Entrevista*

La entrevista es una conversación que se realiza entre dos o más personas para conocer su opinión a través de una serie de preguntas que se dará a conocer en la mesa de dialogo, siendo el entrevistador el que realice las preguntas y el entrevistado quien dé respuesta a ellas.

En la presente investigación se realizará una entrevista la gerente subrogante de la organización, con el objetivo de recolectar información que ayude a desarrollar la investigación y obtener una solución al problema.

#### 3.5.2.4. *Encuesta*

La encuesta técnica que se presenta a una muestra determinada de personas, la encuesta consiste en una serie de preguntas que se utilizara para obtener información del tema a investigar.

La encuesta se aplicará a socios y clientes de la organización para recolectar información necesaria que ayude con el desarrollo de la investigación presente y su problemática.

#### 3.5.2.5. *Tabulación*

Tabulación es la expresión de información obtenida a través de tablas o cuadros que faciliten el entendimiento de cada resultado.

Se utilizará la tabulación para colocar los datos obtenidos por medio de la encuesta que se planteará a los socios y clientes de la organización.

### 3.5.3. Instrumentos de investigación

En los instrumentos que se utilizará son las respectivas guías de encuesta y entrevistas que se aplicara a socios y empleados de la cooperativa para que, por medio de ello, se recopile información veraz, la cual nos brinde alternativas de solución a las problemáticas presentadas.

## 3.6. Población y muestra

### 3.6.1. Población

La entrevista se realizará al gerente subrogante encargado de la organización y las encuestas serán aplicadas al personal administrativo y operativo por su conocimiento en cada una de las actividades que brinda la organización al igual que serán aplicadas a socios de esta.

Para el presente estudio no se tomará muestra del personal administrativo y operativo debido a que se tomará el 100% de la población como muestra para la aplicación de encuestas el cual es un total de 9 personas.

**Tabla 3-1:** Total de socios de la Cooperativa San Miguel de Pallatanga

MATRIZ
SOCIOS
6223

Fuente: COAC San Miguel de Pallatanga

Realizado por: López, A, 2023.

### 3.6.2. Muestra

La muestra se calculó a través de la fórmula de población finita, la cual se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

Z: Nivel de confianza

p: Probabilidad de éxito, o proporción esperada

q: Probabilidad de fracaso

e<sup>2</sup>: Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 6.223}{0,05^2(6.223 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{5.976,569}{16.515}$$
$$n = 362$$

A través de la aplicación de la fórmula de muestra finita da como resultado que se aplicara la encuesta a 362 socios las cuáles brindaran respuesta sobre el proceso de atención de la organización.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Procesamiento, análisis e interpretación de resultados

##### 4.1.1. Encuesta a personal de la Cooperativa San Miguel de Pallatanga

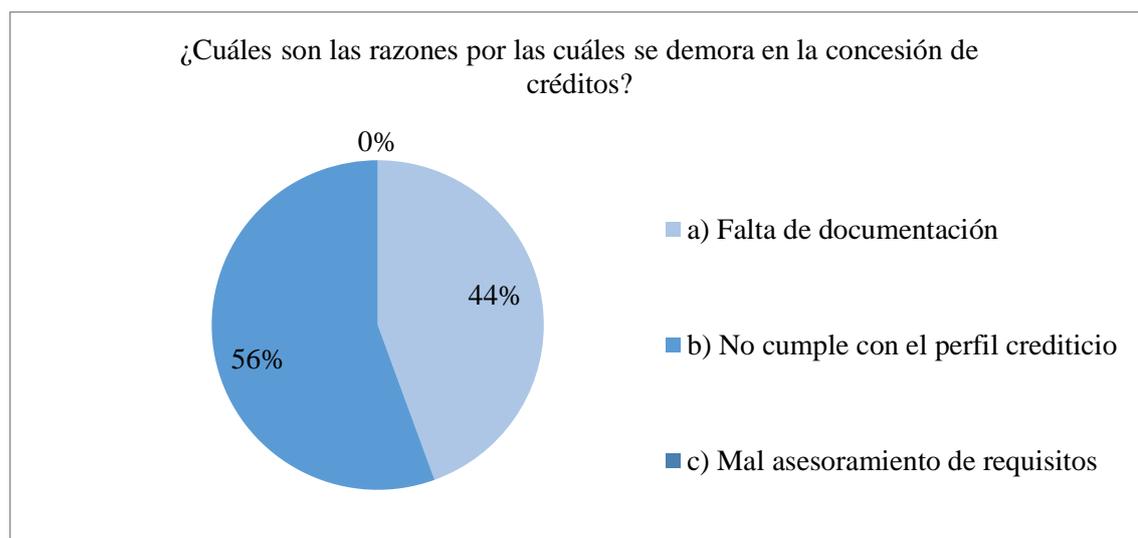
1. ¿Cuáles son las razones por las cuáles se demora en la concesión de créditos?

**Tabla 4-1:** Demora en la concesión de créditos

Variables	Frecuencia	Porcentaje
a) Falta de documentación	4	44%
b) No cumple con el perfil crediticio	5	56%
c) Mal asesoramiento de requisitos	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.



**Ilustración 4-1:** Demora en la concesión de créditos

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.

#### Análisis

Cómo se puede observar el 56% del personal encuestado indica que la razón por la cual existe una demora en la concesión de créditos es por la falta de cumplimiento en el perfil crediticio, en cambio un 44% consideran que la falta de documentación sería otra de las causas que provoca la demora en la concesión de créditos.

## **Interpretación**

Se concluye que, la principal causa de que se genere demora en la otorgación de créditos en la Cooperativa es por la falta de cumplimiento en el perfil crediticio y el mal asesoramiento de requisitos, dando a entender que los socios no tienen una buena calificación para otorgación de créditos y por parte de los empleados no cuentan con la información necesaria para dar a conocer cuáles son los requisitos para la obtención de crédito a los socios.

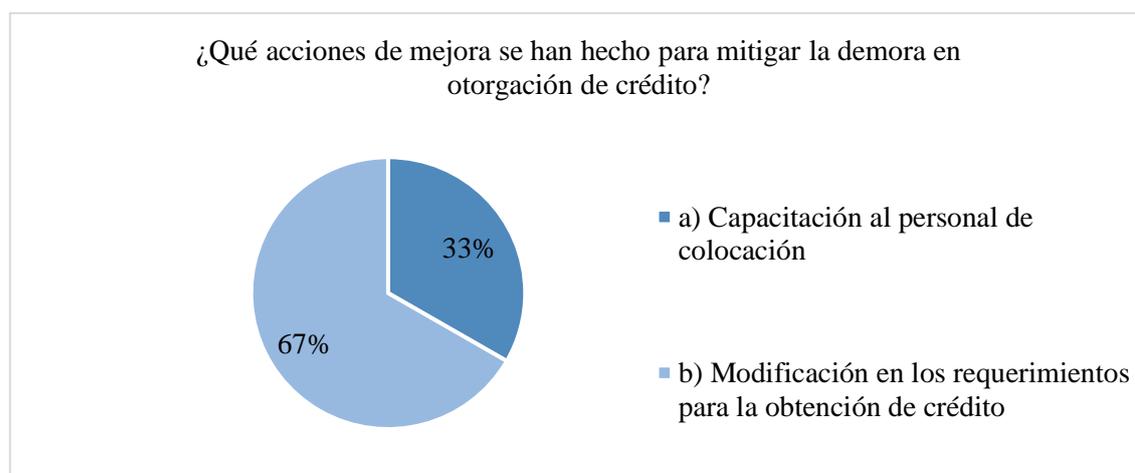
2. ¿Qué acciones de mejora se han hecho para mitigar la demora en otorgación de crédito?

**Tabla 4-2:** Acciones de mejora para mitigar la demora de crédito

Variables	Frecuencia	Porcentaje
a) Capacitación al personal de colocación	3	33%
b) Modificación en los requerimientos para la obtención de crédito	6	67%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

**Realizado por:** López, A, 2023.



**Ilustración 4-2:** Acciones de mejora para mitigar la demora de crédito

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

**Realizado por:** López, A, 2023.

### Análisis

Del 100% del personal encuestado, un 67% consideran que las mejoras que se han realizado para mitigar la demora en la otorgación de crédito es la modificación en los requerimientos para obtención de crédito, mientras que un 33% manifiestan que se han realizado capacitaciones al personal de colocación.

### Interpretación

A través de la encuesta se da a conocer que la mejora que se ha implementado para generar más créditos en la Cooperativa es la modificación en los requisitos para la obtención de crédito, logrando que los socios puedan cumplir con todo lo solicitado y puedan acceder al crédito.

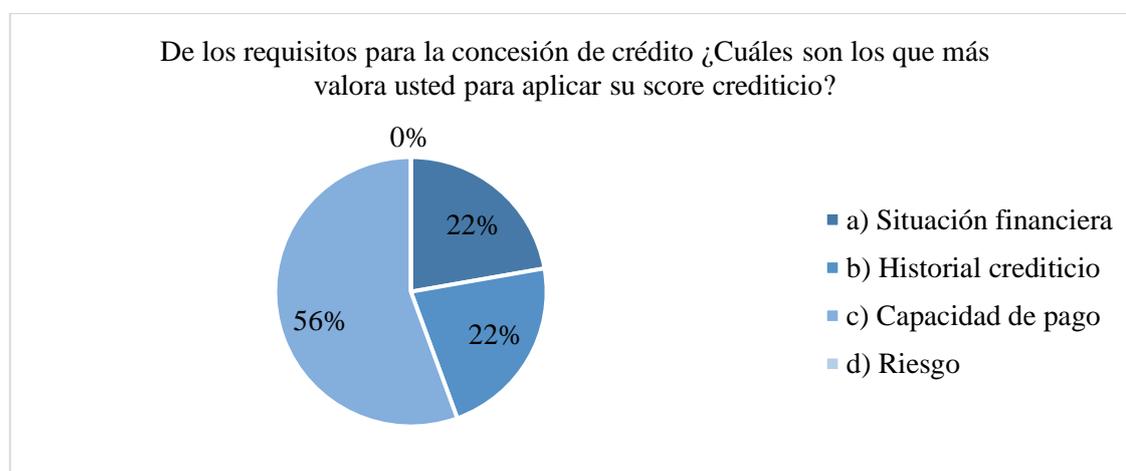
3. De los requisitos para la concesión de crédito ¿Cuáles son los que más valora usted para aplicar su score crediticio?

**Tabla 4-3:** Requisitos para la concesión de crédito

VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje
a) Situación financiera	2	22%
b) Historial crediticio	2	22%
c) Capacidad de pago	5	56%
d) Riesgo	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.



**Ilustración 4-3:** Requisitos para la concesión de crédito

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.

### Análisis

El personal encuestado, indica los requisitos que más valoran para otorgar un crédito es la capacidad de pago con un 56%, en seguido de la situación financiera y el historial crediticio del socio con un 22%.

### Interpretación

Los empleados al obtener los respectivos requisitos consideran cual de todos los documentos presentados por el socio cumplen lo establecido para otorgar el crédito y que este sea cancelado en su totalidad sin mora.

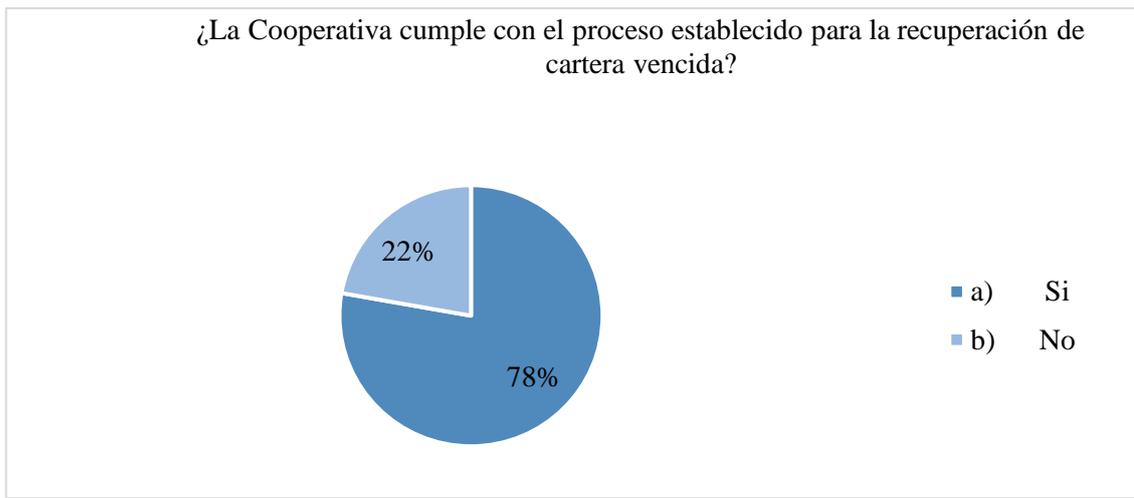
#### 4. ¿La Cooperativa cumple con el proceso establecido para la recuperación de cartera vencida?

**Tabla 4-4:** Proceso establecido para recuperación de cartera

Variables	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	7	78%
b) No	2	22%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.



**Ilustración 4-4:** Proceso establecido para recuperación de cartera

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.

#### Análisis

Del 100% del personal encuestado manifiesta que, la cooperativa si cumple con un proceso establecido para la recuperación de cartera, en cambio un 22% menciona que no cumple con dicho proceso.

#### Interpretación

La Cooperativa al cumplir con el respectivo proceso para la recuperación de la cartera vencida logra eliminar el nivel de incumplimiento de pagos de las obligaciones financieras de sus socios, para de esa manera mantener un flujo de caja adecuada, en cambio si no se cumple el respectivo proceso de recuperación, esta provocaría el incumplimiento de pago de las obligaciones financieras.

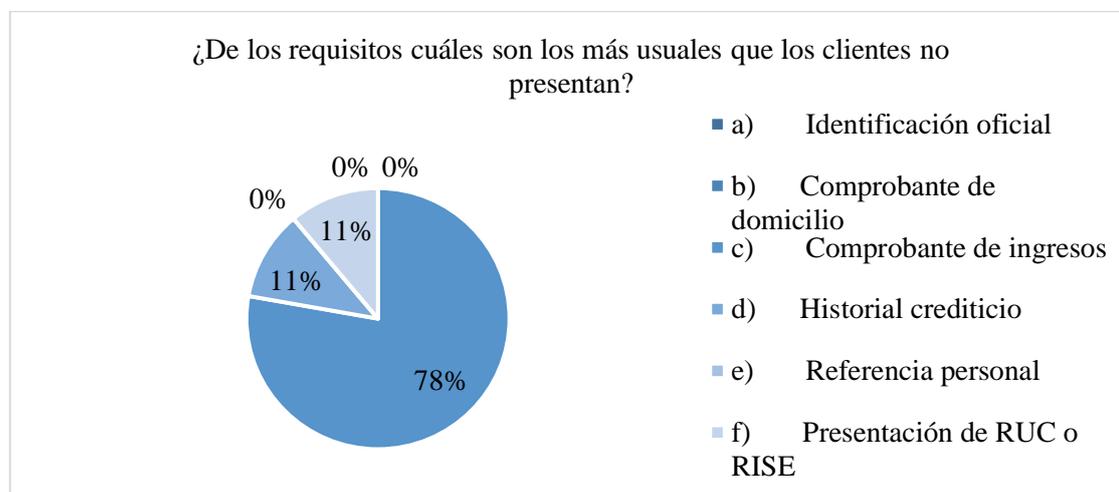
5. ¿De los requisitos cuáles son los más usuales que los clientes no presentan?

**Tabla 4-5:** Cuáles son los requisitos que los clientes no presentan

Variables	Frecuencia	Porcentaje
a) <b>Identificación oficial</b>	0	0%
b) <b>Comprobante de domicilio</b>	0	0%
c) <b>Comprobante de ingresos</b>	7	78%
d) <b>Historial crediticio</b>	1	11%
e) <b>Referencia personal</b>	0	0%
f) <b>Presentación de RUC o RISE</b>	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.



**Ilustración 4-5:** ¿Cuáles son los requisitos que los clientes no presentan?

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.

### Análisis

El 78% del personal encuestado menciona que el requisito más usual que los clientes no presentan es el comprobante de ingresos, seguido con un 11% el historial crediticio y la presentación del RUC o RISE.

### Interpretación

Al no cumplir con los requisitos que han sido solicitados por parte del asesor al cliente para otorgar un crédito, se ocasionaría los atrasos o demoras en la otorgación de esta.

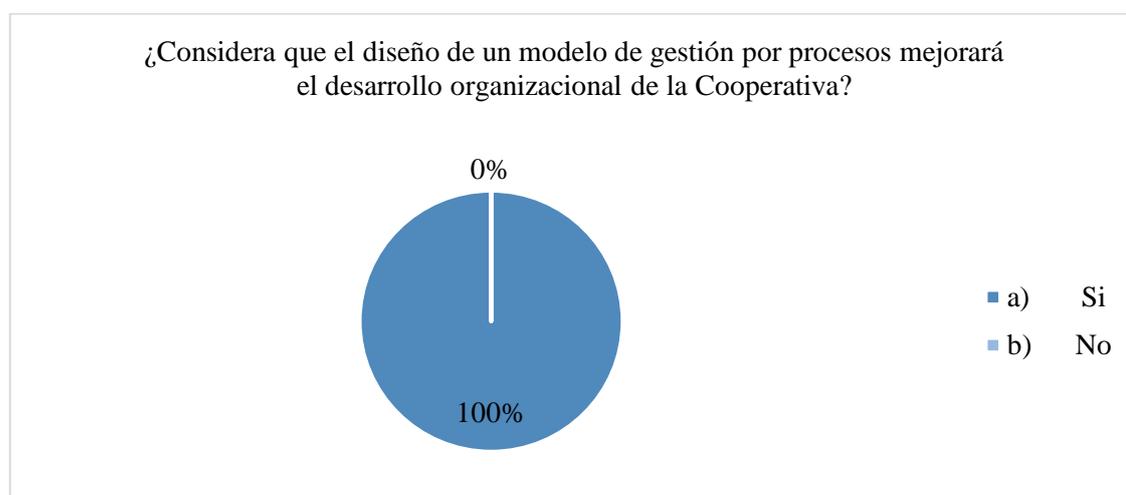
6. ¿Considera que el diseño de un modelo de gestión por procesos mejorará el desarrollo organizacional de la Cooperativa?

**Tabla 4-6:** Diseño de un modelo de gestión por procesos

Variables	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	9	100%
b) No	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.



**Ilustración 4-6:** Diseño de un modelo de gestión por procesos

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.

### Análisis

El 100% del personal encuestado considera que el diseño de un modelo de gestión por procesos mejoraría el desarrollo organizacional de la Cooperativa.

### Interpretación

Al aplicar un diseño de modelo de gestión por procesos la Cooperativa podrá mejorar los procesos para la otorgación de créditos y para las diferentes actividades que la organización ofrece.

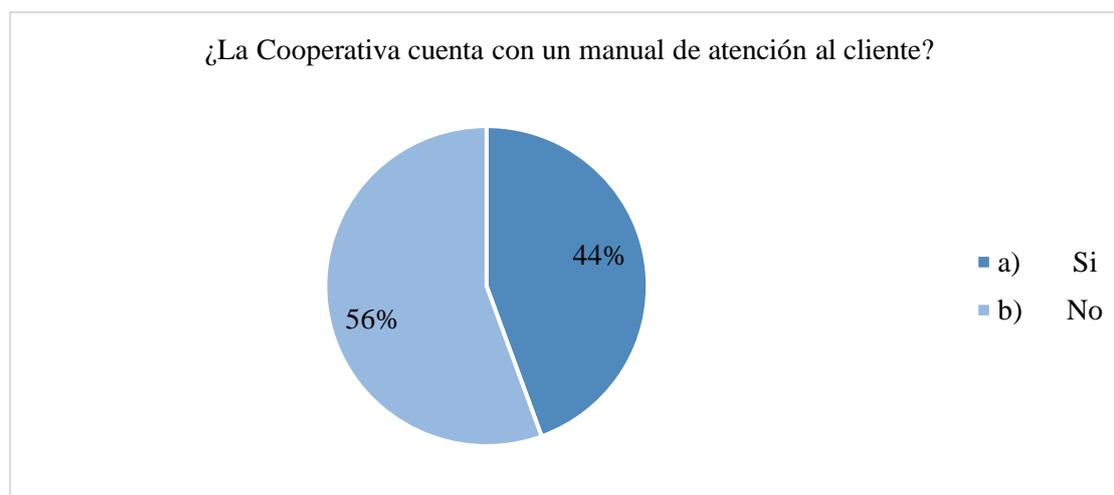
## 7. ¿La Cooperativa cuenta con un manual de atención al cliente?

**Tabla 4-7:** Manual de atención de cliente

Variables	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	4	44%
b) No	5	56%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.



**Ilustración 4-7:** Manual de atención de cliente

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.

### Análisis

El 56% del personal encuestado consideran que la cooperativa no cuenta con un manual de atención al cliente, en cambio un 44% manifiestan que si cuenta con el respectivo manual de atención al cliente.

### Interpretación

La cooperativa al no contar con un manual de atención a los clientes provoca que los empleados no puedan cumplir con las actividades que les son encomendadas, en cambio si existiera un manual esto les ayudaría a que los empleados puedan ejercer todas sus actividades de manera correcta.

#### 4.1.2. Encuesta a socios de la Cooperativa San Miguel de Pallatanga

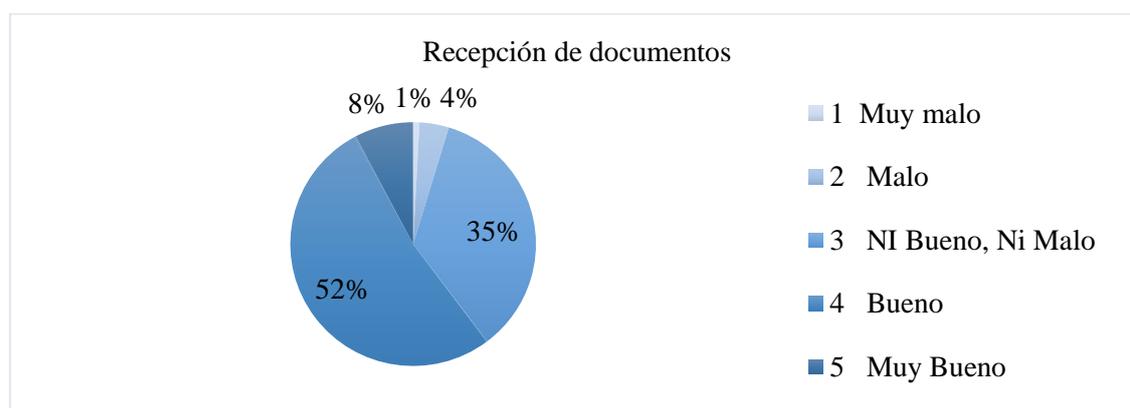
1. En una escala del 1 al 5 califique la gestión crediticia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga; siendo 1 muy malo; 2 malo; 3 ni bueno ni malo; 4 bueno; 5 muy bueno

**Tabla 4-8:** Calificación crediticia

Variable	1 Muy malo		2 Malo		3 NI Bueno, Ni Malo		4 Bueno		5 Muy Bueno		Total
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
Recepción de documentos	3	0,8%	14	3,9%	127	35,1%	190	52,5%	28	7,7%	362
Atención del personal	3	0,8%	11	3,0%	100	27,6%	212	58,6%	36	9,9%	362
Presentación de requisitos	6	1,7%	14	3,9%	105	29,0%	210	58,0%	27	7,5%	362

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.



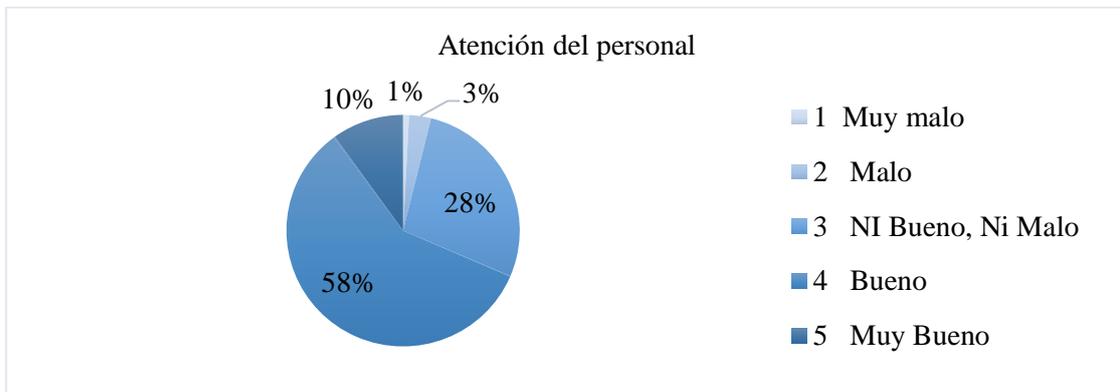
**Ilustración 4-8:** Calificación crediticia

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.

## Análisis

Del 100% de los socios encuestados el 52% califico como bueno a la recepción de documentos, seguido con un 35% con una calificación ni bueno, ni malo, y un 8% la calificaron como muy bueno la recepción de documentos.



### Ilustración 4-9: Calificación crediticia

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.

## Análisis

De los socios encuestados un 58% califico como bueno la atención del personal, a continuación, con un 28% consideraron ni bueno, ni malo la atención que brinda el personal, y un 10% calificaron como muy bueno la atención.



### Ilustración 4-10: Calificación crediticia

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.

## **Análisis**

De los socios encuestados un 58% califico como bueno la presentación de requisitos por parte de los empleados, seguido con una calificación ni bueno, ni malo con un 29% y un 7% calificaron como muy bueno la presentación de los requisitos.

## **Interpretación**

La Cooperativa cuenta con una buena calificación de acuerdo con la atención que brinda el personal, la obtención de documentos y la presentación de requisitos, pero a la vez existe una calificación mala con el cual se da a conocer que existe desconocimiento e ineficiencia en el personal, esto puede suceder por la falta de conocimiento de los requisitos o por falta de atención al socio.

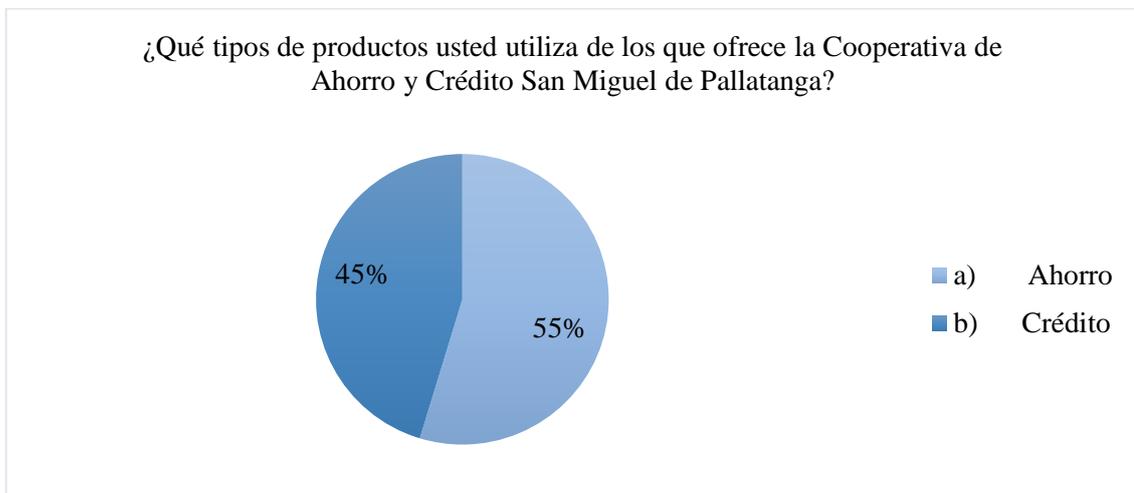
2. ¿Qué tipos de productos usted utiliza de los que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga?

**Tabla 4-9:** Que tipos de Productos utiliza de la Cooperativa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
a) Ahorro	198	55%
b) Crédito	164	45%
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.



**Ilustración 4-11:** Que tipos de Productos utiliza de la Cooperativa

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.

### Análisis

Del 100% de los socios encuestados un 55% menciona que de los productos que la cooperativa ofrece lo que utilizan es el ahorro, en cambio un 45% menciona que lo que utilizan es el crédito.

### Interpretación

La Cooperativa al otorgar estos tipos de productos provoca que exista una acogida hacia la entidad ya que ofrece varias alternativas de poder ahorro en la organización, al igual que ofrecen distintos tipos de créditos cuáles puedan ayudar a satisfacer la necesidad de los ciudadanos.

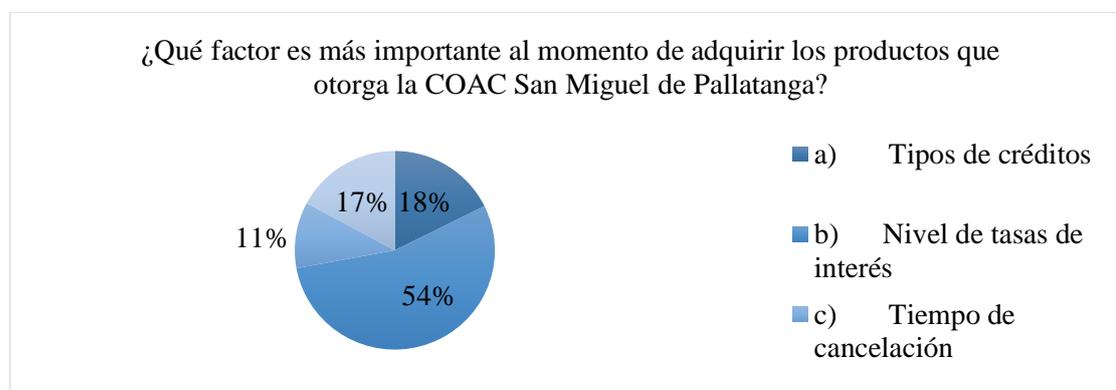
3. ¿Qué factor es más importante al momento de adquirir los productos que otorga la COAC San Miguel de Pallatanga?

**Tabla 4-10:** Factor importante al momento de adquirir los productos de la Cooperativa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
a) Tipos de créditos	64	18%
b) Nivel de tasas de interés	197	54%
c) Tiempo de cancelación	39	11%
d) Beneficios	62	17%
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.



**Ilustración 4-12:** Factor importante al momento de adquirir los productos de la Cooperativa

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.

## Análisis

Del 100% de los socios encuestados mencionan que lo más importante al momento de adquirir los productos que otorga la cooperativa es el nivel de tasa de interés en los créditos esto con 54%, seguido con un 18% los tipos de créditos, con un 17% los beneficios y por último con un 11% el tiempo de cancelación.

## Interpretación

La cooperativa mantiene unos niveles de interés accesibles para poder otorgar créditos y estos puedan ser cancelados con facilidad ya que cada tipo crédito maneja su nivel de interés y si son cancelados de manera puntual se regenerarán los beneficios que estos otorgan a sus socios por su buena calificación en sus pagos. En la documentación exigida por la cooperativa para la otorgación de crédito, señale la dificultad para el cumplimiento de los requisitos.

4. En la documentación exigida por la cooperativa para la otorgación de crédito, señale la dificultad para el cumplimiento de los requisitos.

**Tabla 4-11:** Dificultad para el cumplimiento de los requisitos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
a) <b>Muy difícil</b>	9	2%
b) <b>Difícil</b>	43	12%
c) <b>Ni fácil, Ni difícil</b>	204	56%
d) <b>Fácil</b>	103	28%
e) <b>Muy fácil</b>	3	1%
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.



**Ilustración 4-13:** Dificultad para el cumplimiento de los requisitos

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.

### Análisis

Un 56% de los encuestados han considerado que no es ni fácil, ni difícil cumplir con los requisitos que requiera la cooperativa para otorgar un crédito, un 28% considera fácil y un 12% lo considera difícil cumplir con todo lo querido.

### Interpretación

Al no dar a conocer claramente los requisitos que requiere la cooperativa para otorgar el crédito se genera confusión en los socios, y se presentan demoras en la presentación y adquisición de documentos para la otorgación de créditos.

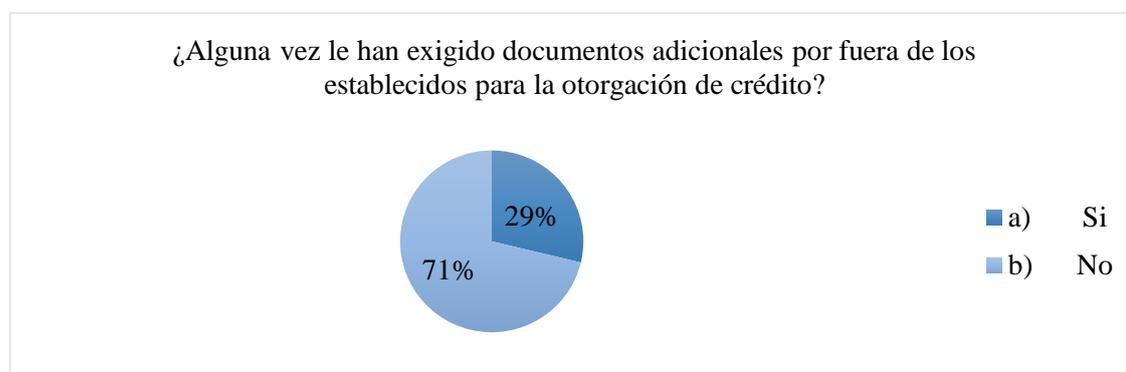
5. ¿Alguna vez le han exigido documentos adicionales por fuera de los establecidos para la otorgación de crédito?

**Tabla 4-12:** Documentación adicional por fuera de lo establecido

Variable	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	104	29%
b) No	258	71%
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

**Realizado por:** López, A, 2023.



**Ilustración 4-14:** Documentación adicional por fuera de lo establecido

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

**Realizado por:** López, A, 2023.

### Análisis

A un 71% de los socios encuestados no le han sido exigido documento adicional para la otorgación de crédito y en cambio solo un 29% si le han exigido documento adicional.

### Interpretación

La cooperativa al querer otorgar un crédito debe de estar seguro de donde el socio va a poder cancelar sus pagos para que de esa manera no se produzcan retrasos y caiga en mora es por ello por lo que aquellos que generan prestamos grandes se les pide documentos adicionales para su respectiva otorgación.

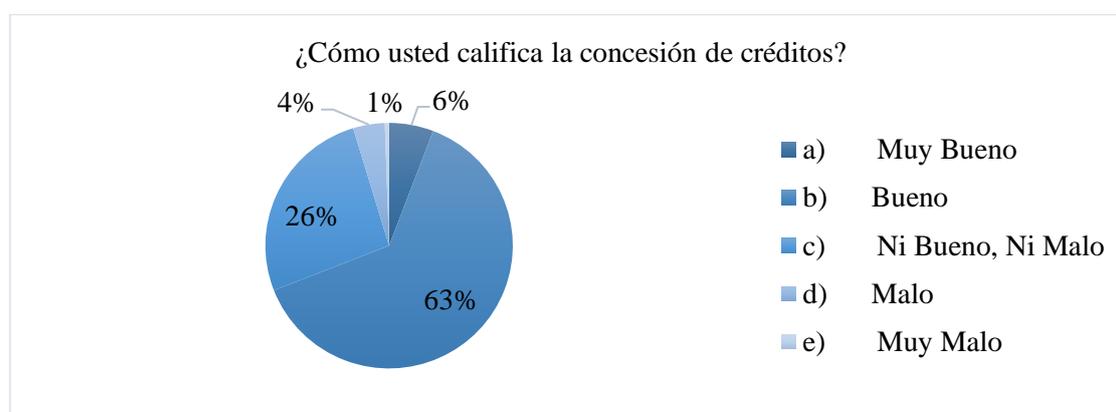
## 6. ¿Cómo usted califica la concesión de créditos?

**Tabla 4-13:** Calificación de concesión de créditos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
a) <b>Muy Bueno</b>	21	6%
b) <b>Bueno</b>	229	63%
c) <b>Ni Bueno, Ni Malo</b>	95	26%
d) <b>Malo</b>	15	4%
e) <b>Muy Malo</b>	2	1%
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

**Realizado por:** López, A, 2023.



**Ilustración 4-15:** Calificación de concesión de créditos

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

**Realizado por:** López, A, 2023.

### Análisis

Del 100% de encuestados, un 63% califica a la concesión de créditos como bueno, seguido con un 26% una calificación ni buena, ni mala y un 6% con muy buena la concesión de créditos que otorga la cooperativa.

### Interpretación

La cooperativa al tener una buena calificación en la concesión de créditos señala que la organización da a conocer cuáles son los requisitos necesarios para obtener un crédito de acuerdo con lo que el socio requiera, sin embargo, hay una minoría donde mencionan que no se genera una buena concesión de crédito lo cual se podría dar por la otorgar información errónea o por falta de atención al cliente.

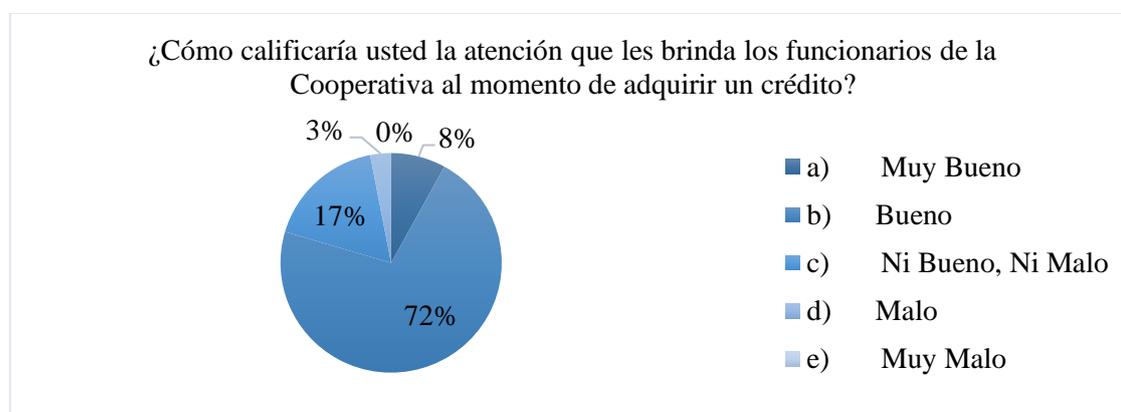
7. ¿Cómo calificaría usted la atención que les brinda los funcionarios de la Cooperativa al momento de adquirir un crédito?

**Tabla 4-14:** Calificación de atención al momento de adquirir un crédito

Variable	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy Bueno	29	8%
b) Bueno	259	72%
c) Ni Bueno, Ni Malo	63	17%
d) Malo	11	3%
e) Muy Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.



**Ilustración 4-16:** Calificación de atención al momento de adquirir un crédito

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.

### Análisis

Un 72% de los encuestados manifiestan que han sido atendidos bien al momento de adquirir un crédito, seguido con 17% que la atención asida de manera regular es decir ni buena, ni mala y un 8% califica como muy buena la atención que les ha brindado el personal para adquirir un crédito.

### Interpretación

La cooperativa brinda una buena atención dando a conocer los tipos de crédito que otorga para satisfacer la necesidad del socio, pero existe un porcentaje mínimo en que da a conocer que tienen una mala atención eso puede ser ocasionando por la falta de comprensión al momento de impartir información sobre los requisitos para la obtención de crédito.

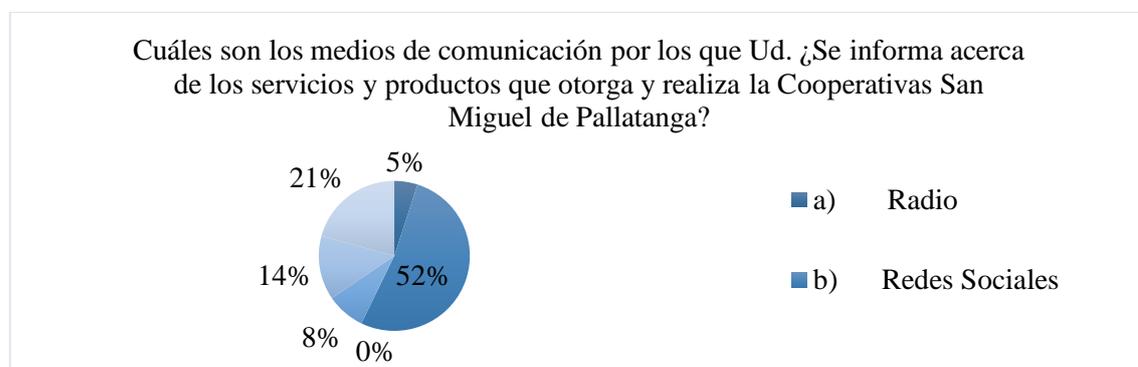
8. Cuáles son los medios de comunicación por los que Ud. ¿Se informa acerca de los servicios y productos que otorga y realiza la Cooperativa San Miguel de Pallatanga?

**Tabla 4-15:** Medio de comunicación por los que se informan de los servicios y productos de la cooperativa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
a) Radio	18	5%
b) Redes Sociales	189	52%
c) Periódico	0	0%
d) Afiches	30	8%
e) Página Web	50	14%
f) Recomendación por otras personas	75	21%
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.



**Ilustración 4-17:** Medios de Comunicación por los que se informa de los servicio y productos de la Cooperativa

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.

### Análisis

Un porcentaje de 52% los encuestados dan a conocer que el medio de comunicación por cuáles se informan acerca de los servicios y productos que otorga y realiza la cooperativa son las redes sociales, seguido con un 21% la recomendación por otras personas y un 14% a través de la página web de la institución, con un 8% a través de afiches y un 5% por medio de la radio del Cantón.

### Interpretación

La Cooperativa da a conocer cuáles son los diferentes productos y servicios que otorga y realiza a través de diferentes medios de comunicación, por lo cual logra captar más socios o clientes generando un crecimiento económico en la organización.

#### **4.1.3. Entrevista Gerente subrogante Cooperativas San Miguel de Pallatanga**

##### **1. Dado en el área operativa del otorgamiento de crédito existen demoras ¿Cuáles son las alternativas que se han aplicado o se pueden aplicar para reducir la demoras en la otorgación de créditos?**

Actualmente la institución cuenta con nuevos procedimientos y se ha identificado algunas inconsistencias o algunas demoras que han ocasionado la generación y la aprobación del crédito que precisamente puede ser el no haber obtenido de parte del socio todos los requisitos que se necesitan para cumplir con la solicitud, una vez recopilada toda esta información el asesor de crédito cumple con la solicitud realiza, las verificaciones respectivas y de parte de la institución una vez presentada la solicitud se hacen los comités de crédito que sean necesarios en la semana para atender los requerimientos de los socios, estos pueden ser comités de crédito general o puede ser el comité de crédito de matriz, entonces son montos más pequeños y se pueden hacer con una aprobación diaria si es necesario.

##### **2. ¿Cuáles son las dificultades que considera dentro del proceso en el otorgamiento de crédito?**

La demora de entrega de requisitos por parte de los socios se consideraría que fuese el problema para la respectiva otorgación de crédito, ya que al no contar con estos documentos el asesor no puede seguir con la documentación y por ende no se puede tener una sesión de comité.

##### **3. ¿En la última revisión de los procesos de otorgación de créditos ¿cuáles fueron los aspectos que se mejoró, cambio o agregaron?**

El proceso que se creó para la cobertura de captación de más socios en cuestiones de los créditos es instrumentar oficiales de campo para que, para incrementar la participación de cartera, incrementa la participación también en otros sectores aledaños de la Cooperativa que son: Bucay, Cumandá y Santa Rosa de agua clara, por lo que se estableció a una persona encargada directamente de cubrir esos sectores con el objetivo de captar nuevos socios y nuevas carteras de crédito.

**4. ¿Con todos los cambios realizados que resultados se obtuvo de acuerdo con la morosidad?**

En cuestiones de morosidad al captar nuevos mercados al incrementar la participación de cartera por vencer el indicador de morosidad va a disminuir como efecto secundario

**5. ¿Considera usted que al implementar un modelo de gestión por procesos disminuya el atraso en el proceso de otorgamiento de crédito, de qué manera esta ayudaría?**

Identificados los procesos y los lineamientos que seguir, una vez identificados estos pasos para el proceso de otorgamiento de crédito fluiría sin demoras puesto que ya tendríamos claramente definidos los requerimientos, los pasos, niveles de aprobación y el proceso se iría sin demoras, sin inconsistencias tanto para el socio como para el asesor de crédito que es el que coloca la operación

**6. ¿La Cooperativa cuenta con una manual escrita sobre la como debería ser la atención al cliente?**

Actualmente la institución no tiene definido un solo manual para lo que es la atención al cliente en la institución tenemos dividido por áreas es decir el área de créditos, área de captaciones y las diferentes áreas que se encargan de atender a los requerimientos de nuestros asociados eso significa que cada una de estas áreas se maneja con un manual de políticas y procedimientos diferenciados de acuerdo con el área, un ejemplo el área de créditos tiene definidos sus plazos, montos de colocación en garantías y todos los requisitos así también el área de operaciones puede identificar plazos, montos de colocación, tasas de interés,, requisitos para aperturas de cuenta y demás servicios que ofertamos en la institución pero como indico de manera diferenciada por área específica.

**7. ¿Cuáles son las debilidades competitivas de la Cooperativa?**

Actualmente una debilidad para la institución viene a ser los montos de colocación nosotros tenemos el monto más alto de 50.000 dólares y de pronto los plazos tenemos hasta 72 meses, esto sí de alguna manera nos restringe en cuanto a colocación porque hay instituciones que superan estos montos que pueden entregar enfocado a una sola persona montos superiores a los que nosotros ofertamos entonces eso sería una limitante.

## 4.2. Discusión

Por medio de la aplicación de las encuestas realizadas al personal de la organización se puede dar constancia de que existe un problemas en la concesión de créditos, uno de ellos es la falta de cumplimiento en el perfil crediticio y la falta de documentación, esto se da por el mal asesoramiento que se otorga al socios puesto que los empleados no cuentan la información necesaria para dar a conocer a los mismo, para ello se han realizado modificaciones y capacitaciones al personal de acuerdo con los requisitos para obtener un crédito para que de esta manera se pueda generar con mayor facilidad los tramites y los socios puedan cumplir con lo solicitado. Cabe menciona que uno de los requisitos que más valor tiene es conocer la capacidad de pago del socio para que de esa manera no se generen demoras en los sus pagos y tengan un buen historial crediticio, dando a conocer que uno de los documentos que los socios no presentan es el comprobante de ingresos siendo este importante para lo antes mencionado, como toda entidad financiera la cooperativa cuenta con un procesos para la recuperación de cartera vencida para de esa manera puedan la entidad mantener un buen flujo de caja, caso contrario la organización se encontraría con un alto nivel de morosidad por falta de pago de las obligaciones.

En cuanto a la encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa San Miguel dan a conocer que la organización cuenta con una atención al cliente aceptable, pero ante esta información se obtiene que se presentan inconvenientes en la presentación de requisitos a los socios esto puede suceder a causa de que no cuenta con un manual de atención a los clientes general y se manejan con un manual de atención de manera individual por cada área, esto provoca que se puedan dar retrasos en la colocación de créditos. En cuanto al factor más importante al momento de adquirir los productos que ofrece la cooperativa es el nivel de tasa de interés a comparación con otras instituciones que prestan sus servicios en el Cantón Pallatanga, la cooperativa San Miguel tiene niveles de interés aceptables y cómodos hacia los socios.

A través de la información obtenida por medio de la entrevista realizada a la gerente subrogante se pudo conocer que la cooperativa ha implementado nuevos procedimientos para poder eliminar inconsistencias que se produzcan al momento en el que se requiera otorgar un crédito, al igual que se han implementado oficiales de campo para incrementar la participación de cartera e incrementar la participación de los sectores aledaños de la cooperativa, esto ayuda a la captación de nuevos mercados ayudando a disminuir el indicador de morosidad. A la vez da a conocer que una de las dificultades que se considera dentro del proceso de colocación es la demora en la entrega de requisitos por parte del socio puesto que si no se cuenta con todo lo requerido no se

podrá continuar con la documentación y no se establecerá una sesión de comité para su respectiva aprobación de crédito.

Menciona que una de las debilidades que la cooperativa tiene a comparación con otras entidades financieras que prestan servicio en el cantón, es el monto de colocación ya que su monto más alto es de 50.000 dólares, restringiendo su nivel de colocación a comparación con las otras instituciones, es por ello por lo que al momento de otorgar un crédito alto se le solicita documentos fuera de lo establecido para tener constancia de que el socios se cuenta con posibilidades de pago y no recaiga en mora.

La cooperativa cuenta con un página web y una red social la cual le ayuda a dar a conocer a la ciudadanía los servicios y productos que esta organización ofrece ya que, en una manera más interactiva de poder llegar a nuevos socios o clientes en diferentes partes del país, a su vez facilita dar respuesta a inquietudes que se presenten en esos momentos por medio de sus redes sociales, la cooperativa al conocer que no todos cuenta con redes sociales, da a conocer sus productos y servicios por medio de la radio del cantón el cual es aún sintonizada por varias personas, es uno de los puntos esenciales que la cooperativa genera para dar comodidad a la ciudadanía.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Título

“Modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga”, Cantón Pallatanga, Provincia de Chimborazo, período 2023-2027.”

#### 5.2. Información de la cooperativa

##### 5.2.1. Marco legal



**Representante Legal:** Ivan Marcelo Tenelanda Vasconez

**RUC:** 0690074397001

**Sector:** Privado

**Cantón:** Pallatanga

**Dirección principal:** Barrio Central, Calle 24 de mayo, Numero 7, Intersección García Moreno

**Teléfono:** (03) 2919327

**Correo electrónico:** sanmigueldepallatanga@coacsmc.com

**Ilustración 5-1:** Logotipo de la Cooperativa San Miguel de Pallatanga

**Fuente:** COAC “San Miguel de Pallatanga”, 2023

##### 5.2.2. Reseña histórica

La Cooperativa de ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga” es una institución, con sede principal en el Cantón Pallatanga, Provincia de Chimborazo y con una oficina en La Troncal, Provincia de Cañar, es una institución privada y abierta al servicio público. Se constituye jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial N° 1242 el 6 de agosto de 1996 y escrita en el Registro General de la Dirección Nacional de Cooperativas con el número de orden 5950.

La Cooperativa fue creada con la participación de 16 personas en año 1993 las cuáles se dedicaban a la ganadería y a la agronomía, ya que era su sustento económico en ese momento. La Cooperativa “San Miguel de Pallatanga” a través de los años crece e implementa nuevos productos o servicios para el beneficio de los ciudadanos, en ellos se encuentran servicios como

son: Los Créditos de Consumo, Microcrédito, Crédito Prendarios, Créditos Institucionales, Cuentas de Ahorros, Ahorro Infantil, Depósitos a Plazo Fijo, Ahorros Fondo de Reserva, Cuenta Certificado de Aportación, e igual brinda servicios de cancelación de: Rubros y Multas de la Agencia Nacional de Tránsito, Planes de Telefonía Móvil, Carga y Descarga de Dinero Electrónico, Impuestos del SRI, DIRECTV, Pagos de Cuotas. Servicios Financieros como: Bono de Desarrollo Humano, Pago de Tarjetas de Crédito, Transferencias Interbancarias en la cual se encuentran empresas privadas como el Banco de Loja, Banco Finca, Banco General Rumiñahui, Banco Pichincha, Banco ProCredit y Produbanco.

La entidad en la actualidad se encuentra con un total de 13000 mil socios, con total en activo de 13 millones y un patrimonio de 3 millones.

### **5.2.3. Misión**

#### **5.2.3.1. Misión actual**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga será una entidad sostenible, actuando en reconocidas zonas de influencia, con productos y servicios especializados para nuestros socios y clientes.

### **5.2.4. Visión**

#### **5.2.4.1. Visión actual**

Impulsar el desarrollo de nuestros socios y clientes a través de servicios financieros ágiles y de calidad.

### **5.2.5. Valores de la Institución**

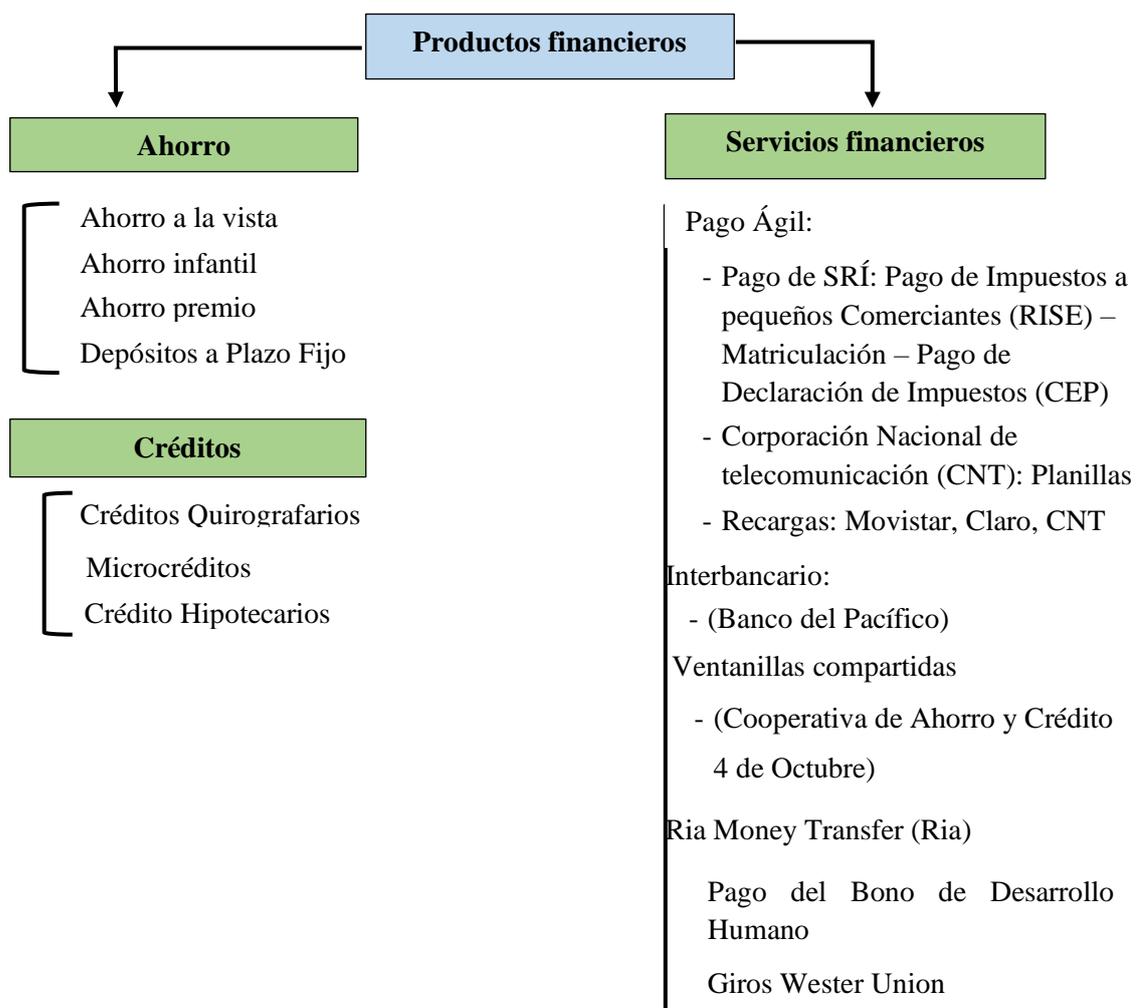
- Eficacia
- Respeto
- Comunicación
- Compromiso
- Vocación de servicio
- Eficiencia
- Transparencia

- Equidad

### 5.2.6. Principios Cooperativos

- Gestión responsable por parte de la directiva, ejecutiva y operativa
- Comprender y aceptar circunstancias diversas que pueden presentarse
- Cumplimiento de actividades en el tiempo establecido
- Prevalecer al socio y al cliente
- Trabajo en equipo efectivo y coordinado
- Mantener comunicación bidireccional constante
- Colaboración enfocada al trabajo en equipo y con los clientes

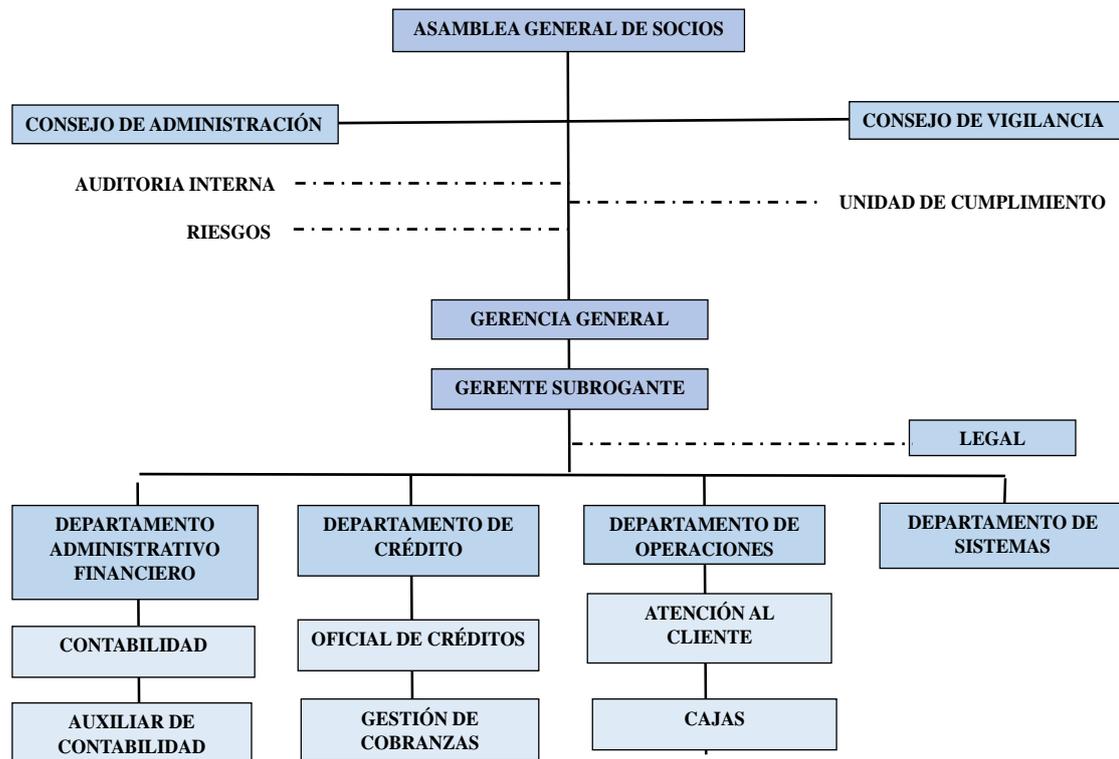
### 5.2.7. Productos financieros



**Ilustración 5-2:** Productos financieros

Realizado por: López, A, 2023.

5.2.8. Organigrama estructural de la Cooperativa San Miguel de Pallatanga



**Ilustración 5-3:** Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga

Realizado por: López A, 2023.

# MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO "SAN MIGUEL DE  
PALLATANGA"



---

2023-2027

### **5.3. Modelo de gestión por procesos**

#### **5.3.1. Alcance**

El siguiente diseño de un modelo de gestión por procesos tiene un alcance total a las actividades que se realizan en el área de colocación y captación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga

#### **5.3.2. Objetivos**

##### *5.3.2.1. Objetivo general*

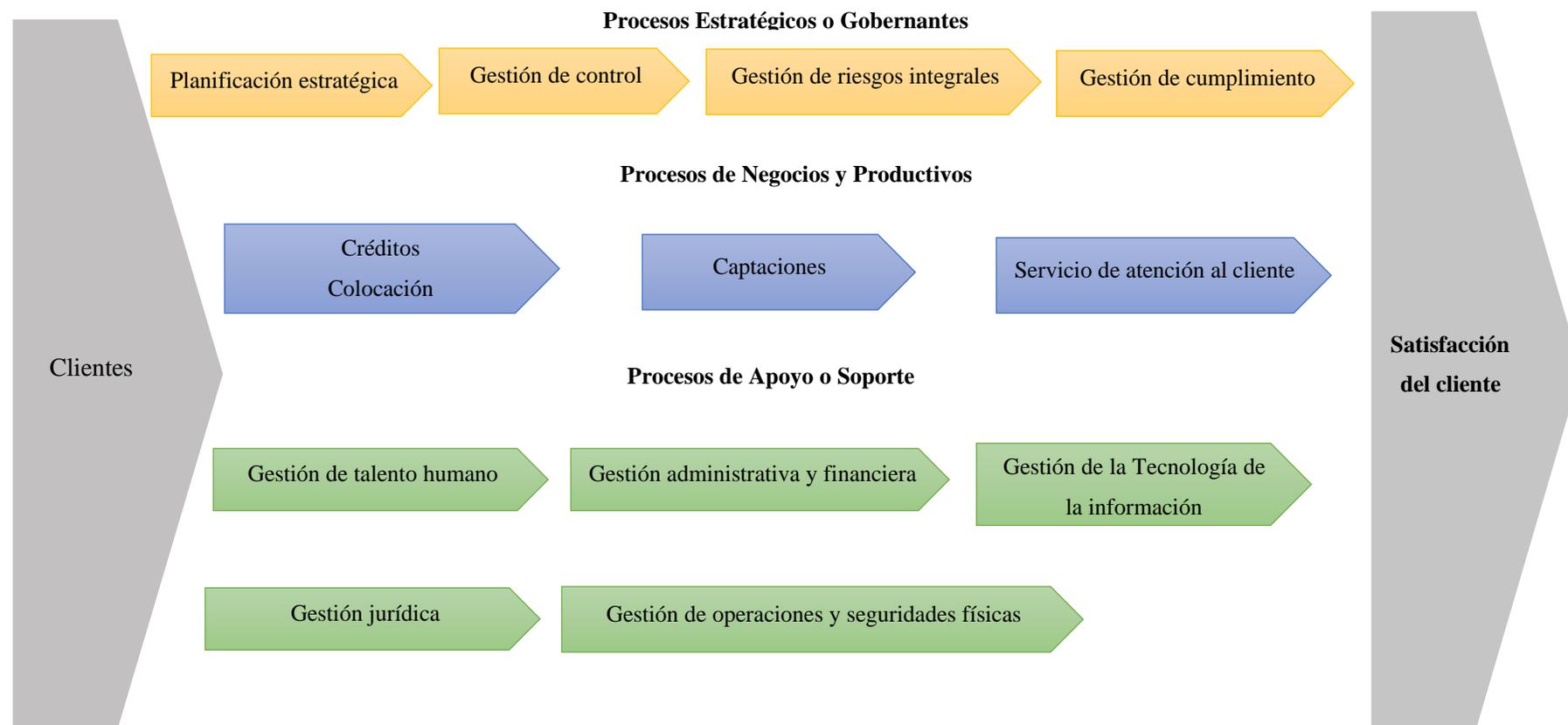
Diseñar un manual el cual permita identificar y definir los procesos mediante una representación gráfica de flujogramas de las actividades que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga.

##### *5.3.2.2. Objetivos específicos*

- Establecer lineamientos que se deban seguir para el respectivo cumplimiento de las actividades y prestaciones de servicio por parte del personal operativo.
- Estandarizar los procesos que mantiene la organización a través de un mapa de procesos y diagramas de flujo con el fin de identifica y definir sus actividades de acuerdo con el área que corresponda con el fin de que se normalicen y sirvan de guía para los responsables de cada actividad.

## 5.4. Identificación y actividades de procesos

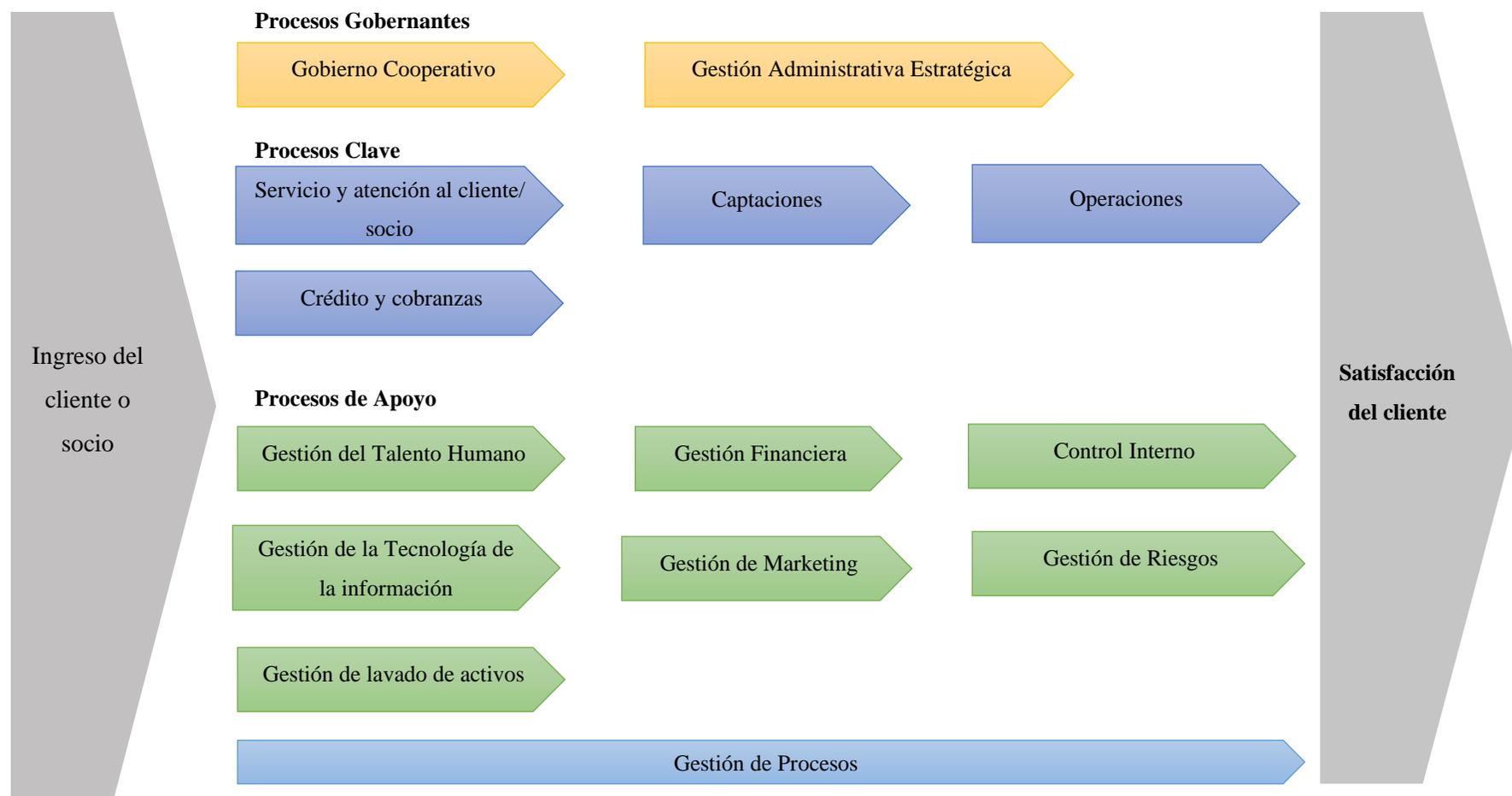
### 5.4.1. Mapa de procesos actual



**Ilustración 5-4:** Mapa por procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Miguel de Pallatanga"

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Miguel de Pallatanga"

**5.4.2. Mapa de procesos propuesto**



**Ilustración 5-5:** Mapa por procesos propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Miguel de Pallatanga"

Realizado por: López. A, 2023

### **5.4.3. *Análisis del mapa de procesos***

Para la presente investigación se da a conocer la propuesta del nuevo mapa de procesos debido a que se analizó cada uno de los procesos anteriores los cuales no mantenían un orden ni coherencia con las necesidades imperativas de la Cooperativa, generando en el un impacto poco favorable; además, se destaca que anteriormente no fue aplicado en su totalidad ya que existían procesos sin ejecutar y los pocos procesos que se utilizaron no fueron evaluados de forma correcta para verificar el nivel de cumplimiento de actividades y como aportan a eliminar demoras en las áreas de la cooperativa.

Con el nuevo mapa de proceso se pretende revisar y supervisar la forma en que se hace el trabajo de cada una de las áreas de trabajo de la cooperativa dándole el lugar que corresponda a cada proceso y de esta forma poder reducir al mínimo los riesgos y demás errores que afecten la continuidad del proceso administrativo y financiero de la cooperativa.

## **5.5. Propuesta de políticas**

### **5.5.1. *Normas de convivencia***

- El personal deberá manejar un lenguaje apropiado, que muestre respeto y claridad con los clientes internos y externos.
- El personal no atenderá su teléfono cuando este atendiendo al cliente interno o externo.
- Cada funcionario será responsable del orden y limpieza de su puesto de trabajo.
- Para dirigirse a los compañeros de trabajo, deberá hacerlo por su nombre, por ningún motivo deberá utilizar apodos peyorativos.
- El responsable de talento humano proporcionará los suministros necesarios para sus operaciones cada mes.
- El personal deberá utilizar en todos los días laborales las camisetas o uniformes proporcionadas por la cooperativa según sea el caso.
- El personal deberá mantener su presentación personal de manera correcta.
- Los funcionarios deberán respetar la opinión y decisión de sus compañeros acorde con las responsabilidades asignadas en cada proceso.

### 5.5.2. Calidad

- Todos los servicios y productos financieros que la cooperativa oferte estarán de acuerdo con las necesidades de la ciudadanía.
- Todos los servicios y productos financieros estarán de acuerdo con las tasas referenciales establecidas por los organismos de control.
- Todos los funcionarios de la cooperativa “San Miguel de Pallatanga” serán responsables de la confidencialidad de la información de todos los socios y clientes.

## 5.6. Portafolio de procesos

### 5.6.1. Portafolio de proceso

**Tabla 5-1:** Portafolio de proceso

Macroproceso/gestión	Proceso	Código
Gobierno cooperativo	Elección de Representantes a la Asamblea	CT-GC-ERA-001
	Credenciales los representantes de la Asamblea	CT-GC-ECR-001
	Designación de gerencia	CT-GC-DG-001
	Elección de vocales del consejo de administración y vigilancia	CT-GC-EVC-001
Gestión Administrativa Estratégica	Planificación operativa y presupuestaria anual	CT-GAE-POP-001
	Ejecución y evaluación del POA y presupuesto	CT-GAE-EEP-001
Servicio y atención al cliente/socio	Apertura de cuenta socio/cliente	CT- COAC-SMP-AC-001
	Cierre de cuenta socio/cliente	CT- COAC- SMP-CC-001
	Actualización de datos de socio/cliente	CT- COAC- SMP-AD-001
	Atención de quejas y reclamos	CT- COAC- SMP-AQR-001
	Apertura de cuentas de ahorro diario	CT- COAC- SMP-AAD-001
	Renovación de cuentas de ahorro diario	CT- COAC- SMP-CAD-001
	Solicitud de tarjeta de débito	CT- COAC- SMP-STD-001
	Administración de banca virtual	CT- COAC- SMP-ABV-001

	Transferencias internas e interbancarias	CT- COAC- SMP-TII-001
Captaciones	Ingreso de certificados de depósito a plazo fijo	CT-CAP-IDPF-001
	Renovación de certificados de depósitos a plazo fijo	CT-CAP-RDPF-001
	Cancelación de certificado de depósito a plazo fijo	CT-CAP-CDPF-001
Operaciones	Ingresos, egresos y cuadros de caja	CT-OP-IC-001
	Ingresos, egresos y cuadros de bóveda	CT-OP-IB-001
	Cuadre de cajero automático	CT-OP-CCA-001
	Archivo y custodio de títulos valores	CT-OP-ACT-001
	Depósitos y retiros de efectivo	CT-OP-DRE-001
	Pago por Punto mático, facilito, western unión y bono	CT-OP-PPF-001
Crédito y cobranzas	Promoción y revisión de solicitudes de créditos	CT-CC-PRS-001
	Análisis y aprobación de crédito	CT-CC-AAC-001
	Gestión de crédito	CT-CC-GR-001
	Gestión de cobranza	CT-CC-GC-001
	Anticipo de sueldo	CT-CC-AS-001
Gestión de talento humano	Reclutamiento y selección del personal	CT-GTH-RSP-001
	Contratación al personal	CT-GTH-CP-001
	Capacitación al personal	CT-GTH-CAP-001
	Evaluación del personal	CT-GTH-EP-001
	Desvinculación del personal	CT-GTH-DP-001
Gestión financiera	Pago a proveedores	CT-GF-PRO-001
	Control de activos fijos	CT-GF-CAF-001
	Registro de activos fijos	CT-GF-RAF-001
	Conciliación bancaria	CT-GF-CB-001
	Pago a personal	CT-GF-PP-001
Gestión de control interno	Plan de trabajo de auditoría interna	CT-GCI-PTA-001
	Ejecución de auditoría interna	CT-GCI-EAI-001

	Comunicación de resultados	CT-GCI-CR-001
	Seguimiento al cumplimiento de observaciones de auditorías internas externas y organismos de control	CT-GCI-SCO-001
Gestión de tecnología de la información	Planificación de tecnología de la información	CT-GF-PTI-001
	Administración del sistema y seguridad de la información	CT-GTI-AS-SI-001
Gestión de marketing	Manejo de publicidad y promoción institucional	CT-GM-MPP-001
	Negociación de Convenios comerciales	CT-GM-CC-001
Gestión de riesgos	Riesgo legal	CT-GR-RL-001
	Riesgo operativo	CT-GR-RO-001
Gestión de lavado de activos	Plan anual de actividades de prevención y control del lavado de activos	CT-GLA-PAP-001
	Monitoreo de transacciones inusuales e injustificados	CT-GLA-MTI-001
Gestión de procesos	Mejora continua de procesos	CT-GP-MCP-001
	Actualización y creación de normativa	CT-CP-ACN-001
	Aprobación de normativa	CT-CP-AN-001

Dentro del análisis de los procesos se consideró los más oportunos debido que dentro de la Cooperativa existen procesos que inciden en ejecutados y son parte fundamental del desarrollo de las actividades diarias, en sí estos procesos se consideran oportunos para fortalecerlos ya que cumple una cierta parte importante en la organización y serán mejorados, por lo cual dentro de cada uno de los macroprocesos se analiza lo siguiente:

#### **Procesos gobernantes.**

- Gobierno corporativo

El gobierno corporativo es uno de los puntos importantes en el cual se aplica directrices para regir el sistema interno que genere transparencia, objetividad y equidad entre los socios y los

accionistas esto se dará mediante la elección de representantes a la asamblea, la otorgar credenciales a los representantes de la asamblea, la designación de gerencia y la elección de vocales del consejo de administración y vigilancia, para de esa manera poder dar una representación de autoridades quienes son encargadas de regir tanto la parte administrativa como financiera por lo que se podrá tomar decisiones acorde a todos los integrantes de la Cooperativa y dentro de ellos se aplica los procesos existentes con un enfoque de mejora.

- **Planificación**

Dentro del proceso de planificación se mantiene el mismo proceso debido a que este debe regir una planificación estratégica la cual debe ser presentada ante las autoridades y socios para ser aprobado, por lo tanto, esto se mantiene con los mismos procesos ya que esto se realiza para cada 4 años y está sementada dentro de la Cooperativa con su respectivo POA.

**Procesos Claves.**

- **Servicio de atención al cliente**

Al aplicar cada uno de los procesos dentro de atención al cliente se ha visto afectado directamente por no cumplir con una eficiencia en la atención al cliente afectando de esa manera a la Cooperativa, por tal motivo se modifica los procesos para conocer la credibilidad de los productos y servicios que afecte a la organización y de esta forma dar un aspecto que marque la diferencia de la competencia. Los procesos existentes serán modificados para cumplir un proceso ideal el cual fomente actividades de mejora, pero al igual se aplica nuevos procesos debido a que la Cooperativa no cuenta con estos procesos como la solicitud de tarjeta de débito y administración de banca virtual.

- **Captación**

Los procesos de captación serán aplicados nuevamente debido a que no cumplen a cabalidad cada uno de estos, siendo estos procesos parte de la otorgación de créditos y su objetivo para que el socio o cliente sea potencial dentro de la colocación de aquellos créditos.

- Operaciones

Las operaciones son importantes para saber facilitar el ahorro de recursos monetarios al eliminar gastos innecesarios y ayuda a mejorar los procesos de producción y servicios dentro de la cooperativa manejando de forma correcta la parte contable y financiera para evitar desfases en el ciclo contable en alguno de los procesos existentes, dentro de la Cooperativa algunos procesos son mejorados debido que no cumplieron a cabalidad sus funciones, al igual se aplica el proceso de Pago por Punto mático, facilito, western unión y bono siendo este un servicio nuevo y que no mantiene un procesos adecuado.

- Crédito y cobranza

Dentro de la creación de los procesos de Crédito y cobranza es de vital importancia aplicar nuevos procedimientos debido a que los que existen dentro de la Cooperativa están obsoletos y por ende debe ser aplicados nuevos procesos los cuales realizan una eficiente labor para convertir las cuentas por cobrar en efectivo para que de esa manera la Cooperativa no caiga en mora y la colocación de créditos sean efectivos.

### **Proceso de Apoyo**

- Gestión de talento humano

La gestión de talento humano se enfoca en analizar cada proceso de la forma del personal donde cada proceso es propio para el manejo que a su vez esta interrelacionando con la gestión estratégica el cual incrementa la productividad de los colaboradores y permite construir una fuerza laboral estable el cual maneje un proceso adecuado de cumplimiento de las tareas encomendadas en cada área.

- Gestión financiera

Los procesos de gestión financiera de la cooperativa se manejarán y mantendrán por ser parte de la planificación donde cada uno de estos hace de tener beneficios a corto, mediano y largo plazo, mediante la optimización de las ganancias económicas, facilitando la continuación de las inversiones, debido a que tienen manejo y comprensión de las finanzas de la Cooperativa los cuales se manejan con los que se mejorara en algunos de los procesos.

- Gestión de control interno

La gestión de proceso de control interno se mantiene debido que la Cooperativa tiene planteado las actividades de cómo debe ser evaluado, gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de la organización, así como también se logra evaluar la eficiencia de esta, la cual afecta la integridad de la solvencia económica.

- Gestión de tecnología de la información

Los procesos de la gestión de la tecnología de la información aplican la forma correcta de las formas tecnológicas lo cual hace que se mantengan los mismos procesos debido que garantizan que las tecnologías de la información sean seguras, de alta disponibilidad y funcionen al máximo aporta una gran cantidad de información, las cuales sirve como insumo para la toma de decisiones y a su vez, contribuyen a minimizar riesgos tanto administrativo como financiero de la organización.

- Gestión de marketing

La gestión de marketing en base a los procesos serán mejorados debido a que no cumple un impacto positivo para atraer clientes o socios, esto ayudará a tener procesos adecuados que cumplan actividades de forma correcta contribuyendo con la promoción de nuevas ideas provenientes de los beneficios que una marca, producto o servicio le ofrece al público para ello se propondrá un diseño y actualización de la imagen institucional puesto que se encuentra desactualizado y no da un realce adecuado al nivel de incremento en la captación de nuevos socios.

- Gestión de riesgos

La creación de la gestión de riesgo es importante debido a que ayudará a favorecer la identificación de amenazas, obstáculos y oportunidades que se presenten en la Cooperativa, aumentando las posibilidades de alcanzar los objetivos de cada uno de los procesos para poder manipular que tenga un seguimiento y control de riesgo legal, riesgo operativo y revisión de tasas activas y pasivas para poder controlar actividades diarias.

- Gestión de lavado de activos

Los procesos de la gestión de lavados de activos se crearán nuevos procesos y algunos serán mejorados acorde a cada una de las actividades donde cada uno de ellos tengan un mejor control de las actividades, tener un proceso de forma correcta y fomenta el deterioro moral, social y la corrupción con movimientos desestabilizadores en la economía, concentración de riqueza de forma ilegal, generación de efectos negativos y desprestigios de la cooperativa.

### Proceso de apoyo

- Gestión de procesos

Para la gestión de procesos se analiza la creación de mejora continua de procesos, actualización y creación de normativa, aprobación de normativa las cuales ayudarán a que estos procesos sean efectivos y cruciales para el éxito de la Cooperativa con servicios y productos bien diseñado, que ayuda a la organización a predecir y optimizar los recursos que va a necesitar y eliminar operaciones que produce costos innecesarios, lo cual será favorable para la cooperativa proponer cambios o un nuevo modelo de procesos de mejora.

## 5.7. Matriz de necesidades, requerimientos y expectativas

### 5.7.1. Matriz de necesidades, requerimientos y expectativas

**Tabla 5-2:** Matriz de necesidades requeridas y expectativas

	<b>Necesidades</b>	<b>Expectativas</b>	<b>Requerimientos</b>
Clientes/ Socios (cliente externo)	Productos y servicios financieros con tasas de interés acorde al mercado y realidad económica local.	Tasas activas que permitan acceder con facilidad a los productos financieros como créditos. Tasas pasivas que motiven a invertir en la cooperativa.	Inversiones seguras Agilidad en los procesos de crédito
	Acceso a información	Obtener información financiera de los productos y servicios que el socio o cliente solicita.	Entrega de información completa y oportuna dentro del plazo estipulado.
	Mayores beneficios	Motivar a los socios y clientes activos a invertir, otorgando tasa de interés atractivas para los socios o clientes con mayor tiempo de participación en la cooperativa. Para el caso de los	Mayores ingresos por intereses.

		socios brindar mayor cobertura en el seguro de desgravamen.	
Personal (cliente interno)	Lineamientos o guías para el desarrollo de sus funciones	Documentos normativos, administrativos que evidencien procesos, procedimientos a seguir para cumplir con sus funciones	Documentos claros y actualizados
	Seguridad Laboral Capacitaciones	Sueldo acorde al mercado y perfil profesional	Satisfacción laboral

La Matriz de necesidades, requerimientos y expectativas es una herramienta la que ayudara a la Cooperativa a conocer cuáles son directamente de los servicios que ofertan a los clientes tanto con productos, servicios y la calidad del personal, el cual hace que la institución sea reconocida por todas las actividades y las forma de llegar al socio, la forma de cómo es el manejo de actividades dentro de cada uno de los procesos haciendo énfasis en el desarrollo de la convivencia entre compañeros de trabajo debido que para brindar un servicios de calidad se debe tener un personal calificado tanto interno como externo lo que hace que sea evidencia que no aplicado un 100% las políticas de convivencia.

Los procesos en cada una de las áreas afectan directamente al cliente o socio siendo este el más importante por tal motivo esta busca consolidar un beneficio común de satisfacción y cumplimiento del rol de actividades, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de la Cooperativa para dar cumplimiento de las políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente.

## 5.8. Características de procesos

**Tabla 5-3:** Caracterización de proceso

Procesos Gobernantes

		<b>CARACTERIZACIÓN PROCESO GOBERNANTE GOBIERNO COOPERATIVO</b>		
		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Asamblea General		<b>PROCESO:</b> Gobierno Cooperativo
		<b>VERSIÓN:</b> 1.0	<b>CÓDIGO:</b> CT-GC-01	<b>FECHA DE REALIZACIÓN:</b> 20/06/2023
<b>OBJETIVO:</b>	Analizar, verificar y demostrar si la entidad es administrada de manera correcta con rectitud y transparencia (ética) de modo que sus actividades sean eficientes a través del cumplimiento de los principios cooperativos.			
<b>CONTROLES</b>				
<b>DOCUMENTOS</b>	<b>MÉTODOS</b>	<b>REGISTRO</b>		
Convocatoria a sesión Contrato Credenciales Lista de candidatos Actas de escrutinio Convocatoria a elecciones	Plantear un modelo integral de dirección ética a fin de fomentar y conservar la cultura organizacional, además optar por la aplicación de encuestas y focus group que permitan recopilar información las expectativas de quienes integran el Gobierno cooperativo.	*Sistema Core Bancario		
	<b>NORMATIVA</b>			
Certificado de votación Padrón electoral Acta de resolución de asamblea	*Estatuto Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga *Reglamento Interno de la Cooperativa *Código Orgánico Monetario Financiero *Reglamento de Elecciones *Código Civil *Código de ética			

<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>ELECCIÓN DE REPRESENTANTES A LA ASAMBLEA</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Consejo de Administración	Convocatoria	*Convocar a sesión de CAD *Constatar Quorum *Nominar socios a candidatos *Proclamar candidatos a comisión electoral *Elegir candidatos con más votos *Realizar acta de sesión de CAD *Convocatoria de inscripción a elecciones *Inscribir candidatura en el sistema *Publicar lista de candidatos *Actas de escrutinio	Acta de escrutinio	Consejo de administración, Presidente de la cooperativa, Comisión electoral, Responsable de marketing, socios/candidatos, Junta receptora del voto presidente, Jefe de operaciones
<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>CREDENCIALES LOS REPRESENTANTES DE LA ASAMBLEA</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Comisión Electoral	Lista de candidatos	*Enviar lista a Marketing *Publicar lista en medios de comunicación y oficina *Solicitar declaración juramentada *Convocar a sesión a los representantes *Entrega de credenciales *Emitir oficio a la SEPS de registro de representantes	Credenciales	Comisión electoral, Responsable de marketing, Representantes de la Asamblea, Secretaria de Gerencia

ENTRADAS		SUBPROCESO DESIGNACIÓN DE GERENCIA		SALIDAS	
Proveedor/ Proceso Anterior	Entradas	ACTIVIDADES		Salidas	Parte interesada Cliente/Proceso Posterior
Consejo de Administración	Convocatoria a concurso	*Realizar convocatoria *Publicar convocatoria en medios de comunicación oficial *Calificar requisitos *Determinar lista de candidatos *Entrega de pruebas a candidato *Entrevista a candidato *Elegir candidato más idóneo *Entregar los activos e insumos correspondientes al puesto		Contrato	Consejo de Administración, Responsable de marketing, Candidatos
ENTRADAS		SUBPROCESO ELECCIÓN DE VOCALES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA		SALIDAS	
Proveedor/ Proceso Anterior	Entradas	ACTIVIDADES		Salidas	Parte interesada Cliente/Proceso Posterior
Representantes de la Asamblea	Convocatoria de sesión a la Asamblea	*Convocar a sesión *Dominar candidatos *Seleccionar candidatos con mayoría de votos *Realizar acta de resolución de asamblea *Determinar cargos a ocupar *Realizar y enviar oficio a la SEPS *Solicitar cambio de firma de presidenta *Registra firma en el banco		Registro de firma en el banco	Consejo de administración, Presidente de la cooperativa, Representantes de la Asamblea, Superintendencia Economía Popular y solidaria, Secretaria de Gerencia,
RECURSOS		RIESGOS		INDICADORES	
Recursos económicos, financieros, humanos, técnicos y tecnológicos		*Los candidatos no cumplen los requisitos *Los candidatos no cumplen con el perfil de puesto requerido *Existe novedades en el proceso de elección de candidatos *Los candidatos no alcanzan puntaje de examen y entrevista		(Candidatos seleccionados) / (Total de candidatos postulantes) *100 (% de exámenes aprobados) / (Total de exámenes realizados) *100 #Candidatos que cumplen los requisitos/ total de candidatos	



**CARACTERIZACIÓN  
PROCESO GOBERNANTE  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA ESTRATÉGICA**

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Comité ejecutivo

**PROCESO:** Gestión Administrativa Estratégica

**VERSIÓN:** 1.0

**CÓDIGO:** CT-PL-01

**FECHA DE REALIZACIÓN:** 20/06/2023

**OBJETIVO:**

Facilitar la planificación de acciones de la cooperativa y facilitar la ejecución oportuna del plan estratégico para lograr un seguimiento adecuado de las actividades, la administración correcta de recursos y la ejecución de presupuesto correspondiente de manera eficiente.

**CONTROLES**

DOCUMENTOS	METODOS	REGISTRO
Plan Operativo Anual (POA)	El monitoreo y la evaluación de resultados permiten generar un acompañamiento sistemático y periódico de la ejecución de actividades para una toma de decisiones.	*Sistema Core Bancario
Presupuesto anual		
Acta de resolución		
Acta de reunión		
Informe de cumplimiento de POA		
Plan estratégico	NORMATIVA	
	*Código Orgánico Monetario Financiero	
	*Código de ética	
	*Ley de economía Popular y Solidaria y Reglamento	
	*Reglamento Interno de la Cooperativa	
	*Estatuto Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga	
	*Regulación Monetaria y Financiera	

ENTRADAS		SUBPROCESO PLANIFICACIÓN OPERATIVA Y PRESUPUESTARIA ANUAL	SALIDAS	
Proveedor/ Proceso Anterior	Entradas	ACTIVIDADES	Salidas	Parte interesada Cliente/Proceso Posterior
Consejo de Administración	Convocatoria de reunión de comité ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Convocar a reunión</li> <li>*Verificar cumplimiento de POA</li> <li>*Identificar actividades no cumplidas</li> <li>*Elaborar POA en cada departamento</li> <li>*Revisar que el POA y presupuesto cumpla con el Plan estratégico</li> <li>*Aprobar POA y presupuesto</li> <li>*Enviar y archivar acta de resolución</li> </ul>	Acta de resolución de POA y presupuestos	Gerente, Comité ejecutivo, Funcionarios, Consejo de Administración, Secretaria
ENTRADAS		SUBPROCESO EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL POA Y PRESUPUESTO	SALIDAS	
Proveedor/ Proceso Anterior	Entradas	ACTIVIDADES	Salidas	Parte interesada Cliente/Proceso Posterior
Consejo de Administración	Convocatoria de reunión de comité ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Convocatoria a reunión</li> <li>*Socializar el POA y presupuesto</li> <li>*Firma de acta de reunión</li> <li>*Solicitar informe de cumplimiento de POA a responsable de cada departamento</li> <li>*Revisar presupuesto</li> <li>*Realizar propuestas de modificación de presupuesto</li> <li>*Aprobación de resolución</li> <li>*Enviar y archivar acta de resolución</li> </ul>	Acta de resolución de presupuesto aprobado	Gerente, Comité ejecutivo, Funcionario, Contadora, Consejo de Administración, Secretaria
RECURSOS		RIESGOS	INDICADORES	
Recursos económicos, financieros, humanos, técnicos y tecnológicos		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Incumplimiento del POA</li> <li>*Inconvenientes en el presupuesto</li> <li>*Falta de socialización de POA Y presupuesto</li> <li>*Incumplimiento de entrega de informes de departamentos</li> </ul>	(Actividades cumplidas) / (Total de actividades)*100 Informes entregados/ # de departamentos # socios asistentes a reunión/ Total de socios	

## Procesos Clave

	<b>CARACTERIZACIÓN PROCESO CLAVE GESTIÓN DE CAPTACIONES</b>	
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de operaciones	
	<b>PROCESO:</b> Servicio y Atención al cliente	
<b>VERSIÓN:</b> 1.0	<b>CÓDIGO:</b> CT-COAC-SMP-AC-01	<b>FECHA DE REALIZACIÓN:</b> 20/06/2023
<b>OBJETIVO:</b>	Brindar un servicio y asesoramiento eficiente de los productos y servicios que ofrece la cooperativa, a fin de disminuir los problemas proponiendo soluciones oportunas que garantice la satisfacción del socio.	
<b>CONTROLES</b>		
<b>DOCUMENTOS</b>	<b>MÉTODOS</b>	<b>REGISTRO</b>
Formulario de solicitud de apertura de cuenta Copia de cédula y papeleta de votación Planilla de servicio básico Apertura de cuenta Contrato de apertura de cuenta Formulario de seguro de vida Autorización débito seguro de vida Libreta de ahorros	Ciclo de la mejora continua PDCA o ciclo de Deming es una metodología de gestión que tiene como objetivo mejorar los constantes procesos, por lo que consta de cuatro pasos: planificar, hacer, verificar y actuar.	*Sistema Core Bancario
	<b>NORMATIVA</b>	
	*Ley de economía Popular y Solidaria *Reglamento de la Ley de economía Popular y Solidaria *Estatuto Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga	

<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
		<b>APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO</b>		
Asesor de atención al cliente / Apertura de cuenta	Solicitud de Apertura de cuenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Solicitar información para apertura de cuenta</li> <li>*Informar y entregar el check de requisitos</li> <li>*Entregar y llenado de formulario de solicitud de apertura</li> <li>*Recibir y verificar los requisitos solicitados</li> <li>*Ingresar a la persona en el sistema financiero</li> <li>*Generar el comprobante de apertura de cuenta</li> <li>*Entregar y archivar cuenta aperturadas</li> </ul>	Cuenta de ahorro	Cliente/socio, Cajero, Asesor de atención al cliente
		<b>SUBPROCESO</b>		
		<b>CIERRE DE CUENTA SOCIO / CLIENTE</b>		
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Asesor de atención al cliente	Solicitud de cierre de cuenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Solicitud de cierre de cuenta</li> <li>*Ingreso de datos al sistema financiero y revisar si es parte de la cooperativa</li> <li>*Verificar si tiene obligaciones con la cooperativa</li> <li>*Informar los requisitos de cierre de cuenta</li> <li>*Recibir y verificar los requisitos para cierre de cuenta</li> <li>*Generar cierre de cuenta y entregar el dinero de la cuenta al socio/cliente</li> </ul>	Cierre de cuenta	Socio/cliente, Gerente, Asesor de atención al cliente, Cajero

<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
		<b>ACTUALIZACIÓN DE DATOS DE SOCIO / CLIENTE</b>		
Asesor de atención al cliente	Actualización y reactivación de cuentas	*Solicitar actualización de datos *Solicitar copia de documentos de identificación *Registrar la información en el sistema financiero *Verificar si la cuenta se encuentra activa *Solicitar un depósito de cualquier valor	Datos actualizados	Socio/cliente, Asesor de atención al cliente
<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
		<b>ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS</b>		
Jefe de operaciones	Formulario de quejas y reclamos	*Ingresa formulario de quejas y reclamos *Revisar y sellar formulario *Verificar el tipo de reclamo (parametrizado o cajero) *Registrar la queja o reclamo *Realizar el llamado de atención	Resolución de quejas y reclamos de manera estratégica	Socio/cliente, Asesor atención al cliente, Jefe de sistemas, Responsable de capacitaciones, Contadora, Entidad Bancaria
<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
		<b>APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO DIARIO</b>		
Captador	Solicitar actualización de datos del cliente/ socio	*Ofrecer el producto de ahorro diario *Proporcionar información necesaria (tasa, plazo, depósitos, requisitos) *Revisión de solicitud de ahorro diario *Ingresar cuenta en el sistema financiero *Generar cuenta de ahorro diario *Archivar documentos de apertura de ahorro diario	Cartola de ahorro diario	Socio/cliente, Asesor atención al cliente, Captador, Prospectivo, Cajero,

<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
		<b>RENOVACIÓN DE CUENTAS DE AHORRO DIARIO</b>		
Responsable de captaciones	Contrato de ahorro diario	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Solicitud de renovación de cuenta de ahorro diario</li> <li>*Verificar el contrato vencido e ingresar al sistema financiero</li> <li>*Brindar información acerca de la precancelación de cuenta (Requisitos, tiempo, castigo)</li> <li>*Recibir, verificar y revisar oficio de precancelación</li> <li>*Aprobar e ingresar datos en el sistema de la precancelación realizada</li> <li>*Debitar el ahorro diario correspondiente</li> <li>*Ingresar administración de cierre de cuenta</li> <li>*Solicitar ahorro diario</li> <li>*Revisión de documentos y deposito del valor inicial</li> <li>*Apertura de cuenta y contrato de ahorro diario</li> <li>*Entrega de cartola de ahorro diario</li> </ul>	Cartola de ahorro diario	Socio/cliente, Asesor atención al cliente, Jefe de sistemas, Responsable de capacitaciones, Cajera, Asesor de crédito
		<b>SUBPROCESO</b>		
<b>ENTRADAS</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>SALIDAS</b>
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Asesor de atención al cliente / Solicitud de tarjeta de débito	Contrato de adquisición de tarjeta	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Solicitud de tarjeta de débito</li> <li>*Ingresar al sistema financiero</li> <li>*Solicitar documentos de identificación</li> <li>* Verificar saldo disponible</li> <li>*Generar contrato de tarjeta de débito</li> <li>*Solicitar de tarjeta de débito</li> <li>*Comprobar el listado de tarjetas solicitadas</li> <li>*Entrega de tarjeta</li> </ul>	Tarjeta de débito	Socio/cliente, Asesor atención al cliente, Courier

<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE BANCA VIRTUAL</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Jefe de operaciones	Solicitar administración de banca virtual	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ingreso a la página web de la cooperativa</li> <li>*Realizar el proceso de registro</li> <li>*Descargar base de datos del registro de banca virtual</li> <li>*Ingresar al sistema financiero</li> <li>*Verificar y registrar la información</li> <li>*Aprobación de administración de banca virtual</li> </ul>	Activación de banca virtual	Socio/cliente, Asesor atención al cliente, Jefe de operaciones
<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>TRANSFERENCIAS INTERNA E INTERBANCARIAS</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Jefe de operaciones	Formato de transferencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Solicitar transferencia</li> <li>*Identificar tipo de transferencia</li> <li>*Generar formato de transferencia</li> <li>*Verificar el saldo disponible</li> <li>* Identificar el monto de transferencia permitido</li> <li>*Solicitar autorización de transferencia</li> <li>*Ingresar información de transferencia</li> <li>*Generar transferencia y entregar comprobante</li> <li>*Generar reporte de transferencia realizada</li> </ul>	Comprobante de transferencia	Socio/cliente, Asesor atención al cliente, Jefe de operaciones, Asistente contable

RECURSOS	RIESGOS	INDICADORES
Recursos económicos, financieros, humanos, técnicos y tecnológicos	*Atención ineficiente *Datos incorrectos registrados en el sistema *Inconvenientes con la banca virtual *Datos incorrectos registrados en el sistema	$\frac{(\# \text{ quejas y reclamos solucionadas a tiempo})}{(\# \text{ quejas y reclamos recibidos})} * 100$ $\frac{(\# \text{ banca virtual creadas})}{(\# \text{ cuenta virtual proyectadas})} * 100$ $\frac{(\# \text{ ahorro diario renovado})}{(\# \text{ ahorro diario vencido})} * 100$ $\frac{(\# \text{ de cuentas aperturadas})}{(\# \text{ apertura de cuentas proyectadas})} * 100$



**CARACTERIZACIÓN  
PROCESO CLAVES  
GESTIÓN DE CAPTACIONES**

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Jefe de operaciones

**PROCESO:** Captaciones

**VERSIÓN:** 1.0

**CÓDIGO:** CT-CAP-IDPF-01

**FECHA DE REALIZACIÓN:** 20/06/2023

**OBJETIVO:**

Mitigar el riesgo operativo de la cooperativa con la ayuda de los procedimientos que constituyen lineamientos que permiten administrar las captaciones.

**CONTROLES**

DOCUMENTOS	METODOS	REGISTRO
Copia de cédula y papeleta de votación	Software de CRM para gestionar los datos de los clientes a largo plazo y documentar los recursos invertidos en la captación y el cuidado de las relaciones comerciales. También puede ser muy útil el modelo AIDA (atención, interés, deseo y acción), este es el orden de reacciones que el discurso debería producir en el cliente.	*Sistema Core Bancario
Autorización de transferencia de cuenta		
Auto certificación de residencia fiscal		
Certificado de depósito a plazo fijo en hoja membretada y enumerada		
Copia del certificado de depósito a plazo fijo		
Licitud de fondos	NORMATIVA	
Liquidación de operación	*Ley de economía Popular y Solidaria y Reglamento	
Auto certificación de residencia fiscal	*Código de Ética de la Cooperativa	
	*Manual de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo	
	*Reglamento Interno de la Cooperativa	
	*Código Orgánico Integral Penal	
	*Estatuto Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga	

<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
		<b>SUBPROCESO</b>		
		<b>INGRESO DE CERTIFICADOS DE DEPÓSITO A PLAZO FIJO</b>		
Responsable de captaciones	Afiche de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Brindar información del depósito a plazo fijo</li> <li>*Ingresar datos en el simulador de inversiones</li> <li>*Informar las condiciones de la inversión y negociar la tasa, tiempo de inversión</li> <li>*Verificar la existencia de cuenta en la cooperativa</li> <li>*Registrar la nueva inversión en el sistema financiero</li> <li>*Generar certificado de depósito a plazo fijo</li> </ul>	Certificado de depósito	Cliente/socio, Responsable de captaciones, Gerente
		<b>SUBPROCESO</b>		
		<b>RENOVACIÓN DE CERTIFICADOS DE DEPÓSITOS A PLAZO FIJO</b>		
Responsable de captaciones	Reporte de inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Generar reporte de inversiones a plazo fijo</li> <li>*Informar al cliente el vencimiento del certificado de depósito</li> <li>*Solicitar el certificado de depósito vencido e informar las condiciones del DPF.</li> <li>*Transferir el monto a la cuenta de ahorros</li> <li>*Generar y cancelar el DPF en el sistema financiero</li> <li>*Entregar y archivar el certificado de depósito de plazo fijo</li> </ul>	Certificado de depósito a plazo fijo	Cliente/socio, Responsable de captaciones

ENTRADAS		SUBPROCESO	SALIDAS	
Proveedor/ Proceso Anterior		CANCELACIÓN DE CERTIFICADO DE DEPÓSITO A PLAZO FIJO	Salidas	Parte interesada Cliente/Proceso Posterior
Entradas		ACTIVIDADES	INDICADORES	
Responsable de captaciones	Solicitud de certificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Solita certificado de depósito a plazo fijo</li> <li>*Revisa e informa al socio sobre la precancelación y castigo</li> <li>*Revisar y analizar documentos de justificación para la precancelación</li> <li>*Genera y entrega nota de crédito al socio</li> <li>*Generar la cancelación y archivar documentación pertinente</li> </ul>	Nota de crédito	Socio/cliente, Responsable de captaciones, Contadora
RECURSOS	RIESGOS		INDICADORES	
Recursos económicos, financieros, humanos, técnicos y tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Atención ineficiente</li> <li>*Datos incorrectos registrados en el sistema</li> <li>*Desconformidad con la tasa de interés</li> <li>*Captaciones no renovadas</li> <li>*Fallas en el sistema</li> </ul>		(Monto de DPF aperturado) / (Monto de DPF proyectado) *100  (Monto de DPF renovados) / (Monto de DPF vencidos) *100	



**CARACTERIZACIÓN  
PROCESO CLAVE  
GESTIÓN DE CAPTACIONES**

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Jefe de operaciones

**PROCESO:** Operaciones

**VERSIÓN:** 1.0

**CÓDIGO:** CT-OP-IC-01

**FECHA DE REALIZACIÓN:** 20/06/2023

**OBJETIVO:**

Custodiar y cuadrar los ingresos, egresos de la cooperativa para llevar un adecuado control de los procesos que permiten mantener actualizados los estados financieros para una rápida toma de decisiones.

**CONTROLES**

DOCUMENTOS	METODOS	REGISTRO
Reportes financieros	Realizar un arqueo de caja es la mejor opción que permite verificar la cantidad exacta de ingresos y egresos.	*Sistema Core Bancario
Estado de cuentas		
Registro de operaciones		
Lista de socios/clientes		
Instrucciones de manejo de bóveda		
Papeletas de retiro y depósitos	NORMATIVA	
Bitácora	*Ley de economía Popular y Solidaria y Reglamento	
Títulos de valores	*Manual de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo	
Cartola	*Código Orgánico Integral Penal	
	*Reglamento Interno de la Cooperativa	
	*Estatuto Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga	

<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>INGRESOS, EGRESOS Y CUADRES DE CAJA</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Supervisor operativo de cajas	Registro de bóveda	*Ingreso y registro en bóveda *Obtener el dinero solicitado conforme al monto de la agencia *Registrar salida de bóveda en bitácora *Dispersar el dinero a cada agencia *Registro de ingreso, egreso de bóveda en el sistema *Firmar y sellar afectaciones de bóveda *Cierre de caja *Cuadrar el monto de retiros y depósitos	Cuadre de caja	Supervisor operativo de cajas, Cajera, Asistente contable
<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>INGRESOS, EGRESOS Y CUADRES DE BÓVEDA</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Supervisor operativo de cajas	Registro de bóveda	*Ingreso y registro en bóveda *Obtener el dinero solicitado conforme al monto de la agencia *Trasladar dinero a la cooperativa *Verificar que no exista especies falsas *Agrupar en dominaciones y fajar con tirillas el efectivo *Comunicar el ingreso de dinero a bóveda al supervisor de agencia *Registrar el ingreso en bitácora *Ingresar en el sistema los ingresos de cierre de caja y las recaudaciones *Ingresar el dinero en caja fuerte	Cuadre de bóveda	Supervisor operativo de cajas, Jefe de operaciones, Funcionarios delegados

<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>CUADRE DE CAJERO AUTOMÁTICO</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
		<b>ACTIVIDADES</b>		
Responsable de captaciones	Reporte de cajero automático	*Ingreso al cuarto ATM *Generar reporte *Abrir bandeja de cajero y contar el dinero *Realizar cuadro de valores *Firmar y entregar reporte de captaciones *Revisar que el valor de cuadro coincida con el del sistema financiero *Obtener dinero de bóveda *Solicitar supervisión para dispensar el dinero del cajero automático *Depositar sobrantes en la cuenta de cooperativa *Notificar cualquier novedad al socio/cliente	Informe de novedades	Cajero principal, Responsable de captaciones, Asistente de contabilidad
<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>ARCHIVO Y CUSTODIO DE TÍTULOS VALORES</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
		<b>ACTIVIDADES</b>		
Asesor de atención al cliente	Título de valores	*Revisar los títulos de valores *Firmar los títulos de valores *Archivar los títulos de valores en donde corresponda *Ingresar los títulos de valores a bóveda  *Registrar el ingreso y salida de la bóveda en bitácora	Registro en bitácora	Socio/cliente, Asesor atención al cliente

<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>		
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>DEPÓSITOS Y RETIROS EN EFECTIVO</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Supervisor de operaciones	Papeleta	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Verificar la transacción realizada</li> <li>*Revisar el llenado de papeleta</li> <li>*Verificar en el sistema financiero información del cliente/socio</li> <li>* Verificar el dinero disponible en cuenta</li> <li>*Registrar el retiro de dinero</li> <li>*Actualizar cartola y entregar conjuntamente con la cedula y el dinero</li> </ul>	Cartola	Socio/cliente, Asesor atención al cliente, Cajera, Supervisor operativo de cajas	
<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>		
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>PAGO POR PUNTOMÁTICO, FACÍLITO, WESTERN UNIÓN Y BONO</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Recibidor- pagador	Sistema de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Verificar el tipo de pago</li> <li>*Verificar el medio de pago</li> <li>*Solicitar información para el pago</li> <li>*Verificar el valor a pagar</li> <li>* Solicitar documento de identificación</li> <li>*Formulario de especies falsas</li> <li>*Pagar y entregar comprobante</li> <li>*Archivar comprobante</li> </ul>	Comprobante de pago	Socio/cliente, Recibidor- pagador	
<b>RECURSOS</b>		<b>RIESGOS</b>	<b>INDICADORES</b>		
Recursos económicos, financieros, humanos, técnicos y tecnológicos		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Inconvenientes con el sistema</li> <li>*Posibles estafas</li> <li>*Omisión de informes</li> <li>*Especies falsas</li> <li>*Falsificación de documentos de identidad</li> </ul>	(# prospecciones realizadas)/(# prospecciones proyectadas)*100 (# pagos realizados)/(# pagos proyectados)*100 (Valores reales cuadrados )*% cuadrado (Valor de dispersión)/(Total de valores de dispersión)*100		



**CARACTERIZACIÓN  
PROCESO CLAVE  
GESTIÓN DE CAPTACIONES**

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Jefe de crédito

**PROCESO:** Crédito y cobranza

**VERSIÓN:** 1.0

**CÓDIGO:** CT-CC-PRS-01

**FECHA DE REALIZACIÓN:** 20/06/2023

**OBJETIVO:**

Garantizar la recuperación de los créditos que han sido otorgados, además desarrollar un conjunto de acciones y negociaciones aplicadas a la recuperación los créditos vencidos.

**CONTROLES**

**DOCUMENTOS**

**MÉTODOS**

**REGISTRO**

Reportes financieros

Informe gerencial

Letras de cartera

Facturas

Notas de cargo

Cheques sin fondo

Documentos en poder del gestor judicial

Actas

Data mining constituye un área integral de evaluación de carteras permitiendo el pronóstico de probabilidad de pago del cliente. De igual forma el scoring de cobranzas indica el comportamiento esperado del crédito en relación a otros créditos.

**NORMATIVA**

\*Ley de economía Popular y Solidaria y Reglamento

\*Reglamento Interno de la Cooperativa

\*Estatuto Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga

\*Regulación Monetaria y Financiera

\*Sistema Core Bancario

<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>ENTRADAS</b>		<b>PROMOCIÓN Y REVISIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Asesor de crédito	Expediente de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Expediente de crédito</li> <li>*Crédito de consumo</li> <li>*Crédito inmobiliario</li> <li>*Microcrédito</li> <li>*Evaluar las tasas de intereses</li> <li>*Determinar condiciones de pago</li> <li>*Garantías de crédito</li> <li>*Autorización de buró de crédito</li> <li>*Evaluar capacidad de pago</li> </ul>	Solicitud de crédito	Socio/cliente, Asesor de crédito, Perito, Responsable de crédito
<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>ENTRADAS</b>		<b>ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE CRÉDITO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Responsable de crédito y cobranzas	Solicitud de aprobación	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Expediente de crédito</li> <li>*Revisar documentación completa</li> <li>*Verificar información de sustento</li> <li>*Verificación el monto que no sea superable a lo disponible</li> <li>*Acta de comité de crédito</li> <li>*Actas y files de crédito para desembolso</li> </ul>	Actas y files de crédito	Responsable de crédito y cobranzas, Secretario de comité, Comité, Responsable de riesgos

<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>GESTIÓN DE CRÉDITOS</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Responsable de crédito y cobranzas	Expediente de crédito	<b>ACTIVIDADES</b> *Expediente de crédito y acta de comité *Comunicar agendamiento de crédito *Verificar aporte de certificado de aportación *Verificar crédito con encaje *Valor de aportación de crédito *Ingreso de información en el sistema *Aprobación y desembolso *Tabla de amortización *Archivar documentos en expediente	Tabla de amortización	Secretario de comité de crédito, Asistente operativo crédito y desembolso, Cliente/socio, Responsable de crédito y cobranzas
<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>GESTIÓN DE COBRANZA</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Responsable de crédito y cobranzas	Reporte de cobranza	<b>ACTIVIDADES</b> *Reporte de cobranza *Seleccionar socios en mora *Planificar hoja de ruta *Establecer acuerdo de pago *Informe de visitas y acuerdos *Actualización de datos *Recuperación de cartera *Informe d novedades	Informe de novedades	Socio/cliente, Asesor de crédito, Responsable de crédito y cobranzas, Contador

<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>ANTÍCIPO DE SUELDO</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
		<b>ACTIVIDADES</b>		
Asesor de crédito y cobranzas	Formulario de solicitud de anticipo de sueldo	*Formulario de solicitud de préstamos de emergencia *Verificar estado de anticipo *Solicitar documentos personales * Letra de cambio para anticipo *Verificar información ingresada en el sistema *Acreditar anticipo	Letra de cambio	Socio/cliente, Asesor de crédito y cobranzas, Responsable de crédito y cobranzas
<b>RECURSOS</b>		<b>RIESGOS</b>	<b>INDICADORES</b>	
Recursos económicos, financieros, humanos, técnicos y tecnológicos		*Crédito en Mora *Socios/clientes difíciles *Recuperación de cartera por medio legal y judicial *Cambio de domicilio	(Plazo promedio de cobranzas) / (Prorroga otorgada a clientes) % de deudas vencidas* Total de créditos otorgados (# de créditos otorgados) / (Total de créditos solicitantes) *100	

## Procesos de Apoyo

	<b>CARACTERIZACIÓN PROCESO APOYO GESTIÓN DE OPERACIONES</b>		
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Comisión de selección		<b>PROCESO:</b> Gestión de Talento Humano
	<b>VERSIÓN:</b> 1.0	<b>CÓDIGO:</b> CT-GTH-01	<b>FECHA DE REALIZACIÓN:</b> 20/06/2023
<b>OBJETIVO:</b>	Responsable de atraer, capacitar e incorporar a nuevos colaboradores y se encarga también de la retención del personal a su cargo para aumentar la competitividad y rentabilidad de la cooperativa a través de un adecuado manejo de los procesos.		
<b>CONTROLES</b>			
<b>DOCUMENTOS</b>	<b>MÉTODOS</b>	<b>REGISTRO</b>	
Convocatoria de reclutamiento y selección de personal	Implementación de HPI (Key Performance Indicator) este indicador de desempeño permitirá conocer en unidad de medida los resultados de las actividades o acciones ejecutadas.	*Sistema Core Bancario	
Hojas de vidas			
Pruebas y entrevistas			
Informe de calificación			
Contrato de trabajo			
Declaración juramentada patrimonial	<b>NORMATIVA</b>		
Certificación de no vínculo familiar en la Cooperativa	*Ley de economía Popular y Solidaria		
Cotización de capacitaciones	*Código de ética		
Informe de capacitaciones	*Código laboral		
Formatos de evaluación de personal	*Manual de Talento humano		
	*Reglamento de la Ley de economía Popular y Solidaria		
	*Estatuto Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga		

ENTRADAS		SUBPROCESO	SALIDAS	
ENTRADAS		RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	SALIDAS	
Proveedor/ Proceso Anterior	Entradas	ACTIVIDADES	Salidas	Parte interesada Cliente/Proceso Posterior
Responsable de Talento Humano	Oficio y hoja de vida actualizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Convocatoria</li> <li>*Revisar perfil del candidato</li> <li>*Ingresar convocatoria a la plataforma Red Socio empleo</li> <li>*Seleccionar perfil de candidatos validos</li> <li>*Pruebas y entrevistas</li> <li>*Informe de calificación</li> <li>*Seleccionar candidato de mayor puntaje</li> <li>*Comunicar a candidato seleccionado</li> <li>*Registrar al candidato ganador</li> </ul>	Registro de candidato en el sistema	Responsable de Talento Humano, Personal, Comisión de selección, Gerencia, Responsable de marketing, Candidato interno/externo, Jefe inmediato
ENTRADAS		SUBPROCESO	SALIDAS	
ENTRADAS		CONTRATACIÓN AL PERSONAL	SALIDAS	
Proveedor/ Proceso Anterior	Entradas	ACTIVIDADES	Salidas	Parte interesada Cliente/Proceso Posterior
Responsable de Talento Humano	Solicitud de comunicación con talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Comunicar a talento humano</li> <li>*Dirigir al nuevo personal a departamento correspondiente</li> <li>*Realizar inducción general de la cooperativa</li> <li>*Entregar documentos para contrato de trabajo</li> <li>*Comunicar ingreso del nuevo personal</li> <li>*Registrar nuevo empleado en la página IESS</li> <li>*Registrar en el biométrico, entregar claves, usuarios, sistemas, etc.</li> <li>*Legalizar contrato de trabajo</li> </ul>	Ingreso de empleado al IESS y contrato de trabajo	Personal, Asesor de atención al cliente, Responsable de Talento Humano, Asistente soporte, Jefe inmediato, Asistente de contabilidad

<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>CAPACITACIÓN AL PERSONAL</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Responsable de Talento Humano	Lista de capacitaciones	<b>ACTIVIDADES</b> *Verificar capacitaciones requeridas *Definir lista de capacitaciones *Realizar plan de capacitaciones *Solicitar cotizaciones de empresas capacitadoras *Verificar que el curso sea acorde a la necesidad *Solicitar aprobación de gasto de capacitación *Comunicar a capacitaciones *Emitir informe de capacitaciones	Certificado de capacitación	Responsable de Talento humano, Personal, Gerente
<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>EVALUACIÓN DEL PERSONAL</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Responsable de Talento Humano	Informe de evaluación de desempeño	<b>ACTIVIDADES</b> *Comunicar fecha de evaluación *Evaluar el desempeño del personal *Revisar evaluaciones *Identificar inmediatos superior e inferior de colaboradores *Evaluar nuevamente al personal *Revisar el mejoramiento de desempeño *Comunicar resultados de evaluación	Informe de mejoramiento de desempeño	Responsable de Talento humano, Funcionario, Personal

ENTRADAS		SUBPROCESO	SALIDAS	
Proveedor/ Proceso Anterior	Entradas	DESVINCLACIÓN DEL PERSONAL	Salidas	Parte interesada Cliente/Proceso Posterior
		ACTIVIDADES		
Responsable de Talento Humano	Causales de desvinculación	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Presentar causales de desvinculación</li> <li>*Comunicar desvinculación a gerencia y abogado</li> <li>*Solicitar documentos para iniciar proceso judicial</li> <li>*Informar al ministerio de trabajo</li> <li>*Iniciar proceso de desvinculación</li> <li>*Comunicar a Talento humano la resolución del juicio</li> <li>*Registrar salida del IESS del empleado desvinculado</li> <li>*Ingresar acta de finiquito y comprobante de pago SUT</li> </ul>	Registro de salida de empleado de la cooperativa y plataformas	Responsable de Talento humano, Funcionario, Personal, Gerente, Abogado externo
RECURSOS		RIESGOS	INDICADORES	
Recursos económicos, financieros, humanos, técnicos y tecnológicos		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evaluaciones ineficientes</li> <li>*Capacitaciones no satisfactorias</li> <li>*Conflictos laborales</li> <li>*Inconvenientes con los sistemas</li> <li>*Candidatos con bajos porcentajes</li> </ul>	#Capacitaciones realizadas/ Total de capacitaciones cotizadas $(\# \text{ evaluaciones satisfactorias}) / (\text{Total de evaluaciones}) * 100$ # personal desvinculados dentro 2 años / Total del personal #empleados eficientes * % de eficiencia de actividades	



**CARACTERIZACIÓN  
PROCESO APOYO  
GESTIÓN DE OPERACIONES**

<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Departamento Financiero		<b>PROCESO:</b> Gestión Financiera
<b>VERSIÓN:</b> 1.0	<b>CÓDIGO:</b> CT-GF-01	<b>FECHA DE REALIZACIÓN:</b> 20/06/2023

**OBJETIVO:** Controlar, analizar y gestionar eficientemente los recursos económicos que permita alcanzar su gestión el éxito de la institución.

**CONTROLES**

DOCUMENTOS	METODOS	REGISTRO
Orden de compra	Un software ERP evita que la información esté dispersa entre diferentes hojas de cálculo permitiendo una información clara y fiable. Por otra parte, también resulta beneficioso la conciliación bancaria permitiendo mantener el equilibrio entre la liquidez, los pagos y los cobros.	*Sistema Core Bancario
Factura		
Reporte de inventario		
Resumen de conciliación		
Gravamen financiero		
Comisiones		
	NORMATIVA	
Archivos pendientes	*Ley de economía Popular y Solidaria	
Comprobantes de pago	*Código de ética	
	*Código laboral	
	*Reglamento de la Ley de economía Popular y Solidaria	
	*Estatuto Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga	

**SUBPROCESO**

ENTRADAS		PAGO A PROVEEDORES	SALIDAS	
Proveedor/ Proceso Anterior	Entradas	ACTIVIDADES	Salidas	Parte interesada Cliente/Proceso Posterior
Departamento de Contabilidad	Orden de Compra	*Revisar ordenes *Recopilar y firmar pedido *Revisar documentación *Verificar registros contables *Elaborar póliza *Pagar a proveedor	Cheque de pago	Proveedor, Vigilancia, Contabilidad
		<b>SUBPROCESO</b>		
ENTRADAS		CONTROL DE ACTIVOS FIJOS	SALIDAS	
Proveedor/ Proceso Anterior	Entradas	ACTIVIDADES	Salidas	Parte interesada Cliente/Proceso Posterior
Departamento Financiero	Reporte de inventario	*Elaborar plan de trabajo *Coordinar ejecución de cronograma *Comunicara a los analistas *Emitir informe de control de activos *Actualizar el sistema de inventario de Activo Fijo *Realizar constatación de activos fijos	Informen de constatación de activos físicos	Gerencia, Contabilidad
		<b>SUBPROCESO</b>		
ENTRADAS		REGISTRO DE ACTIVOS FIJOS	SALIDAS	
Proveedor/ Proceso Anterior	Entradas	ACTIVIDADES	Salidas	Parte interesada Cliente/Proceso Posterior
Departamento de contabilidad	Registro de activo	*Registro de requerimiento de compra/ orden de compra *Registro de ingreso *Asignación a área *Cancelación *Entrega de activo	Activo registrado en sistema	Gerencia, Contabilidad, Financiero

ENTRADAS		SUBPROCESO	SALIDAS	
Proveedor/ Proceso Anterior	Entradas	CONCILIACIÓN BANCARIA	Salidas	Parte interesada Cliente/Proceso Posterior
Departamento Financiero	Partidas conciliadoras	<b>ACTIVIDADES</b> *Registrar partidas conciliadoras *Configurar gasto bancario *Registrar saldo inicial *Verificar y realizar cruce de Manual de extracto *Emitir informe *Administrar conciliación	Conciliación bancaria	Departamento financiero, Tesorería, Gerente
ENTRADAS		SUBPROCESO	SALIDAS	
Proveedor/ Proceso Anterior	Entradas	PAGO A PERSONAL	Salidas	Parte interesada Cliente/Proceso Posterior
Departamento contable	Nómina de registro	<b>ACTIVIDADES</b> * Verificar nómina *Verificar días laborados, horas extras, faltas *Calcular sueldo *Realizar transferencia de pago *Emitir comprobante de pago	Comprobante de pago	Gerente, Responsable de Talento Humano, Contador, personal
RECURSOS		RIESGOS	INDICADORES	
Recursos económicos, financieros, humanos, técnicos y tecnológicos		*Equivocación en las partidas conciliadoras * Perdida de documentos para pago a proveedores *Equivocación de cálculo de pagos por faltas de personal	# de faltas de trabajador * # horas laborales # de activos fijos registrados / Total de registros (# actividades ejecutadas) * (Total de actividades planificadas) *100 (#número de notas crédito x pago proveedores) / # comprobantes de compra receptadas) *100	



**CARACTERIZACIÓN  
PROCESO APOYO  
GESTIÓN DE OPERACIONES**

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Auditoría Interna

**PROCESO:** Gestión de Control Interno

**VERSIÓN:** 1.0

**CÓDIGO:** CT-GCI-01

**FECHA DE REALIZACIÓN:** 20/06/2023

**OBJETIVO:**

Establecer principios, métodos y procedimientos coordinados que ayuden a prevenir y detectar fraudes y errores en los diferentes procesos desarrollados en la cooperativa.

**CONTROLES**

DOCUMENTOS	METODOS	REGISTRO
Normativa interna y externa	El informe COSO (Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway) que permita establecer un adecuado sistema de control interno.	*Sistema Core Bancario
Plan de trabajo de auditoría		
Acta entrega- Recepción		
Hoja de Hallazgos		
Informe final de auditoría		
Documentos sustentos o evidencias	NORMATIVA	
Plan de acción	*Ley de economía Popular y Solidaria	
	*Código de ética	
	*Normativa interna y externa	
	*Manual de Talento humano	
	*Reglamento de la Ley de economía Popular y Solidaria	
	*Estatuto Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga	

<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>		<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>		<b>PLAN DE TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA</b>		<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>	
<b>Entradas</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Salidas</b>			
Auditor Interno	Normativa interna y externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Obtener información de normativa</li> <li>*Identificar posibles riesgos</li> <li>*Realizar plan de trabajo</li> <li>*Aprobar plan de trabajo</li> <li>*Presentar plan de trabajo a SEPS</li> <li>*Notificar aprobación de plan de trabajo por SSI</li> </ul>	Plan de trabajo de Auditoría interna	Auditoría interna, Consejo de vigilancia, SEPS	
<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>		<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>		<b>EJECUCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b>		<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>	
<b>Entradas</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Salidas</b>			
Auditor Interno	Plan de trabajo de auditoría interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Revisar plan de trabajo</li> <li>*Identificar lugar a realizar la auditoría interna</li> <li>*Comunicar al departamento auditar a través de correo electrónico del proceso</li> <li>*Entregar documentos para auditoría</li> <li>*Firmar acta de entrega- recepción</li> <li>*Revisar anomalías</li> <li>*Solicitar sustentos o evidencias para hallazgos</li> <li>*Realizar informe final</li> </ul>	Informe final de auditoría interna	Auditor interno, Funcionario	

ENTRADAS		SUBPROCESO	SALIDAS	
ENTRADAS		COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	SALIDAS	
Proveedor/ Proceso Anterior	Entradas	ACTIVIDADES	Salidas	Parte interesada Cliente/Proceso Posterior
Auditor Interno	Informe de auditoría interna	*Convocar a socialización de auditoría *Socializar informe *Solicitar firma asistencial de lectura de informe * Realizar plan de acción *Revisar plan de acción de acuerdo a recomendaciones de informe *Registrar plan de Acción en SSI	Plan de acción	Auditor Interno, Funcionario, Gerente
ENTRADAS		SUBPROCESO	SALIDAS	
ENTRADAS		SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE OBSERVACIONES DE AUDITORÍAS INTERNAS EXTERNAS Y ORGANISMOS DE CONTROL	SALIDAS	
Proveedor/ Proceso Anterior	Entradas	ACTIVIDADES	Salidas	Parte interesada Cliente/Proceso Posterior
Auditor Interno	Plan de acción	*Ejecutar plan de acción *Revisar que contenga las observaciones de informe y plan de acción *Verificar si el entregable es parte de la auditoría *Registrar cumplimiento de plan de acción en el SSI *Archivar el entregable	Cumplimiento de plan de acción	Auditor Interno, Funcionario
RECURSOS		RIESGOS	INDICADORES	
Recursos económicos, financieros, humanos, técnicos y tecnológicos		* Posibles fraudes  *Evidencias falsas para auditoria *Falta de documentación para el proceso de auditoría *Personal ineficiente e incapacitado	(# auditorías internas ejecutadas) / (# auditorías internas planificadas) *100  (# estrategias ejecutadas) / (Total de estrategias) *100	



**CARACTERIZACIÓN  
PROCESO APOYO  
GESTIÓN DE OPERACIONES**

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Departamento de Sistemas      **PROCESO:** Gestión de Tecnología de la información

**VERSIÓN:** 1.0      **CÓDIGO:** CT-GTI-01      **FECHA DE REALIZACIÓN:** 20/06/2023

**OBJETIVO:**

Enfocada en asegurar la calidad de la información conforme a las necesidades de la institución para disminuir las amenazas que generan riesgos para la estabilidad del sistema.

**CONTROLES**

DOCUMENTOS	METODOS	REGISTRO
Informe de PETI	EL Software de Cuadro de Mando Integral permite medir y mejorar la ejecución de la estrategia de la tecnología de la información. De igual forma el Ciclo de Deming (PDCA) ayuda a buscar perfeccionar u optimizar permanentemente las operaciones institucionales.	*Sistema Core Bancario
Plan estratégico		
Documentación de la Tecnología de la Información		
Reglamentos		
	NORMATIVA	
	*Ley de economía Popular y Solidaria	
	*Resolución de Comité de tecnologías de la información y comunicación	
	*Manual de Talento humano	
	*Reglamento de la Ley de economía Popular y Solidaria	
	*Estatuto Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga	

<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>PLANIFICACIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Coordinador de Tecnologías de Información	Plan estratégico de la tecnología de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Elaborar y actualizar planificación</li> <li>*Revisar documentación para elaborar y actualizar</li> <li>*Verificar el alcance de requerimiento</li> <li>* Analizar el requerimiento soportado en el plan</li> <li>*Analizar la situación actual de la gestión tecnológica</li> <li>*Definir objetivos y factores críticos de éxitos e iniciativas</li> <li>*Aprobar la planificación</li> <li>*Elaborar informe</li> </ul>	Informe de la planificación de PETI	Gerente, Responsable de Tecnología de la Información
<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Responsable de Tecnologías de Información	Solicitud de administración de Sistema y seguridad de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Desarrollar política de seguridad de información</li> <li>*Garantizar cumplimiento de planes y objetivos</li> <li>*Designar recursos necesarios</li> <li>*Elaborar u mantener el inventario de información</li> <li>*Evaluar riesgos</li> <li>*Tratamiento de riesgos</li> <li>*Administrar sistema de seguridad de información</li> <li>*Revisión de cumplimiento</li> </ul>	Acta de cumplimiento	Gerente, Responsable de Tecnología de la Información, Contador

RECURSOS	RIESGOS	INDICADORES
Recursos económicos, financieros, humanos, técnicos y tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Amenaza de virus</li> <li>*Atentado contra la información</li> <li>*Sistema vulnerable</li> </ul>	Grado de dificultad obtención de información/ Tiempo requerido obtener información Ausencia de errores / Confiabilidad en la fuente (Información en riesgo) / Total de información) *100



**CARACTERIZACIÓN  
PROCESO APOYO  
GESTIÓN DE OPERACIONES**

<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Departamento de Marketing		<b>PROCESO:</b> Gestión de Marketing
<b>VERSIÓN:</b> 1.0	<b>CÓDIGO:</b> CT-GM-01	<b>FECHA DE REALIZACIÓN:</b> 20/06/2023

**OBJETIVO:** Crear una demanda a partir de los diferentes medios de publicidad y promoción a fin de conocer las necesidades y expectativas del mercado para ofrecer los productos y servicios de la cooperativa.

**CONTROLES**

DOCUMENTOS	METODOS	REGISTRO
Documento de propuestas de publicidad y promoción	El Marketing digital utiliza la ingeniería de mercado para explorar diferentes redes sociales y desarrollar una mayor estrategia de publicidad, de igual forma el Cuadro de Mando Integral que se puede utilizar para controlar y supervisar los indicadores clave de rendimiento.	*Sistema Core Bancario
Oficio de autorización		
Hoja de cotizaciones		
Informe de observaciones		
	NORMATIVA	
	*Ley de economía Popular y Solidaria	
	*Código de ética	
	*Código laboral	
	*Manual de Talento humano	
	*Reglamento de la Ley de economía Popular y Solidaria	
	*Estatuto Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga	



RECURSOS	RIESGOS	INDICADORES
Recursos económicos, financieros, humanos, técnicos y tecnológicos	*Contaminación visual *Información de publicidad equivocada *Inconvenientes con los acuerdos comerciales *Propuestas de campañas no están de acorde a lo requerido	(# convenios realizados) / (Total de convenios solicitados) *100 (# Publicidad ejecutada)* (% riesgo de publicidad inadecuada ) estrategias de publicidad / Total de campañas



**CARACTERIZACIÓN  
PROCESO APOYO  
GESTIÓN DE OPERACIONES**

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Departamento de Riesgos

**PROCESO:** Gestión de Riesgos

**VERSIÓN:** 1.0

**CÓDIGO:** CT-GR-01

**FECHA DE REALIZACIÓN:** 20/06/2023

**OBJETIVO:** Conocer y mitigar las gestiones de eventos de riesgo con el fin de identificarlos y brindar solución a los riesgos.

**CONTROLES**

**DOCUMENTOS**

**METODOS**

**REGISTRO**

Informes

Ciclo de la mejora continua PDCA o ciclo de Deming es una metodología de gestión que tiene como objetivo mejorar los constantes procesos, por lo que consta de cuatro pasos: planificar, hacer, verificar y actuar.

\*Sistema Core Bancario

Documentos legales

Documento detallado de riesgos

Oficio de aprobación de medidas

**NORMATIVA**

\*Ley de economía Popular y Solidaria

\*Manual de Talento humano

\*Reglamento de la Ley de economía Popular y Solidaria

\*Estatuto Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga

<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>RIESGO LEGAL</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Abogado	Solicitud enfrentar riesgos	<b>ACTIVIDADES</b> *Determinar el riesgo *Determinar las cuestiones internas y externas *Determinar partes interesadas y requisitos *Determinar el proceso del riesgo legal *promover la resolución de riesgo *Tratar el riesgo *Implementación de acciones	Acta de Acciones correctivas	Gerente, Gestor de crédito, Jefe de crédito, Abogado
<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor/ Proceso Anterior</b>	<b>Entradas</b>	<b>RIESGO OPERATIVO</b>	<b>Salidas</b>	<b>Parte interesada Cliente/Proceso Posterior</b>
Asesor de crédito	Documentos detalle de riesgos	<b>ACTIVIDADES</b> *Identificación del riesgo *Medición y evaluación del riesgo *Control y mitigación del riesgo *Monitoreo e información de riesgos *Informes de riesgos *Acciones correctivas	Informe de acción de riesgos	Gerente, Gestor de crédito, Jefe de crédito y cobranzas
<b>RECURSOS</b>		<b>RIESGOS</b>	<b>INDICADORES</b>	
Recursos económicos, financieros, humanos, técnicos y tecnológicos		*Eventos de riesgo *Procesos legales *Carteras incobrables	Riesgos originados * % estimado de riesgos anual Procesos legales ganados / Procesos legales # créditos recuperados / Total de créditos otorgados	



**CARACTERIZACIÓN  
PROCESO APOYO  
GESTIÓN DE OPERACIONES**

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Departamento de Financiero

**PROCESO:** Gestión de lavado de activos

**VERSIÓN:** 1.0

**CÓDIGO:** CT-GLA-01

**FECHA DE REALIZACIÓN:** 20/06/2023

**OBJETIVO:** Analizar la prevención de lavado de activos como alternativa de administración en la organización.

**CONTROLES**

**DOCUMENTOS**

**METODOS**

**REGISTRO**

Acta de aprobación

Lista de actividades de aprobación

Plan de acción

Solicitud de plan anual de prevención y control

Acta de justificación

Documento protocolo

Ciclo de la mejora continua PDCA o ciclo de Deming es una metodología de gestión que tiene como objetivo mejorar los constantes procesos, por lo que consta de cuatro pasos: planificar, hacer, verificar y actuar.

**NORMATIVA**

\*Ley de economía Popular y Solidaria

\*Superintendencia de Banca, Seguros

\*Manual de Talento humano

\*Reglamento de la Ley de economía Popular y Solidaria

\*Estatuto Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga

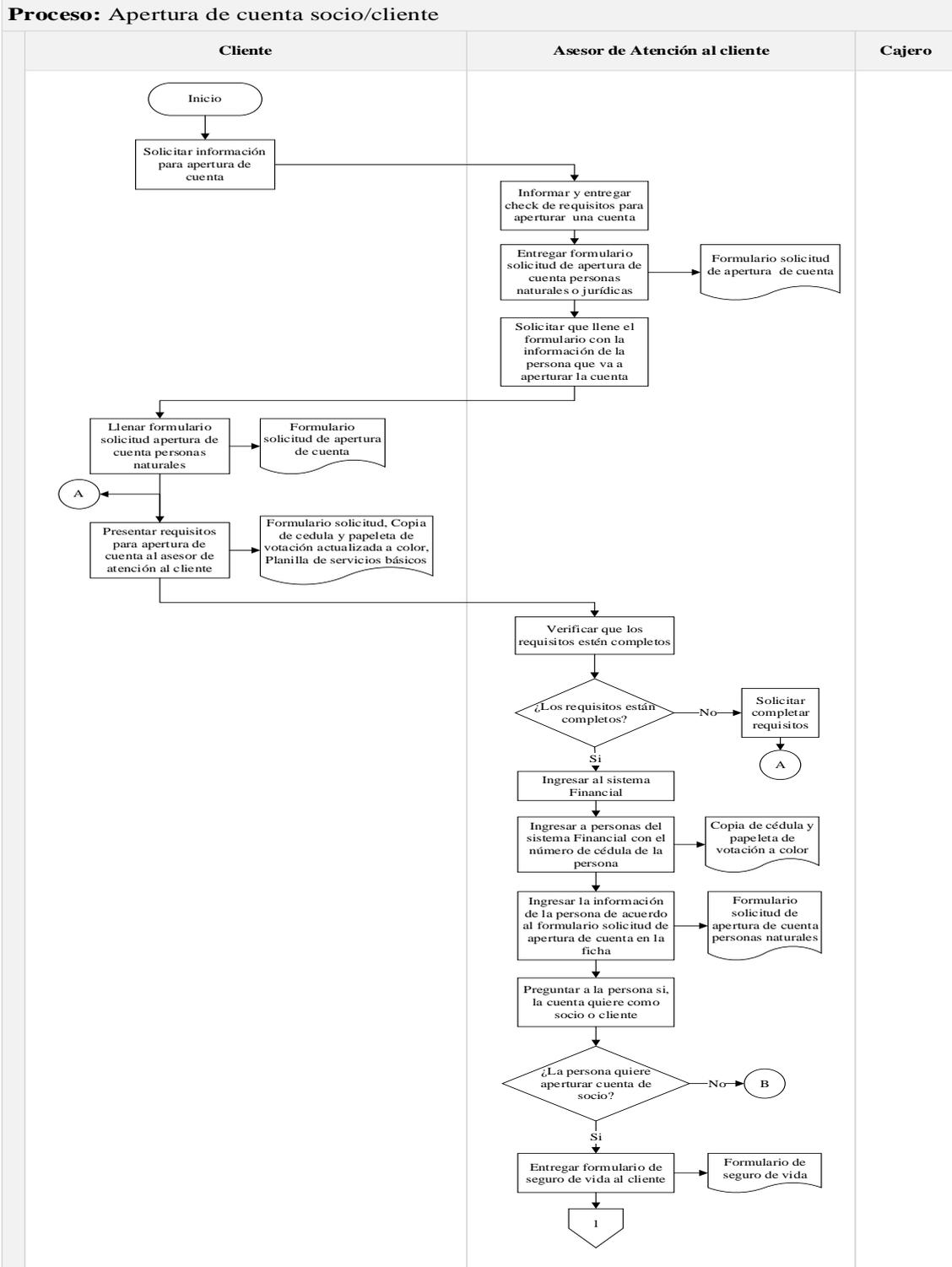
\*Sistema Core Bancario

ENTRADAS		SUBPROCESO	SALIDAS	
ENTRADAS		PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y CONTROL DEL LAVADO DE ACTIVOS	SALIDAS	
Proveedor/ Proceso Anterior	Entradas	ACTIVIDADES	Salidas	Parte interesada Cliente/Proceso Posterior
Responsable de gestión de riesgos	Solicitud de plan anual de prevención y control	*Colocación de lavado de activos *Identificación de involucrados *Elaborar plan de acción *Aprobar plan de acción *Revisar, aprobar y dar seguimiento a estrategias *Implementar plan de prevención *Monitoreo de plan de acción	Plan anual	Consejo de administración y vigilancia, Gerencia, Departamentos Financiero, Responsable de gestión de riesgos, Auditor interno
ENTRADAS		SUBPROCESO	SALIDAS	
ENTRADAS		MONITOREO DE TRANSACCIONES INUSUALES E INJUSTIFICADOS	SALIDAS	
Proveedor/ Proceso Anterior	Entradas	ACTIVIDADES	Salidas	Parte interesada Cliente/Proceso Posterior
Departamento financiero	Transacciones inusuales e injustificables	*Verificar si es socio/ cliente de la cooperativa *identificar el tipo de transacción *Verificar datos de origen o destino de la transacción *Cumplir protocolo de prevención de lavados de activo *Recopilar información con respecto a la transacción *Dar seguimiento al proceso *Resolución y justificación de transacciones	Acta de justificación de transacción	Consejo de administración y vigilancia, Gerencia, Departamentos Financiero, Responsable de gestión de riesgos, Auditor interno
RECURSOS		RIESGOS	INDICADORES	
Recursos económicos, financieros, humanos, técnicos y tecnológicos		*Información otorgada falsa *Afectaciones económicas- financieras *Origen de estafas *Lavado de activos	%Prevención de riesgo * riesgo %Información verídica* Total de la información adquirida # Transacciones en seguimiento / Total de transacciones	

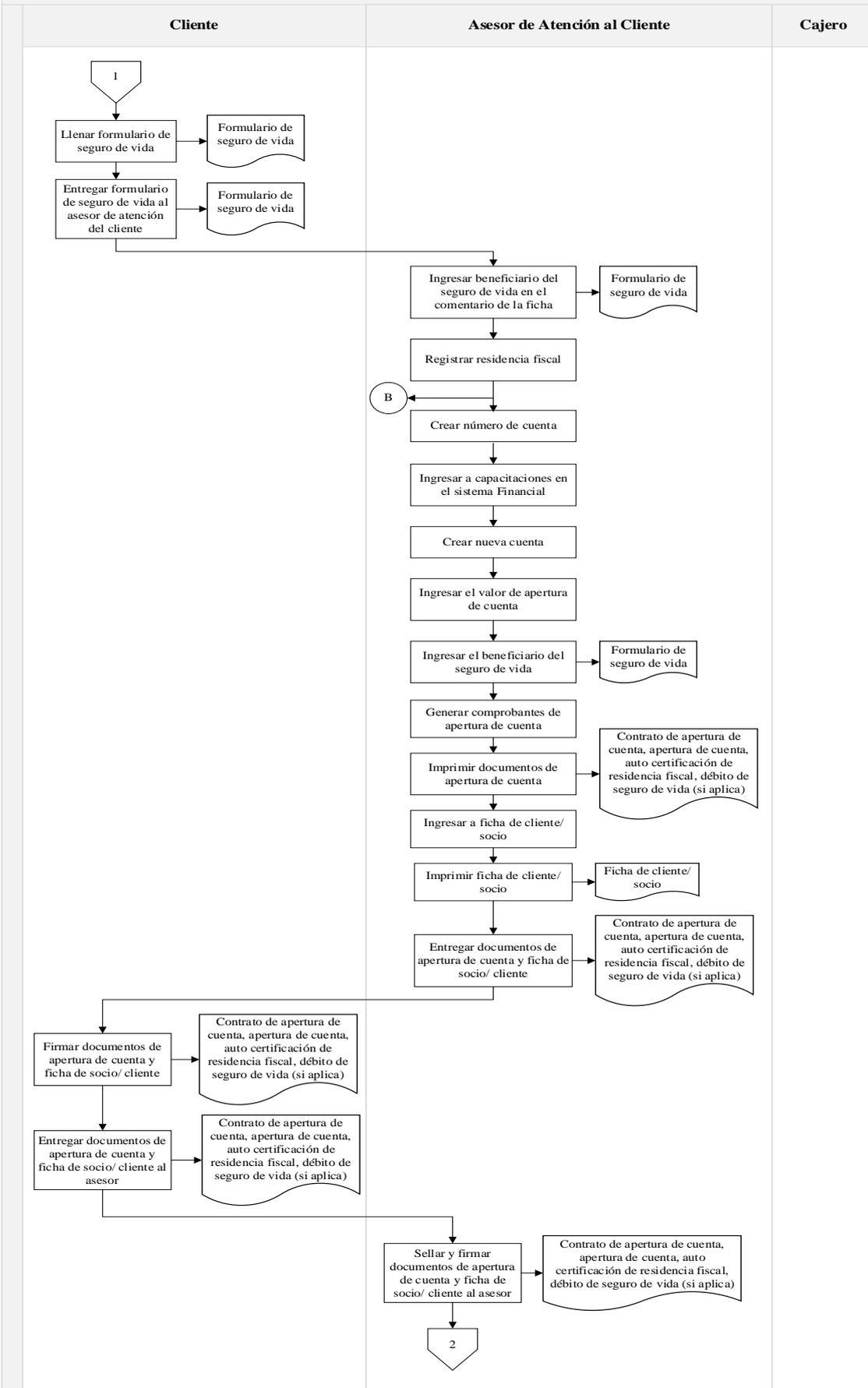
### 5.8.1. Propuesta del manual de procesos

#### Servicio y atención al cliente Proceso apertura de cuenta socio/cliente

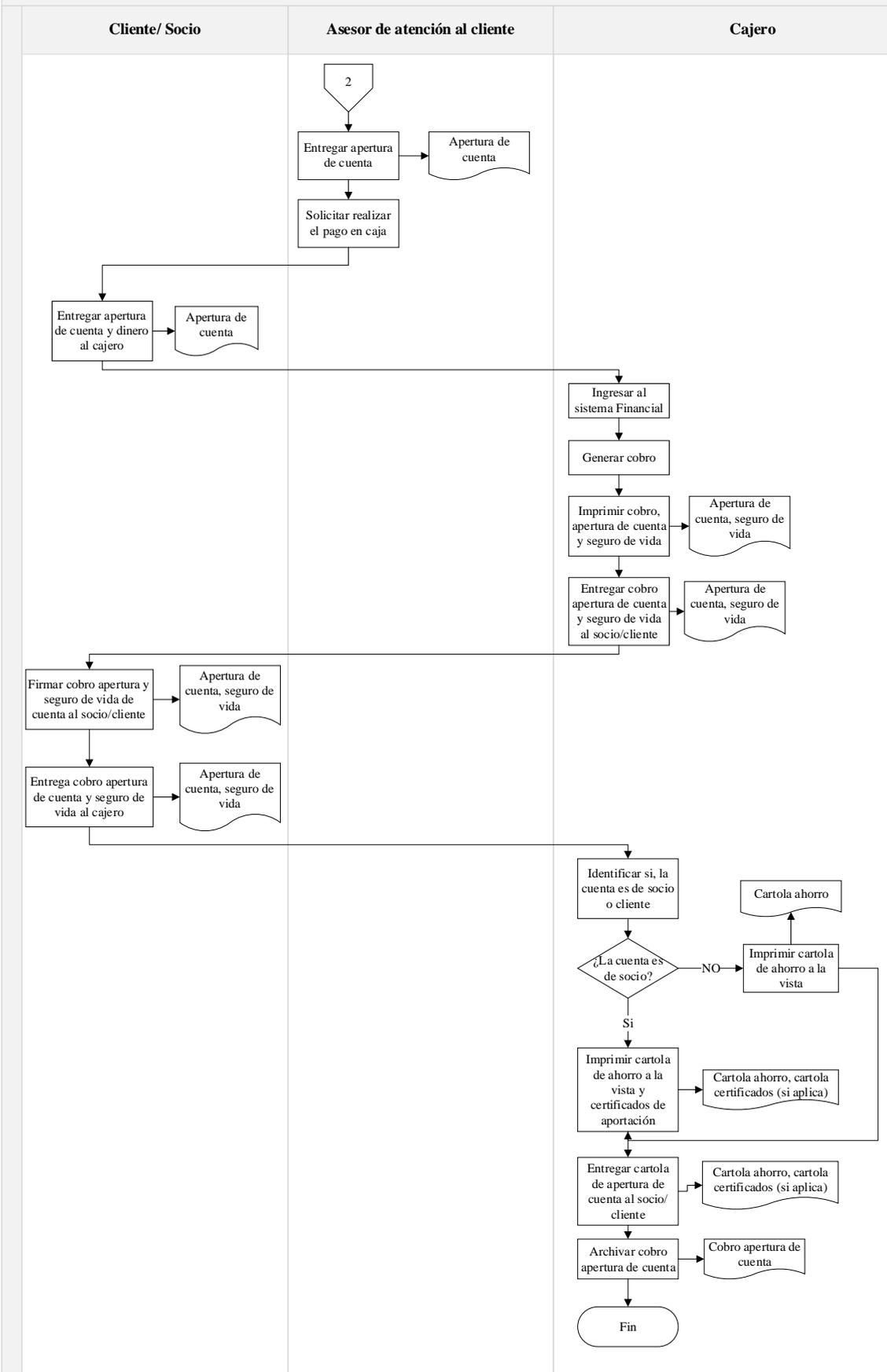
	MANUAL DE PROCESOS	<b>Código:</b> GH.PR.MA.001
		<b>Fecha:</b> 2023-06-12
		<b>Versión:</b> 0-1.
		<b>Páginas:</b>



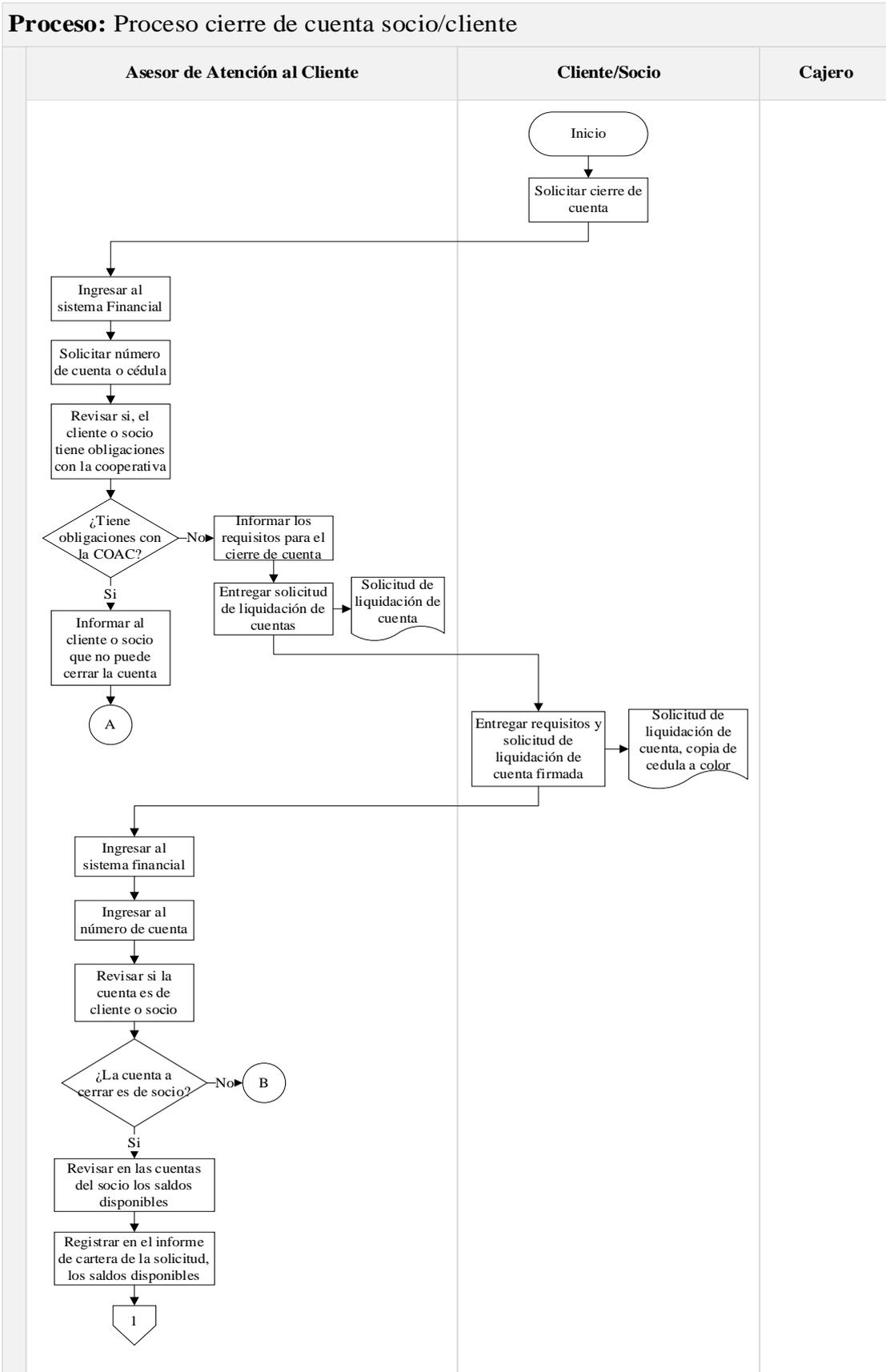
**Proceso: Apertura de cuenta socio/cliente**



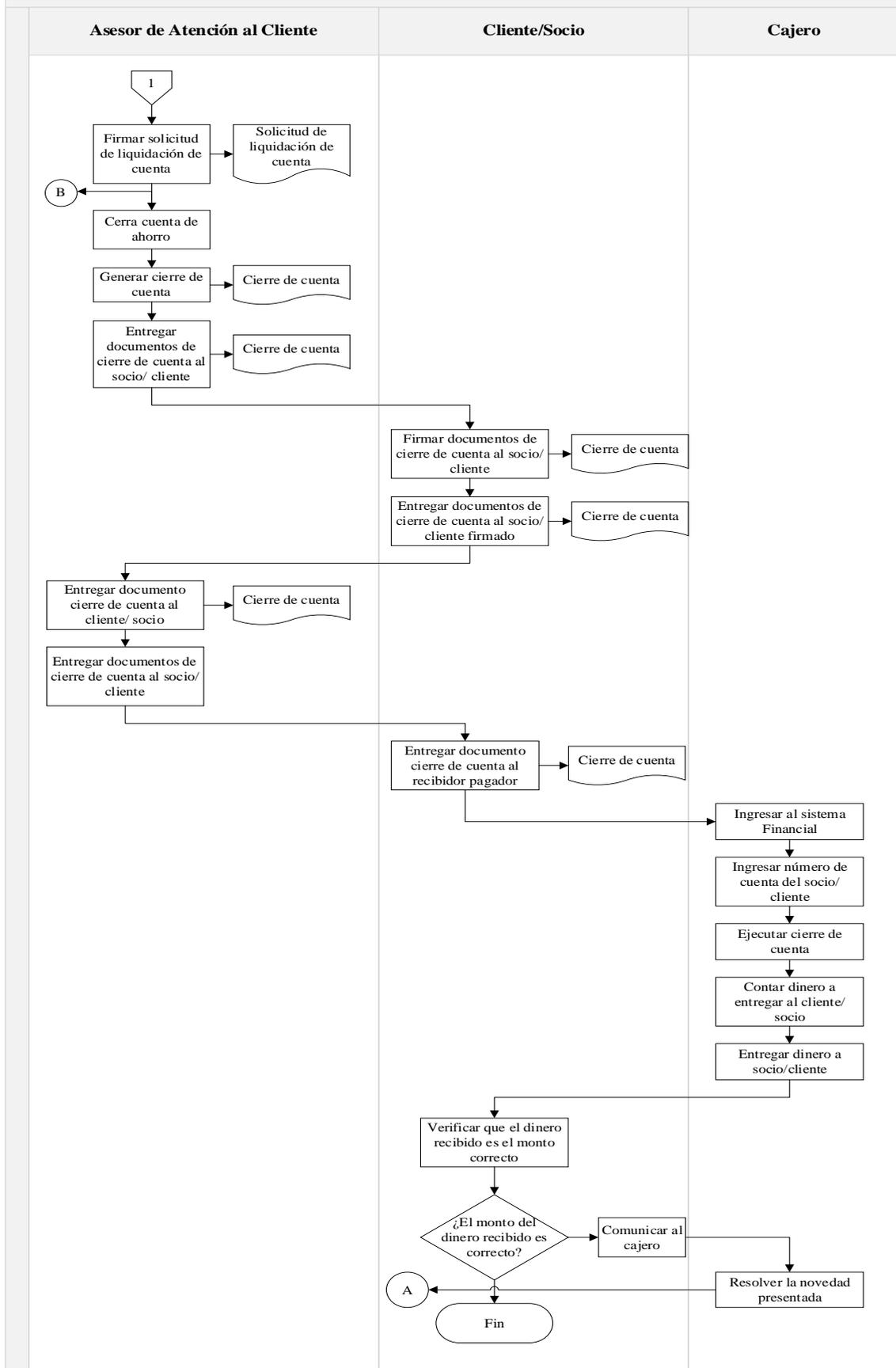
**Proceso: Apertura de cuenta socio/cliente**



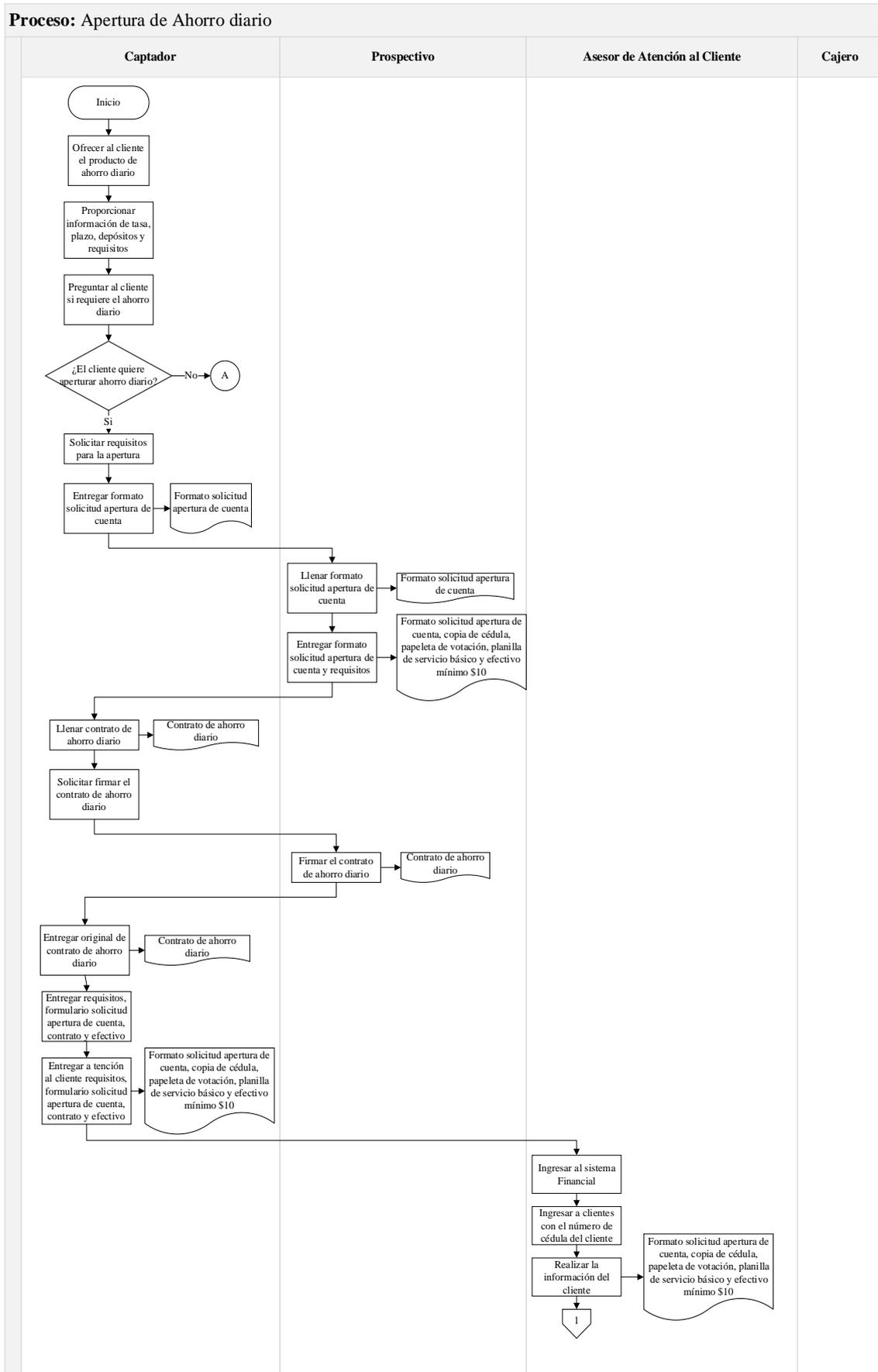
## Proceso cierre de cuenta socio/cliente



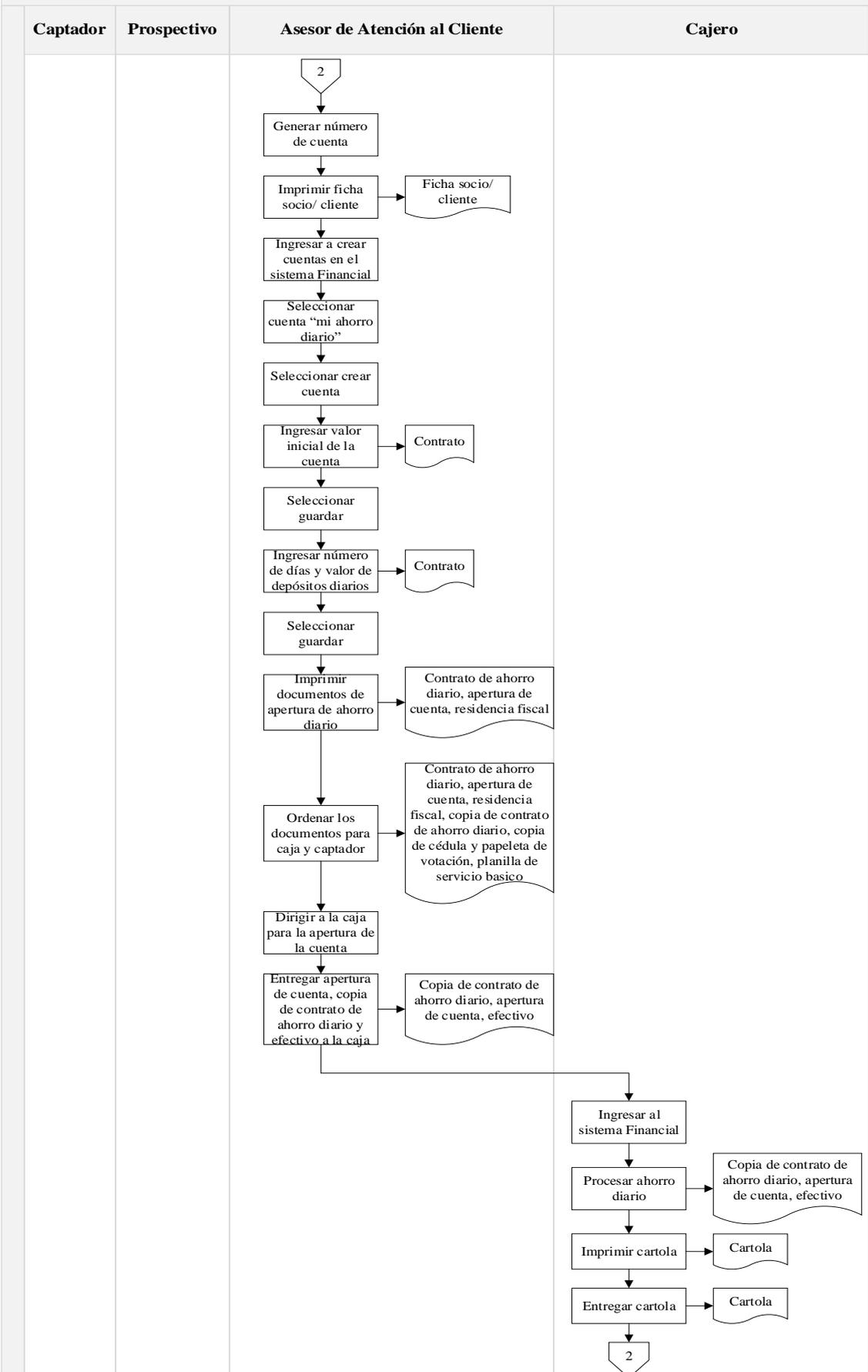
**Proceso:** Proceso cierre de cuenta socio/cliente



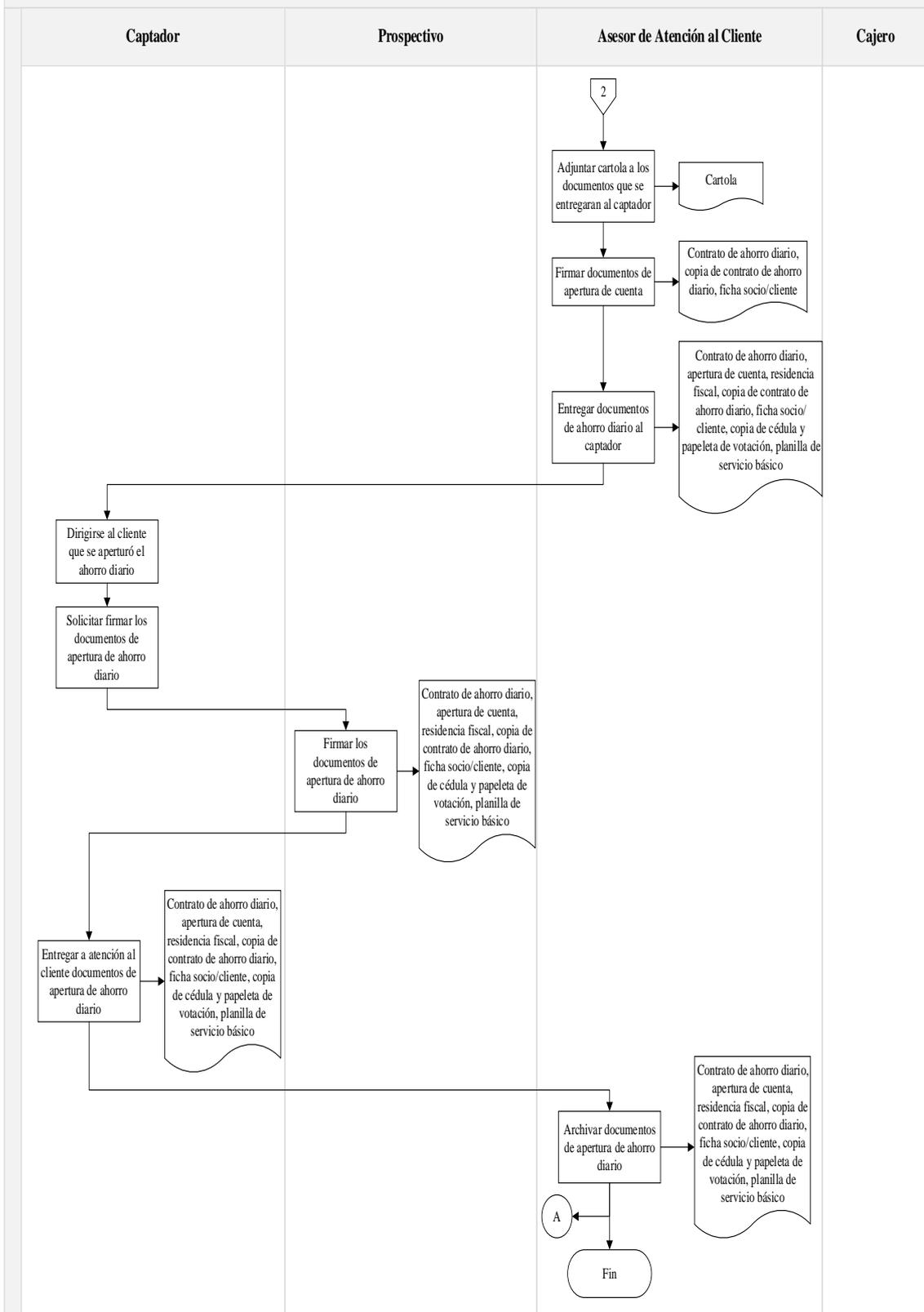
## Proceso apertura de ahorro diario



**Proceso: Apertura de Ahorro diario**

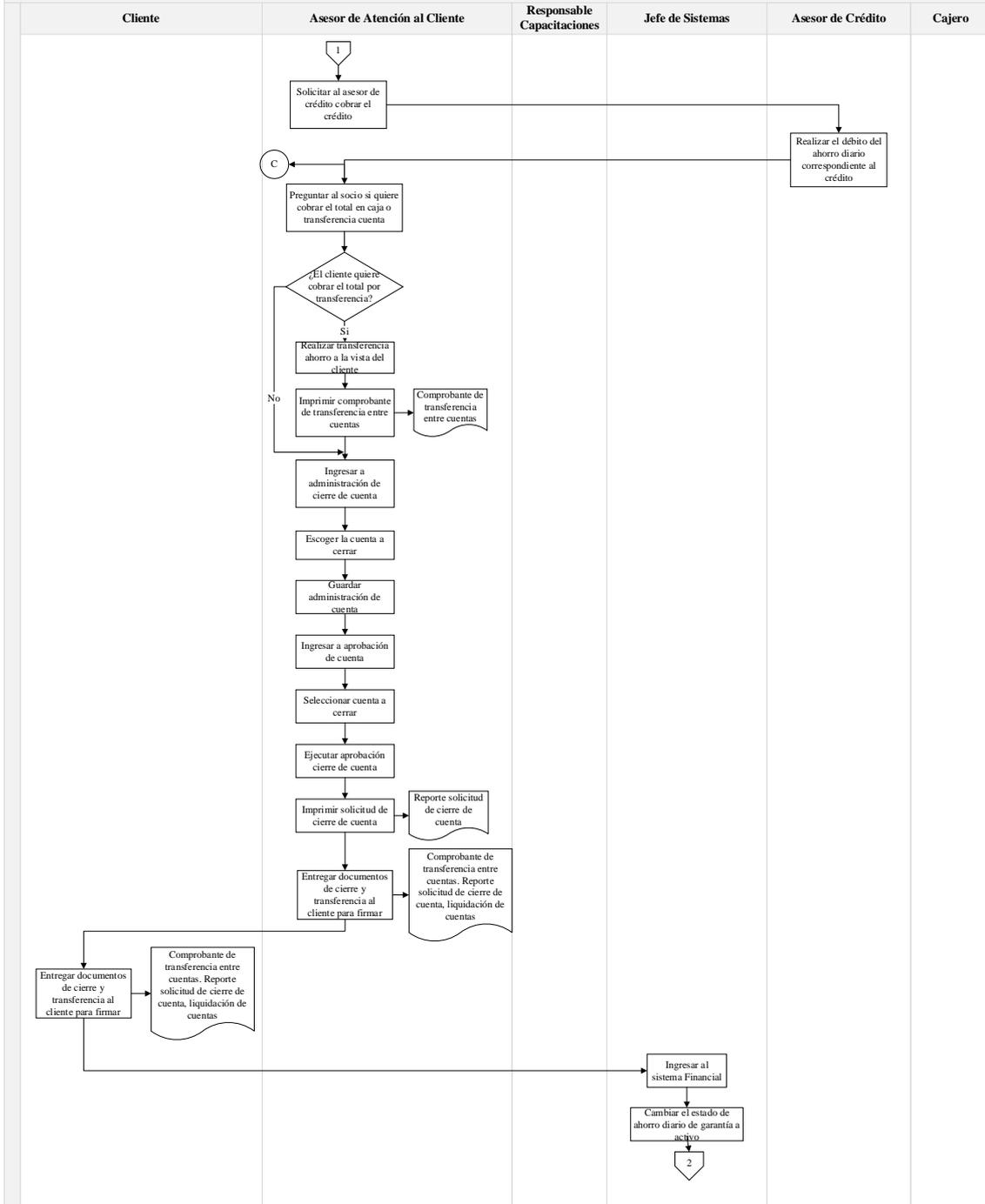


**Proceso: Apertura de Ahorro diario**

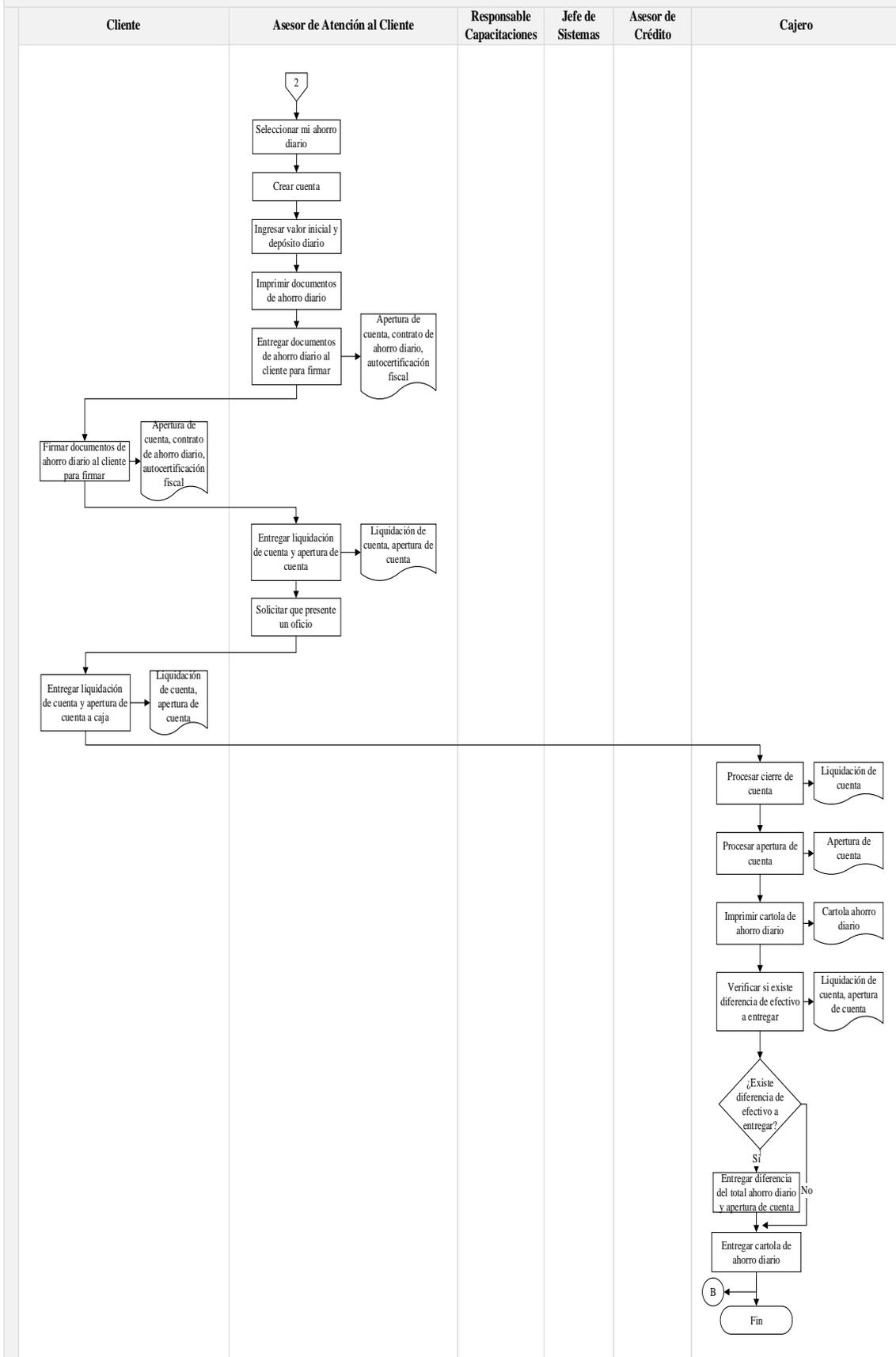




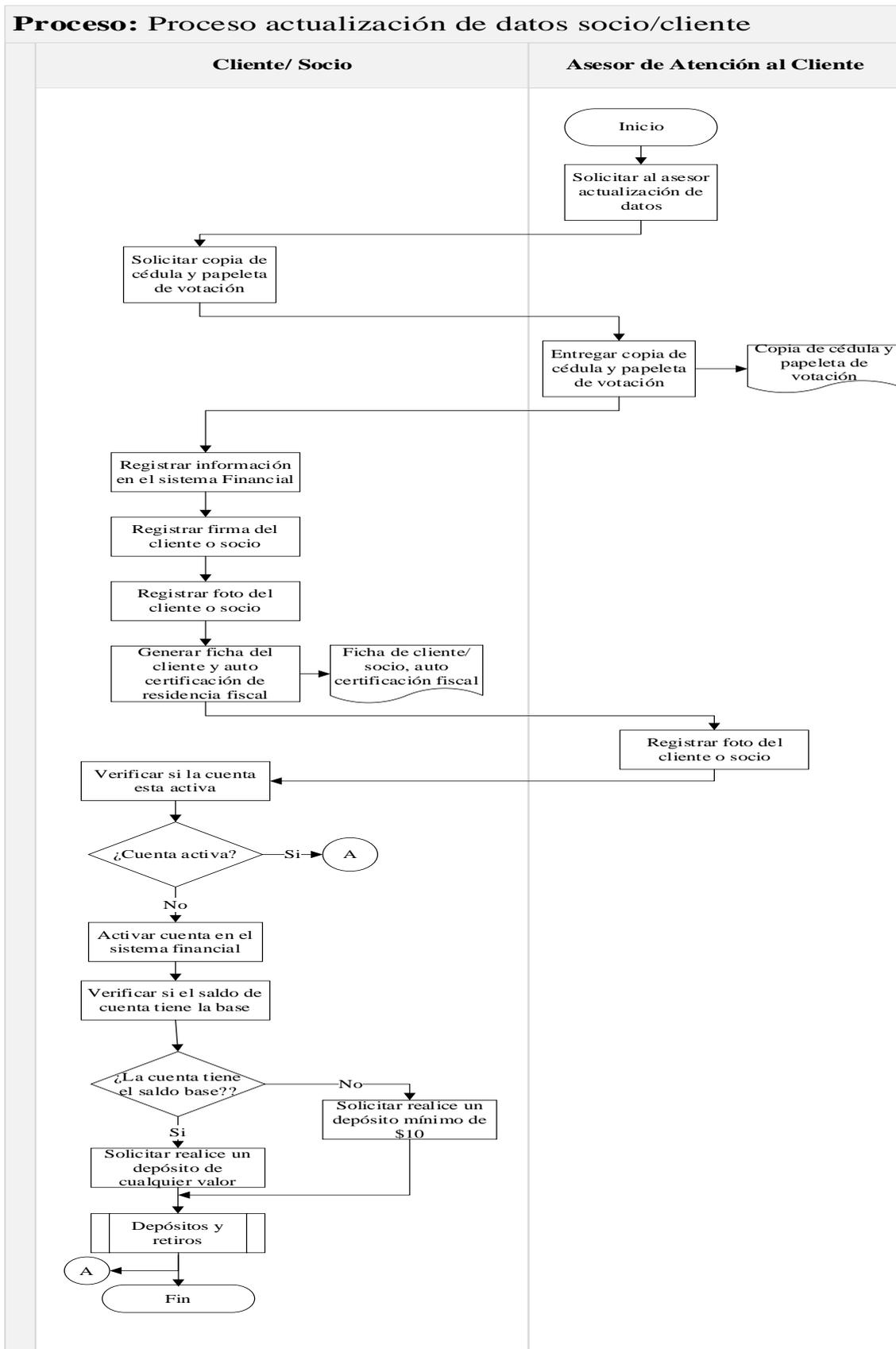
**Proceso:** Proceso renovación de cuentas de ahorro diario



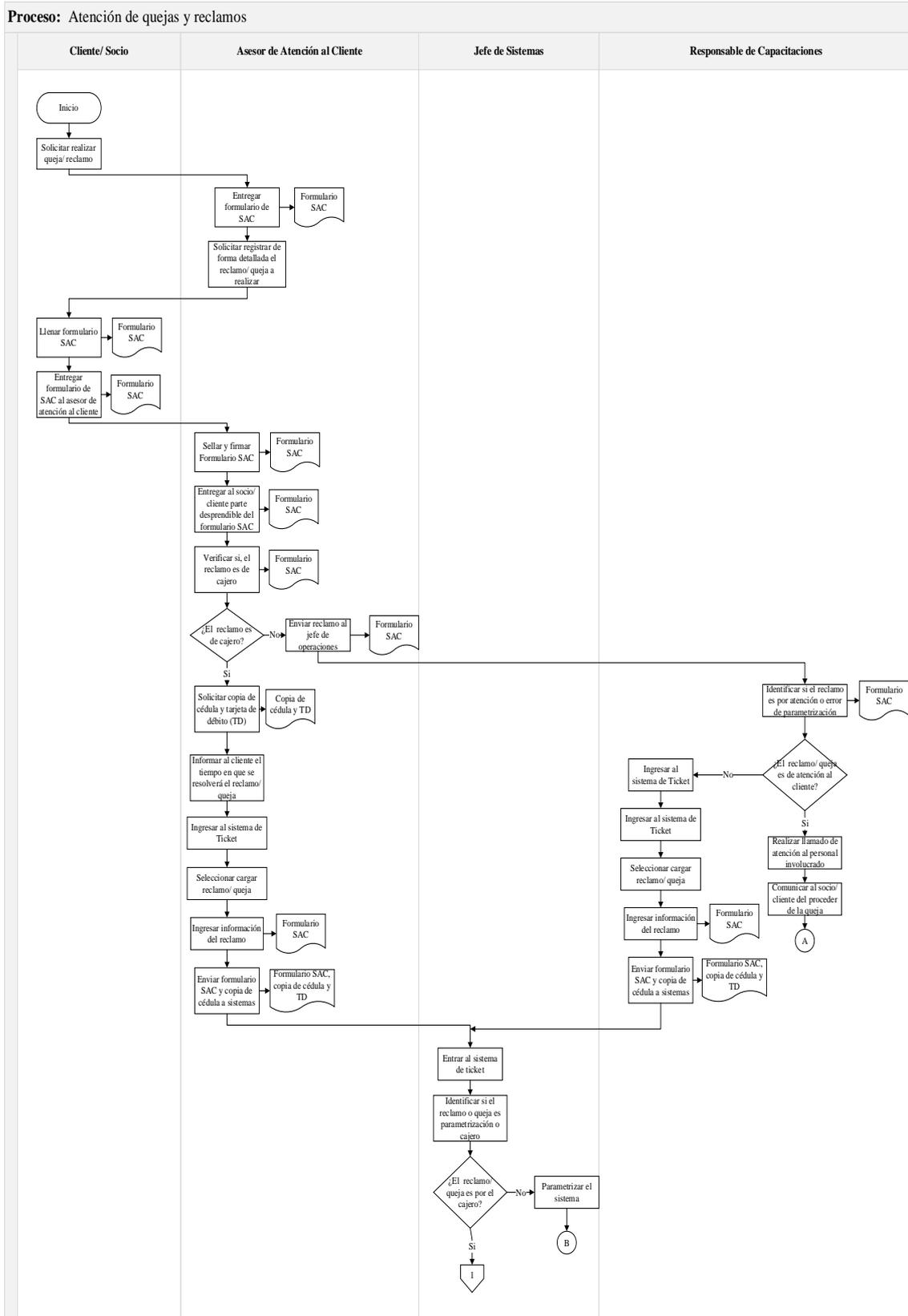
**Proceso:** Proceso renovación de cuentas de ahorro diario



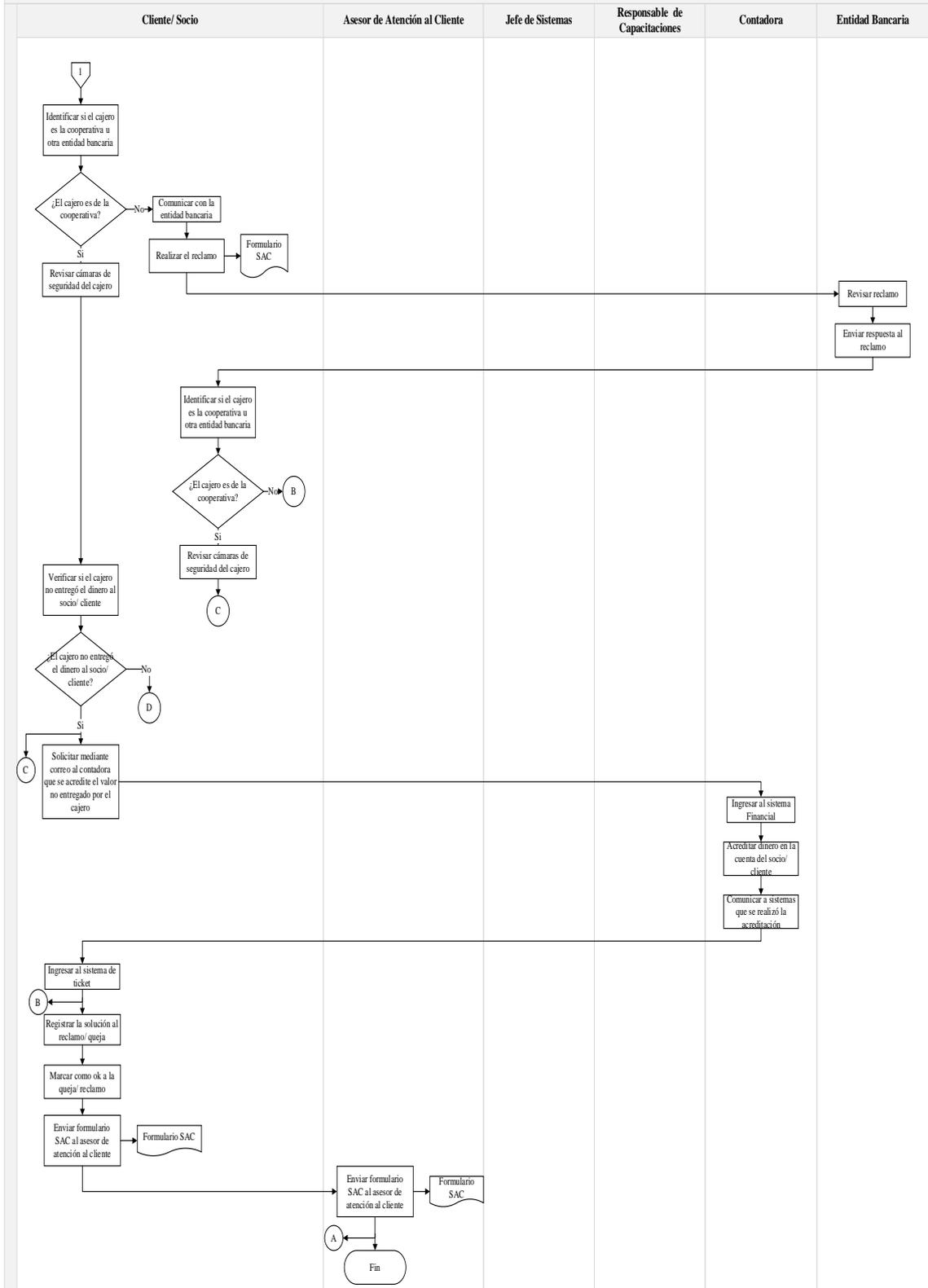
## Proceso actualización de datos socio/cliente



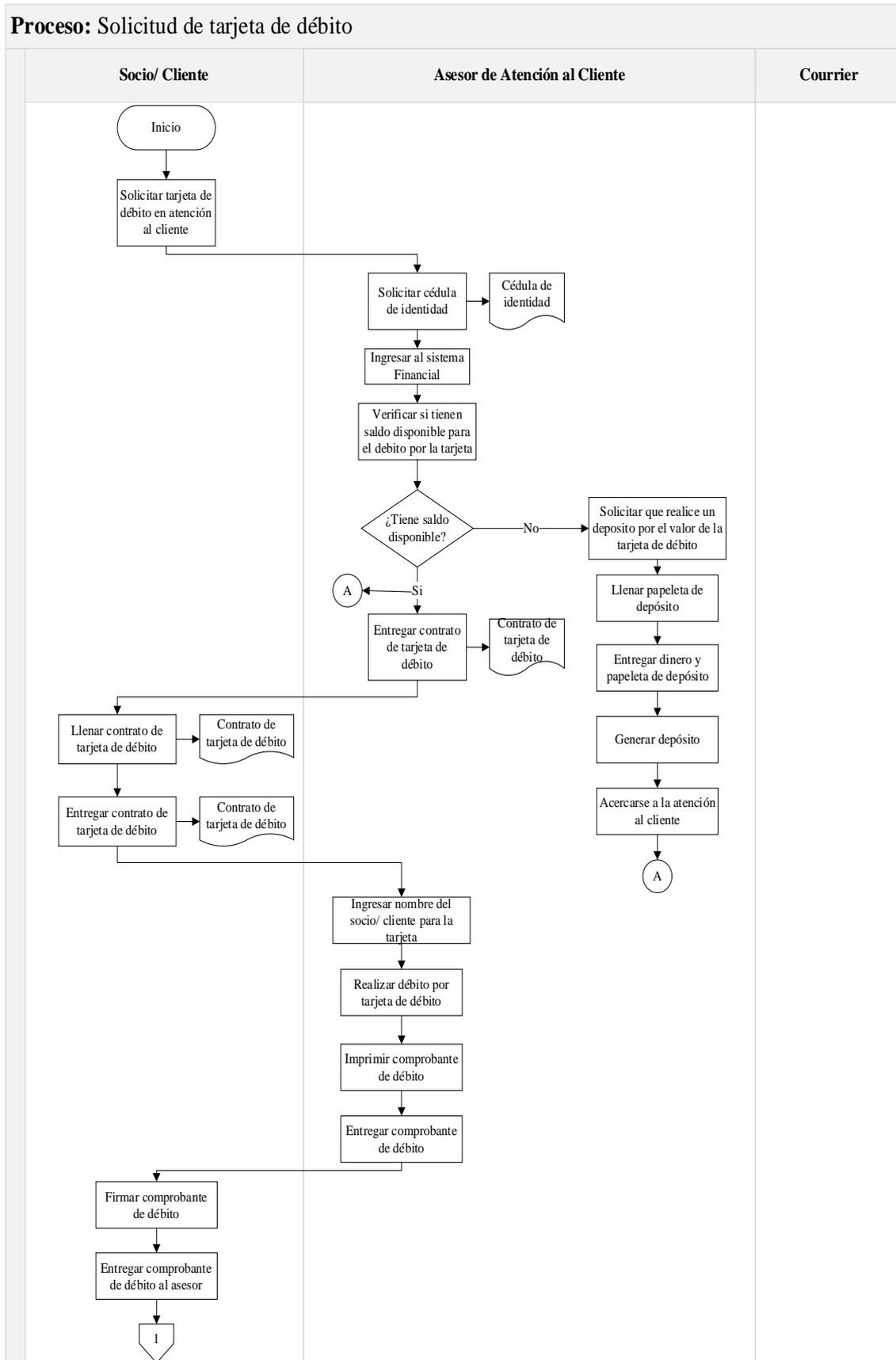
# Proceso atención de quejas y reclamos



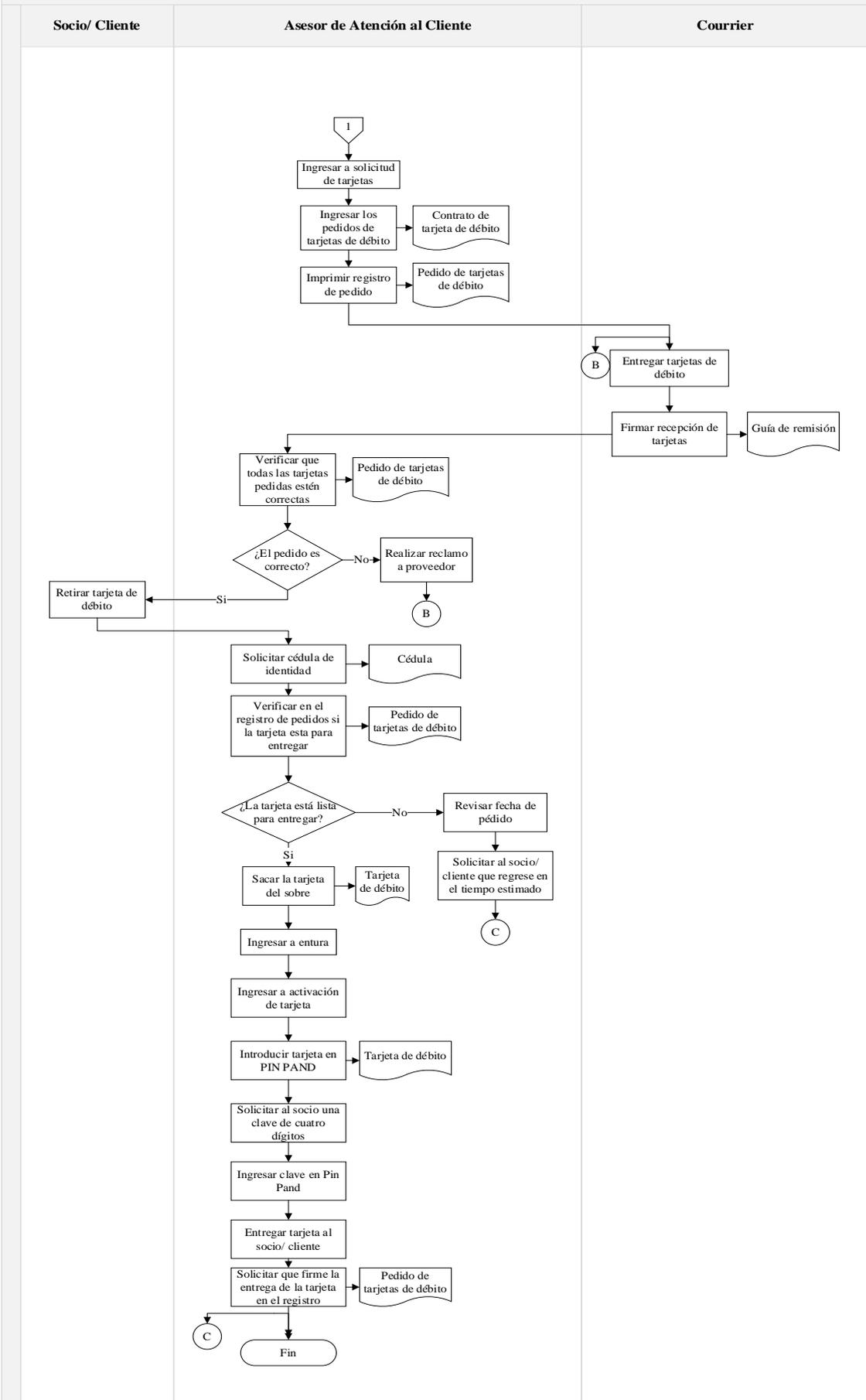
**Proceso: Atención de quejas y reclamos**



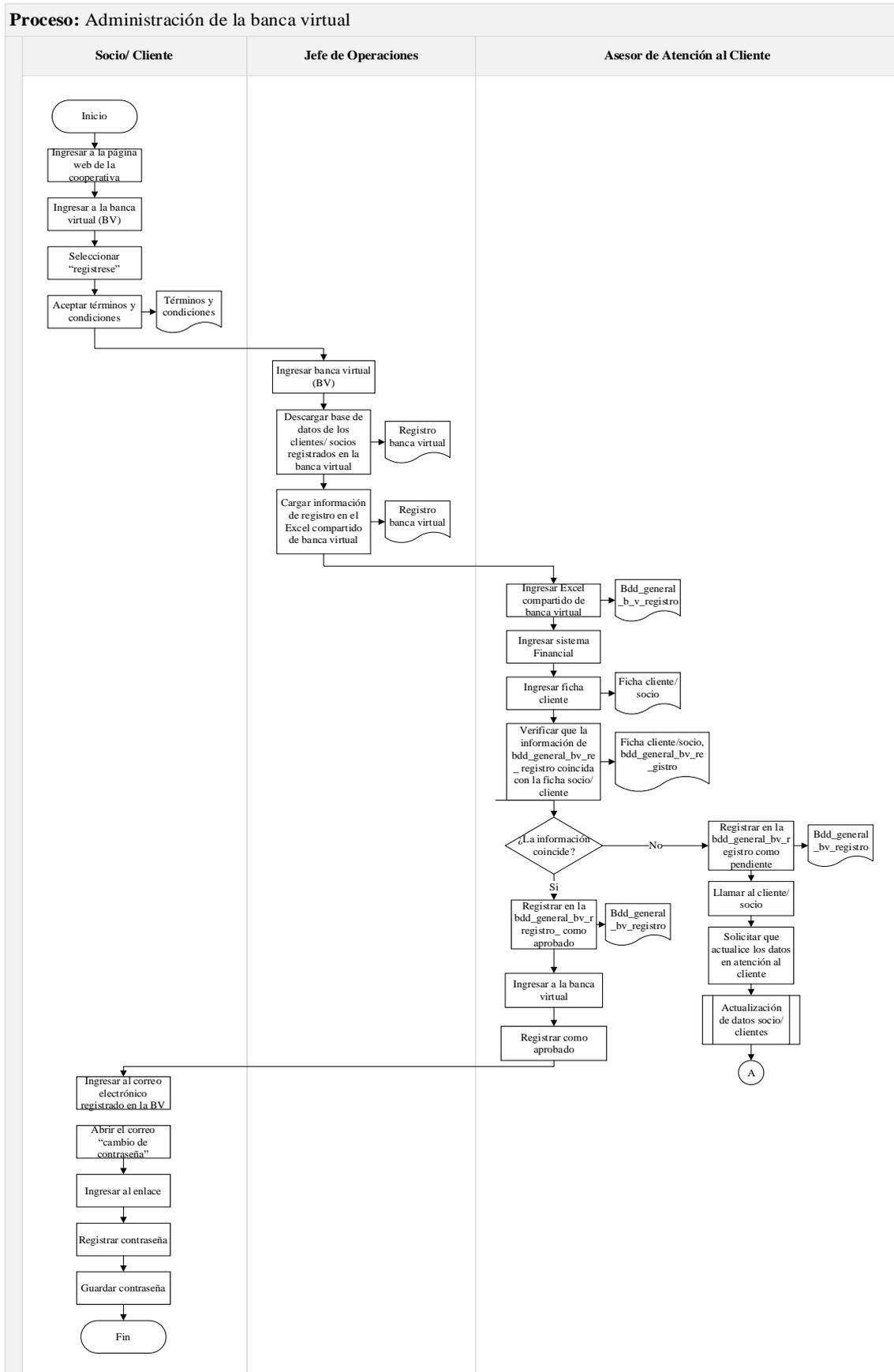
## Proceso solicitud de tarjeta de débito



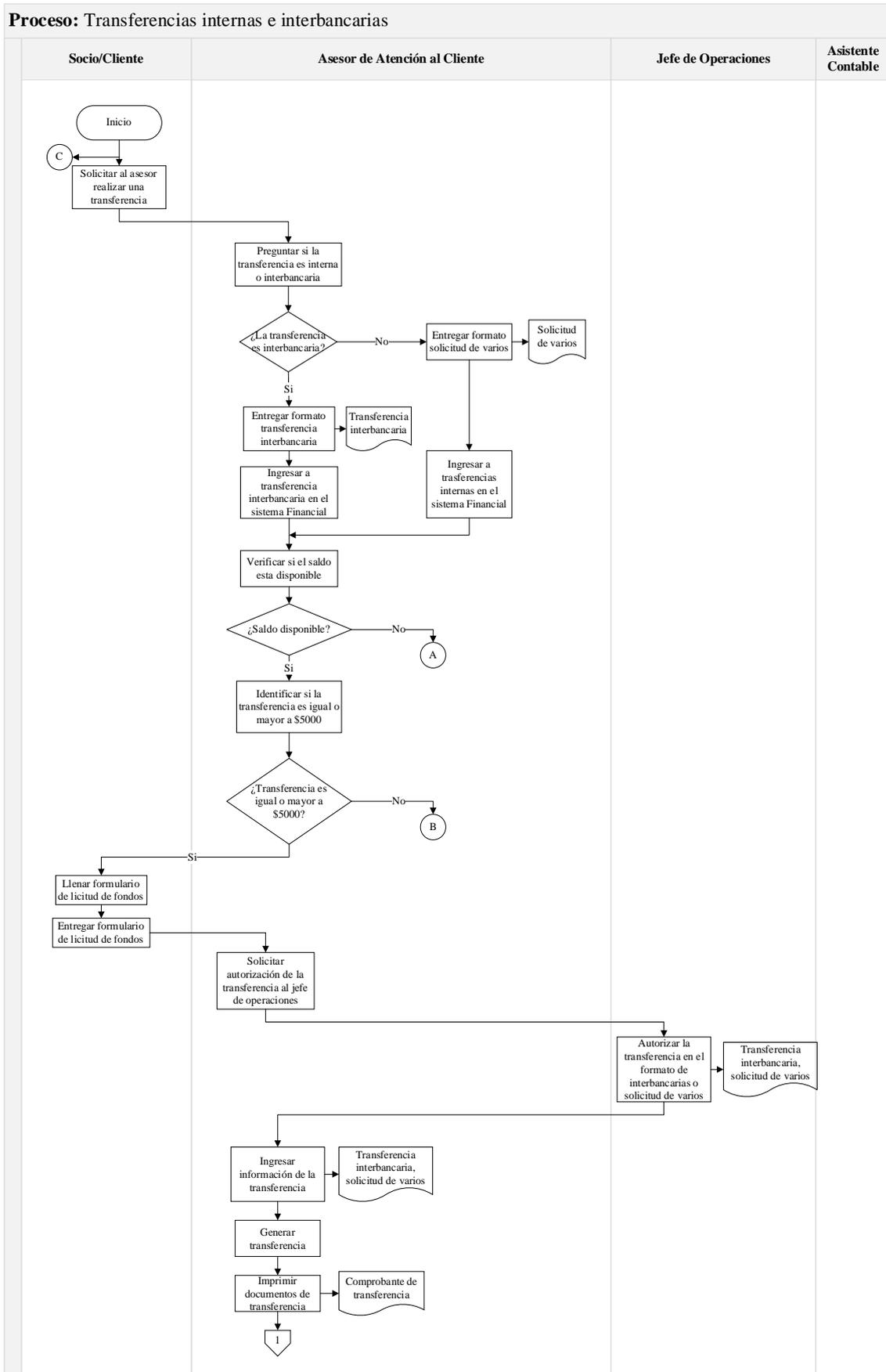
**Proceso: Solicitud de tarjeta de débito**



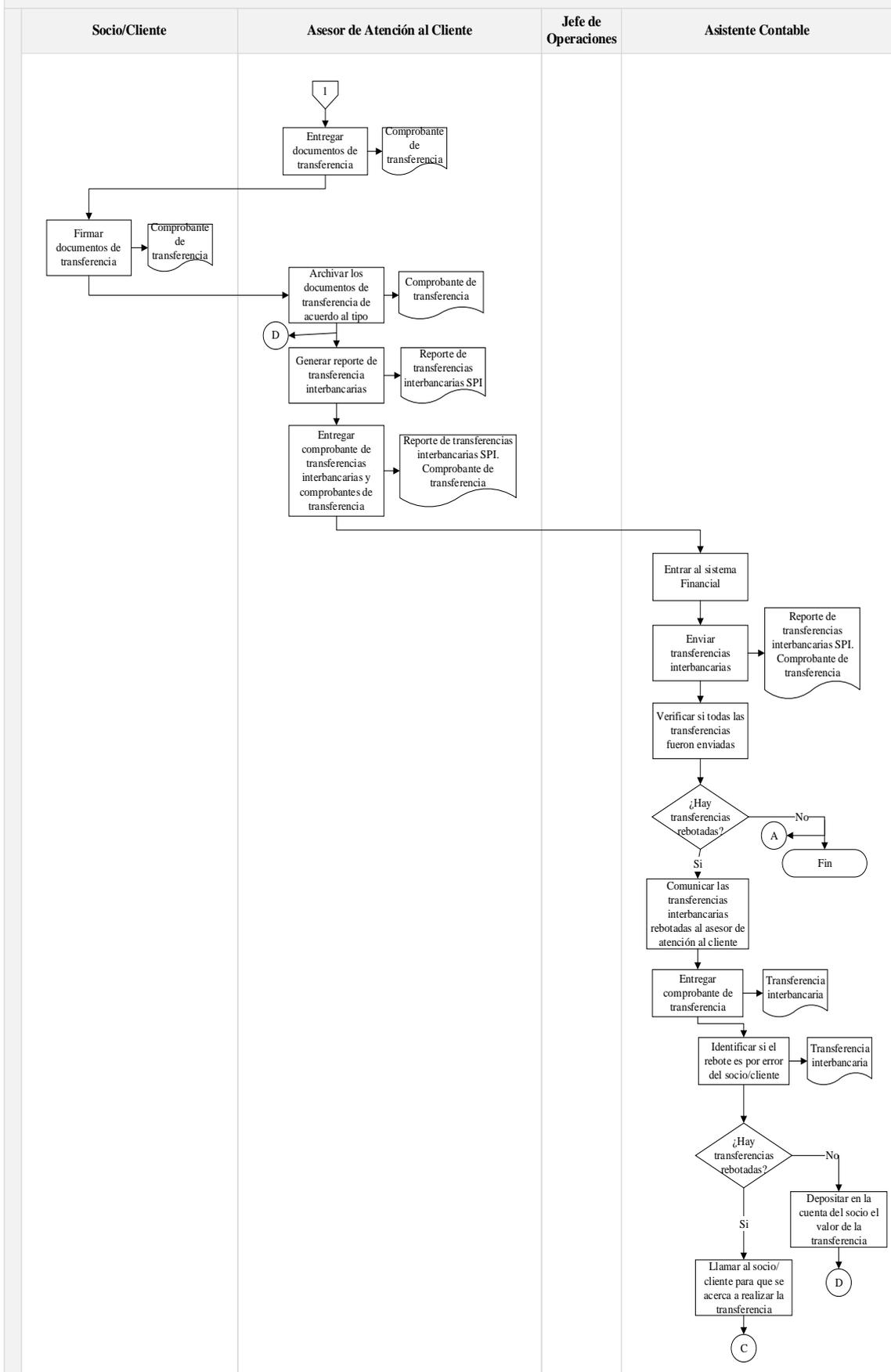
## Proceso administración de la banca virtual



## Proceso transferencias internas e interbancarias



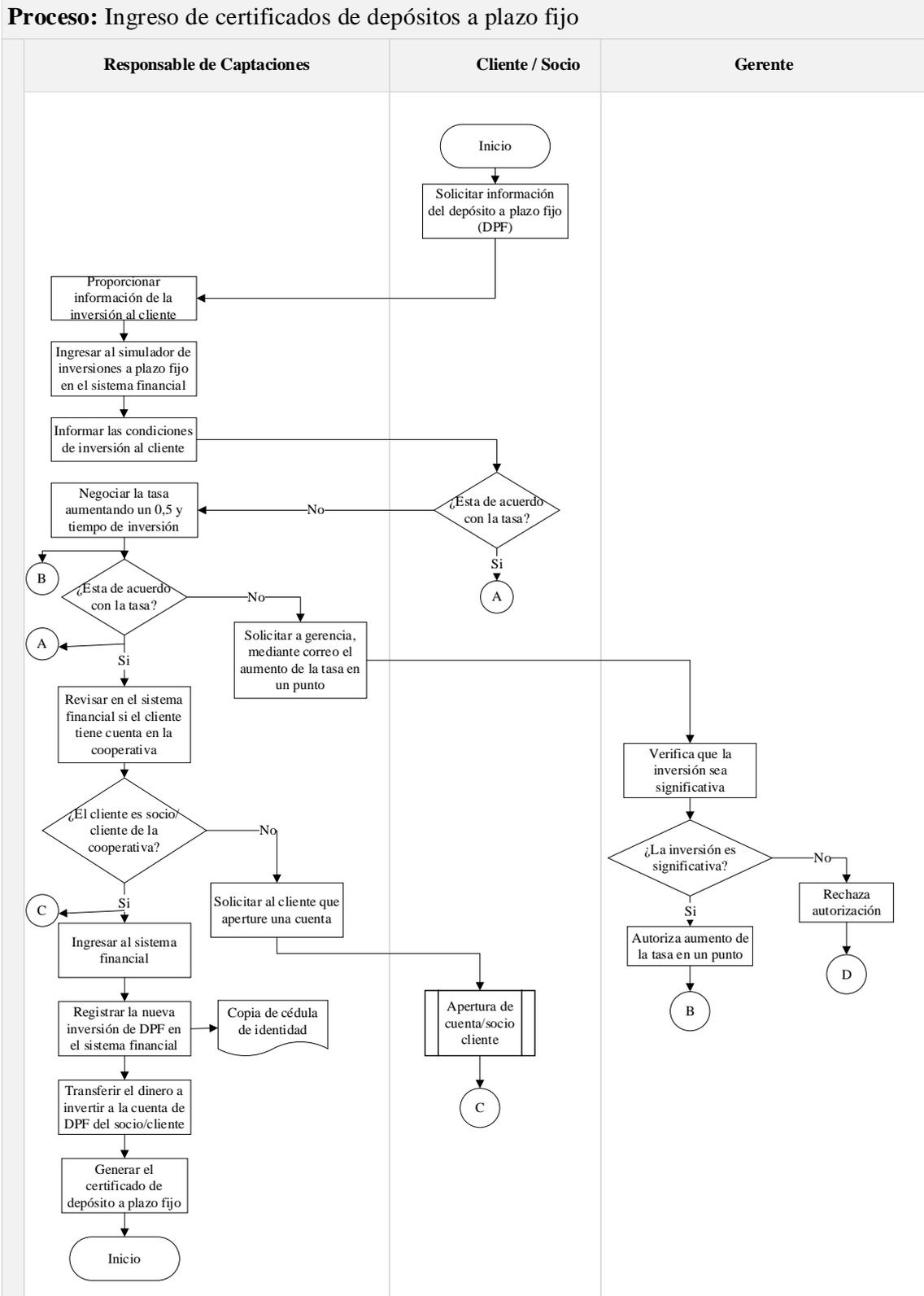
**Proceso: Transferencias internas e interbancarias**



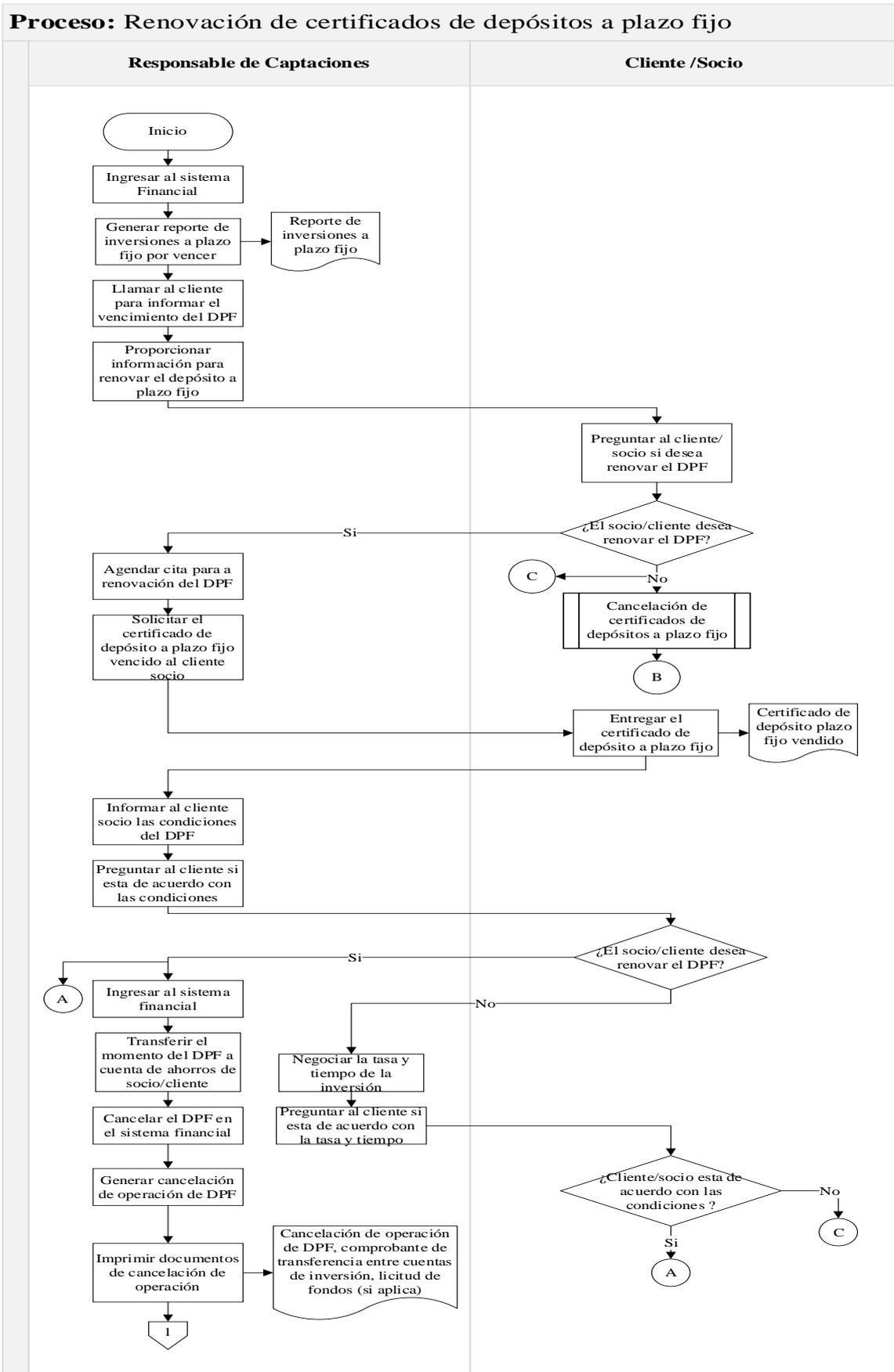


**Captaciones**

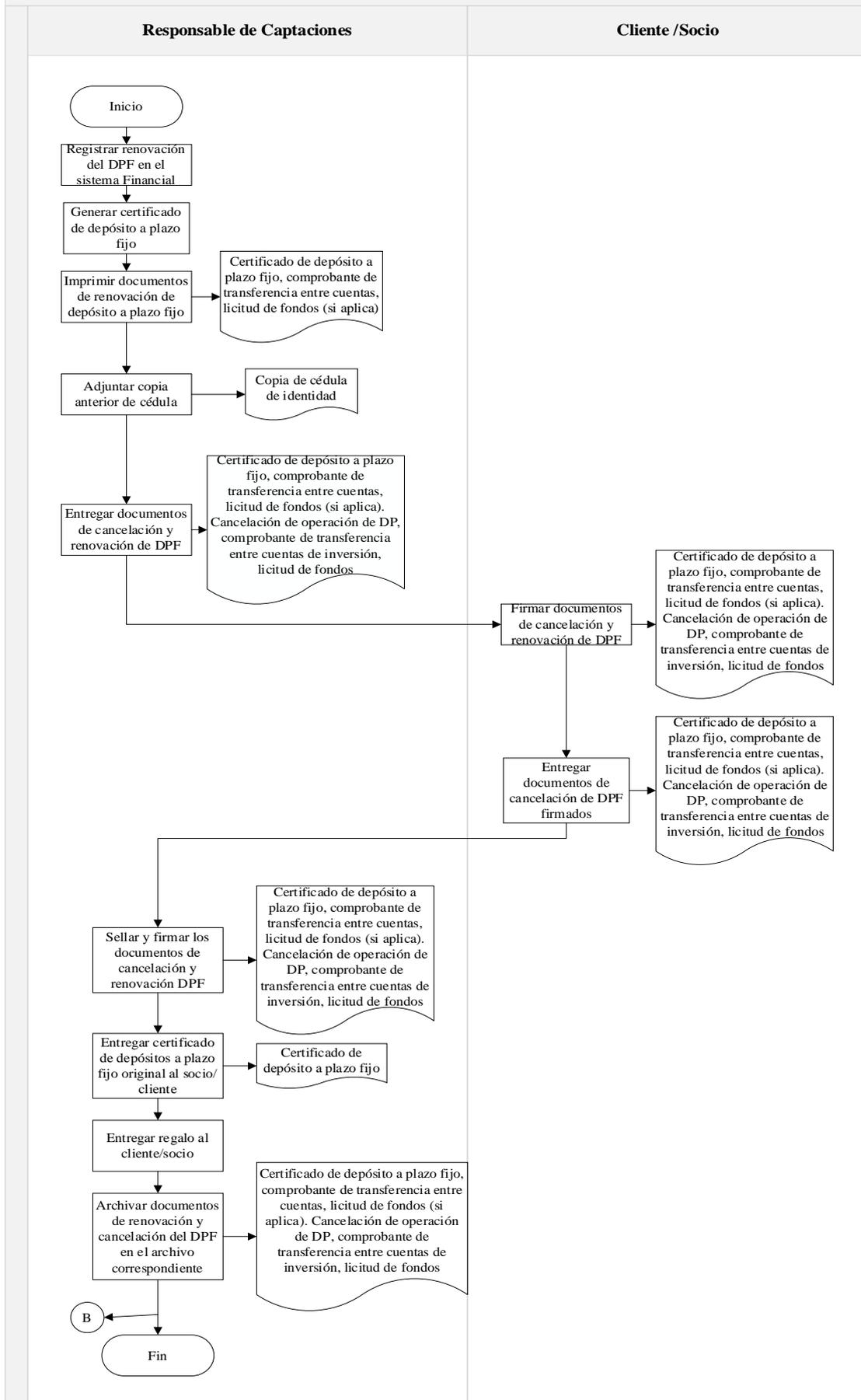
**Proceso de Ingreso de certificados de depósitos a plazo fijo**



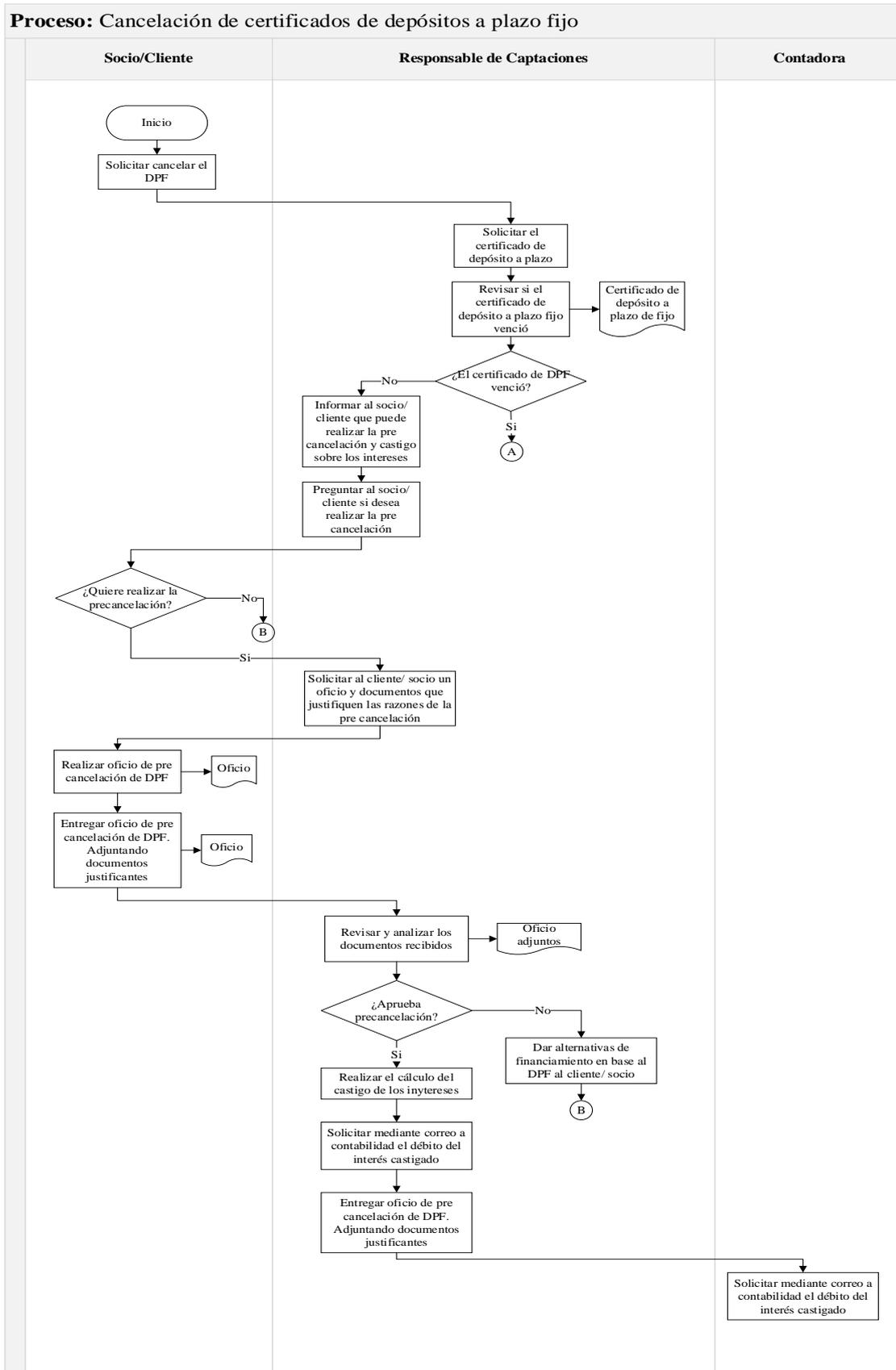
## Proceso renovación de certificados de depósitos a plazo fijo



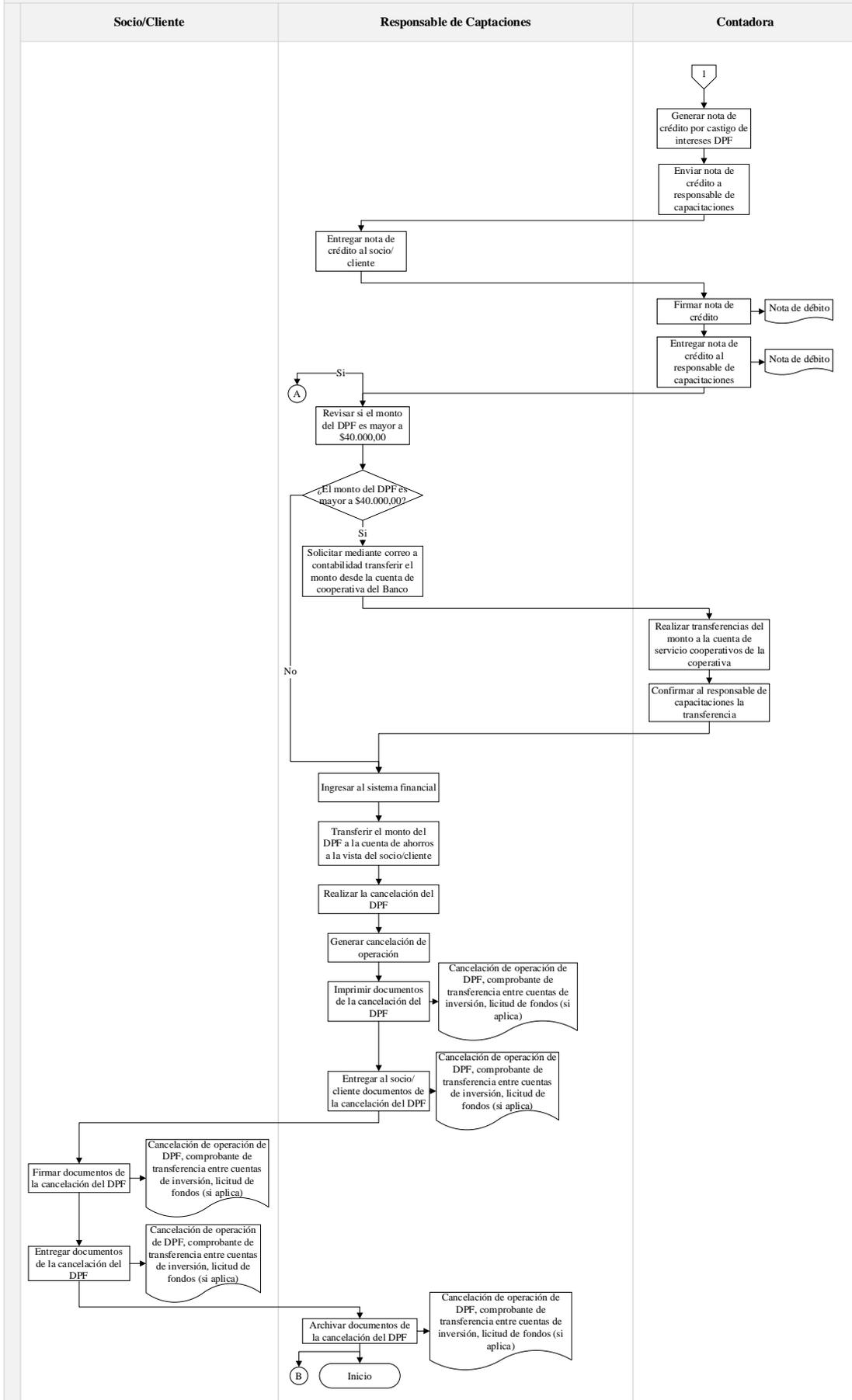
## Proceso: Renovación de certificados de depósitos a plazo fijo



## Proceso cancelación de certificados de depósitos a plazo fijo



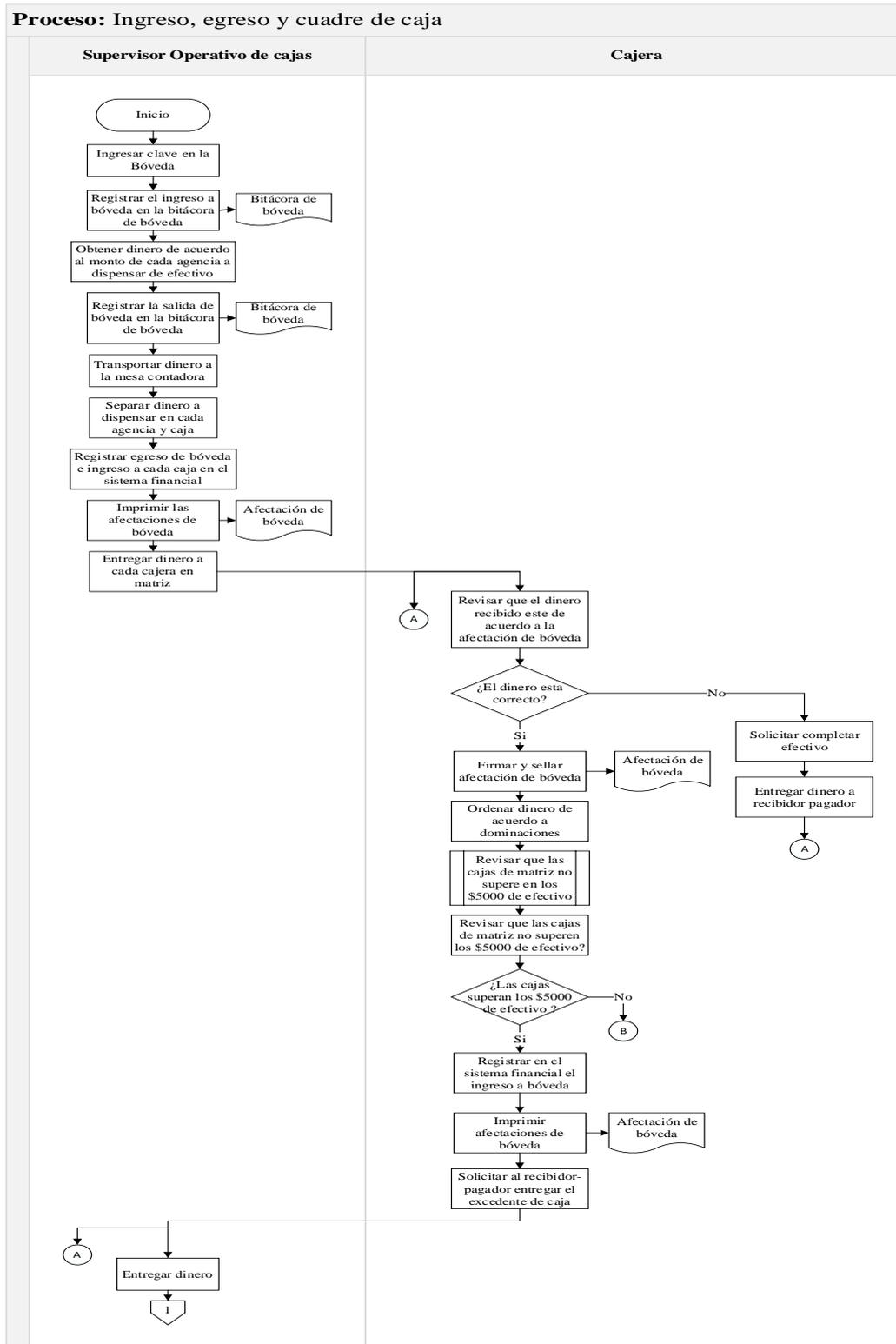
**Proceso:** Cancelación de certificados de depósitos a plazo fijo



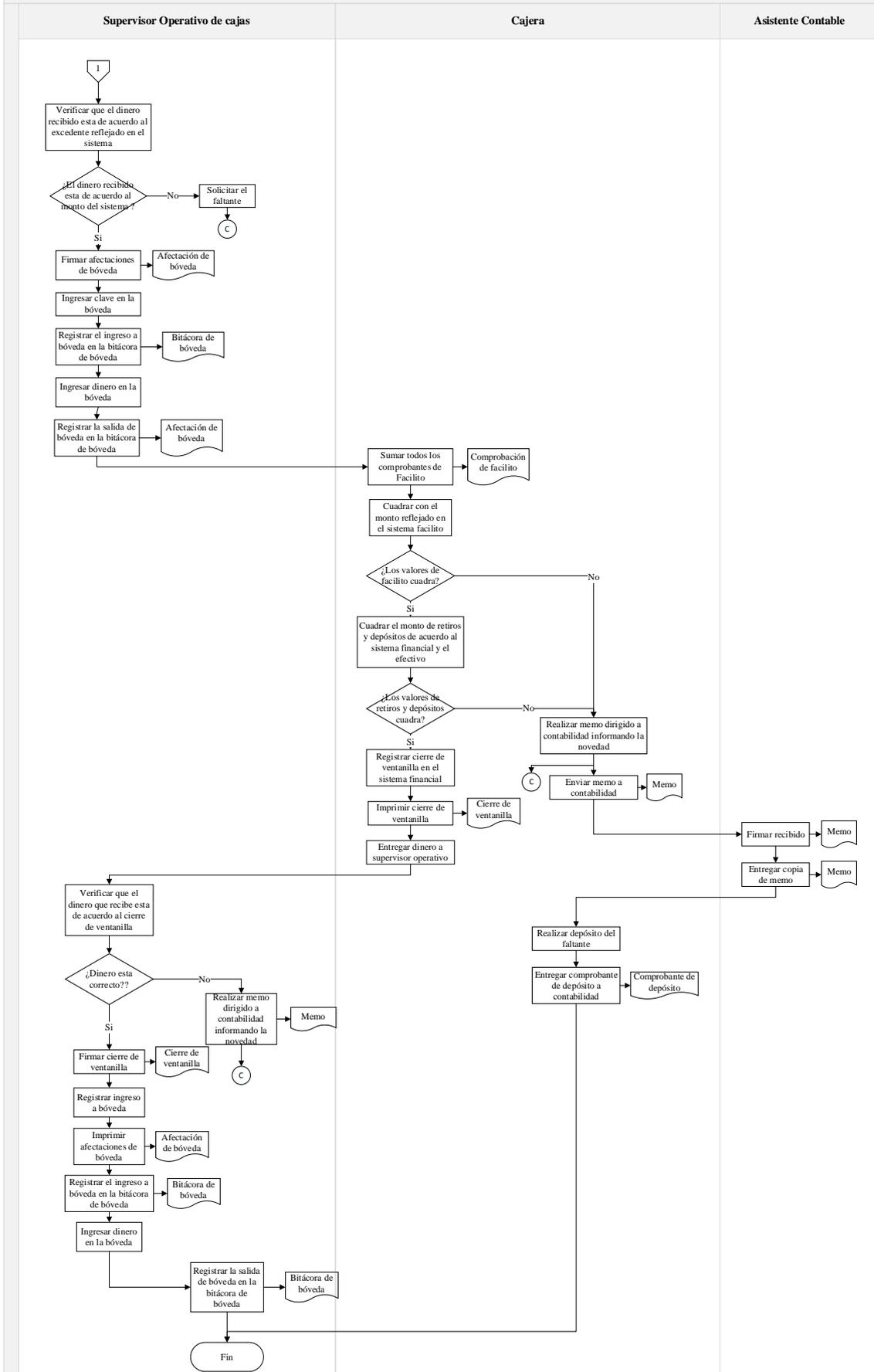


Operaciones

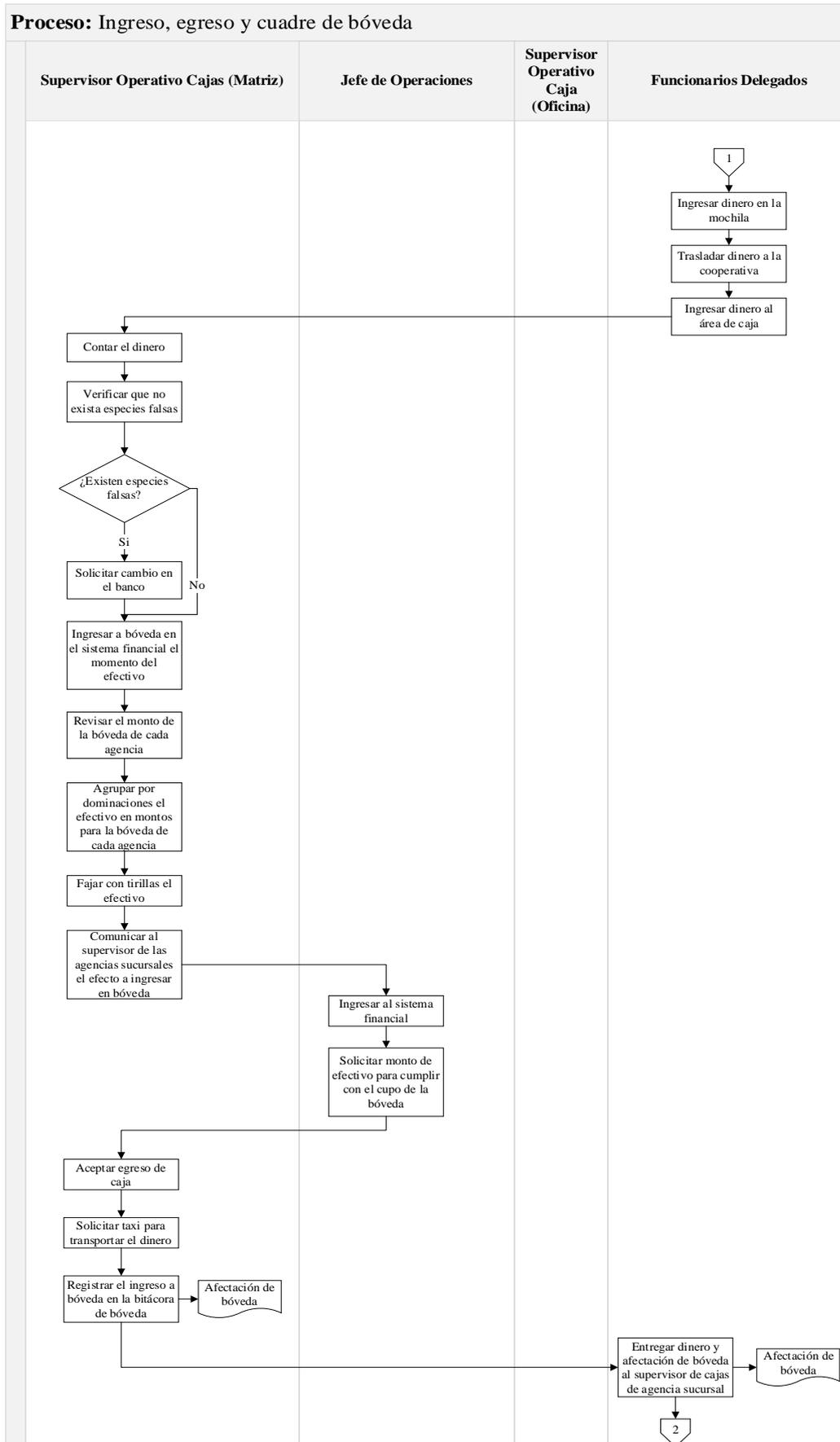
Proceso ingreso, egreso y cuadro de caja



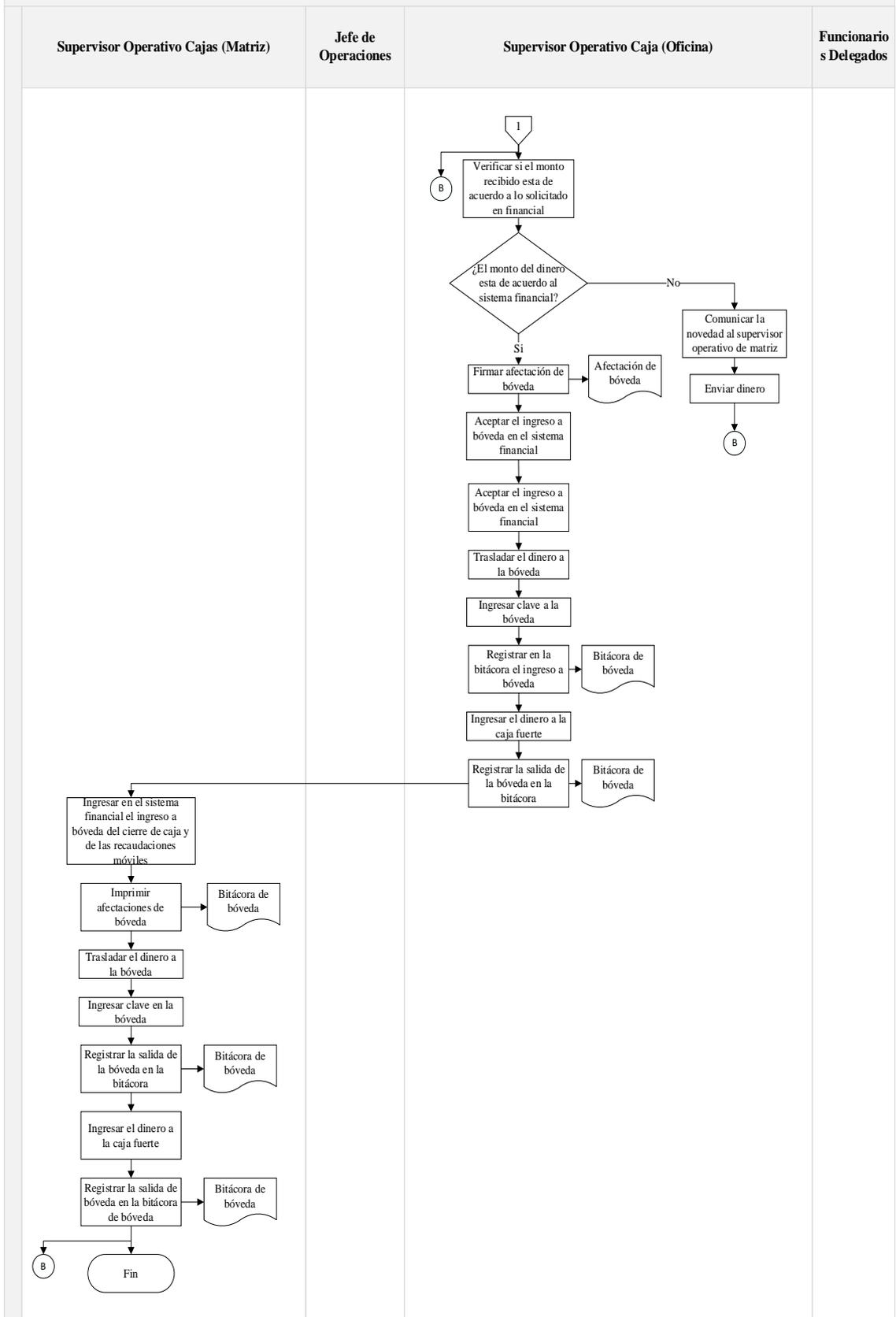
**Proceso: Ingreso, egreso y cuadre de caja**



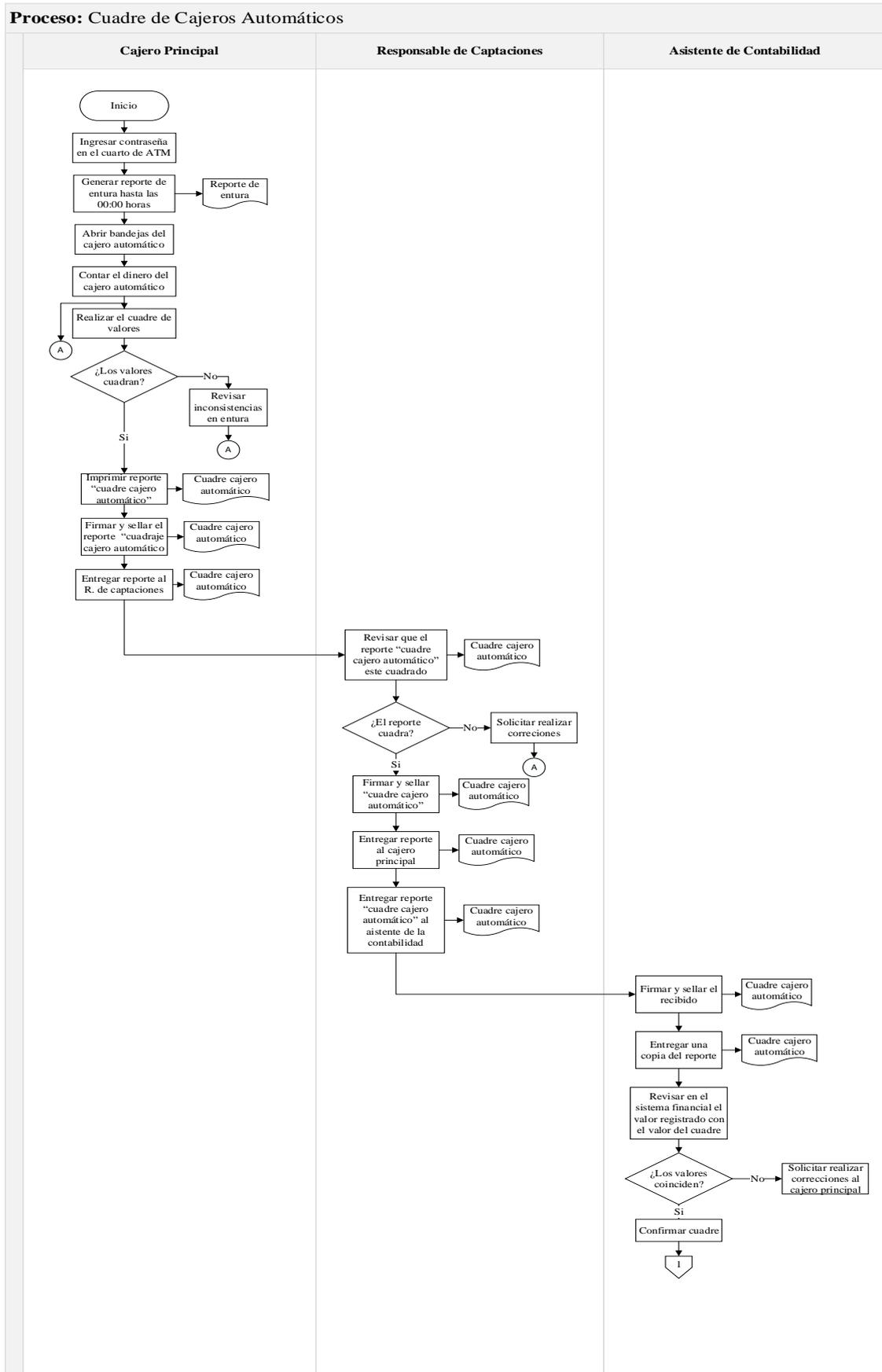
## Proceso ingreso, egreso y cuadro de bóveda



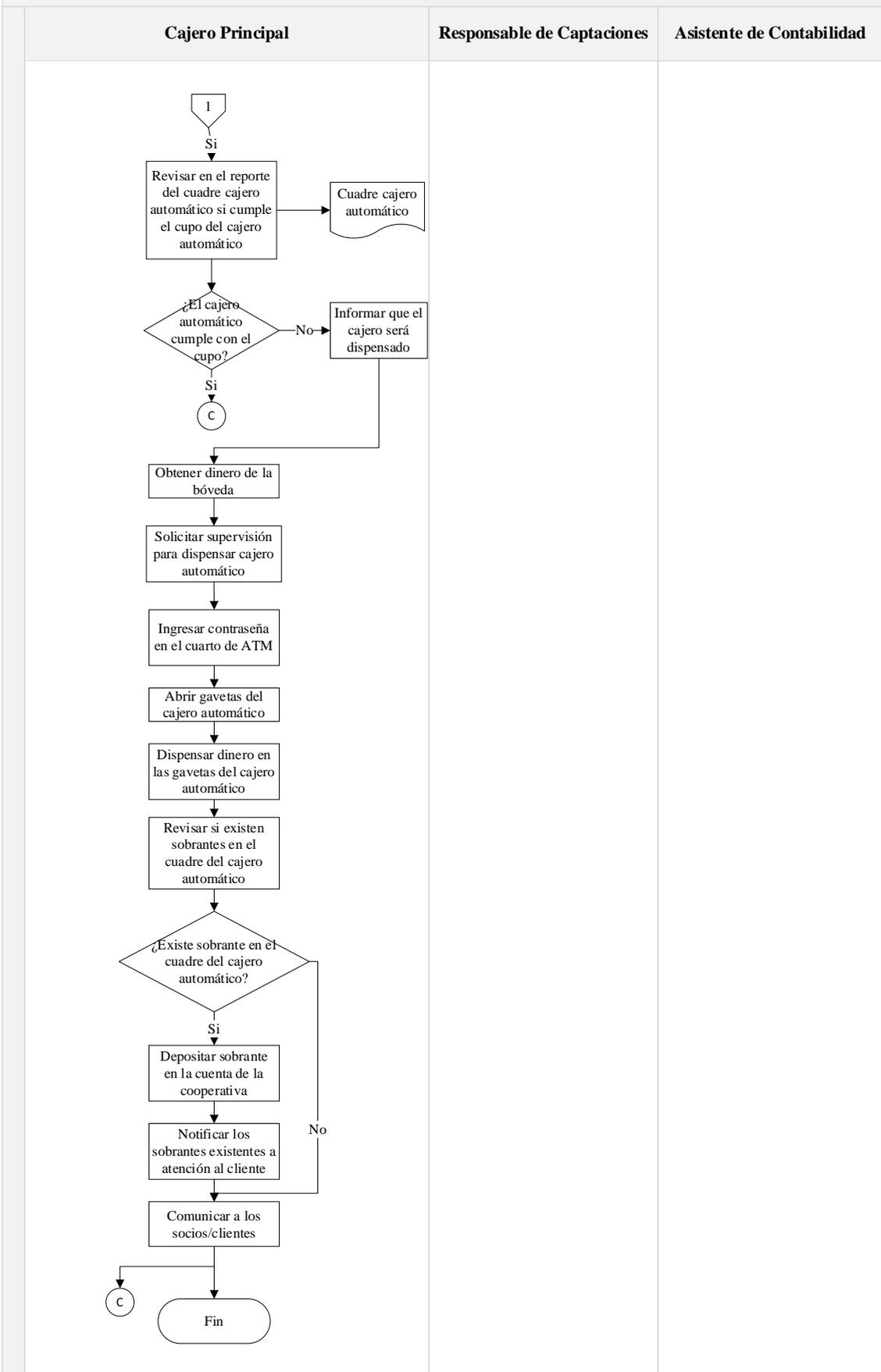
**Proceso: Ingreso, egreso y cuadre de bóveda**



## Proceso cuadro de cajeros automáticos

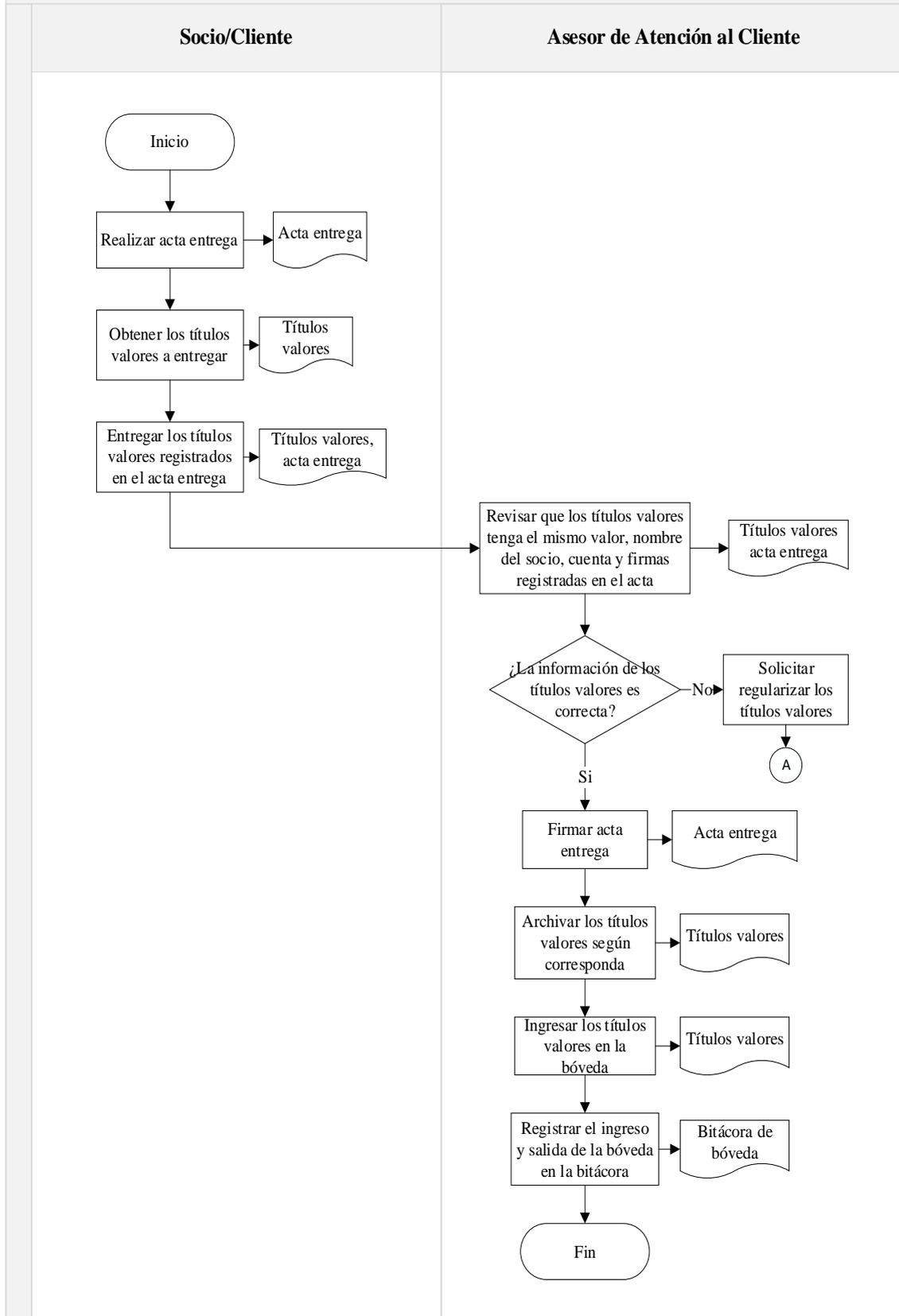


**Proceso: Cuadre de Cajeros Automáticos**

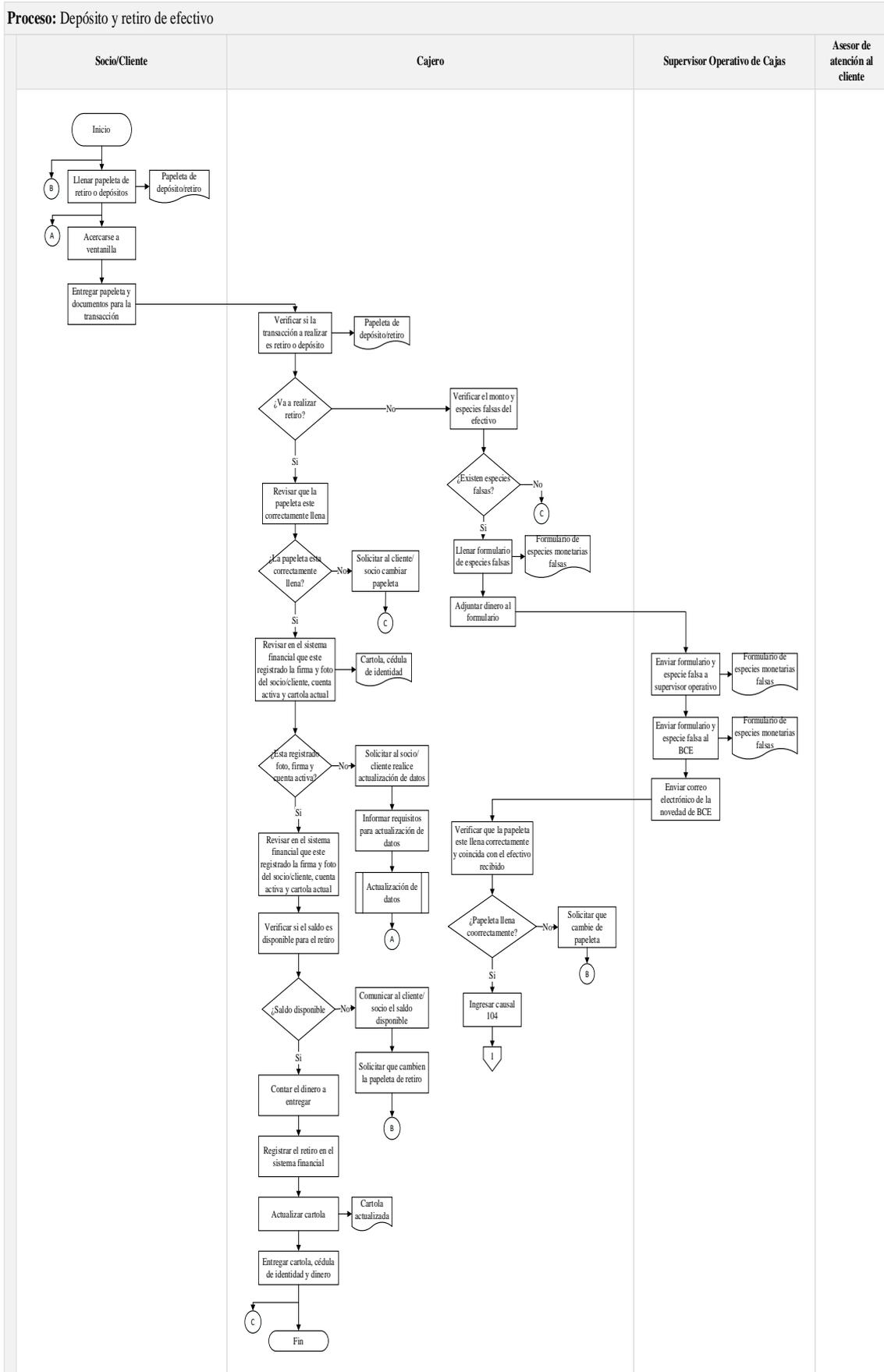


## Proceso custodio y archivo de títulos valores

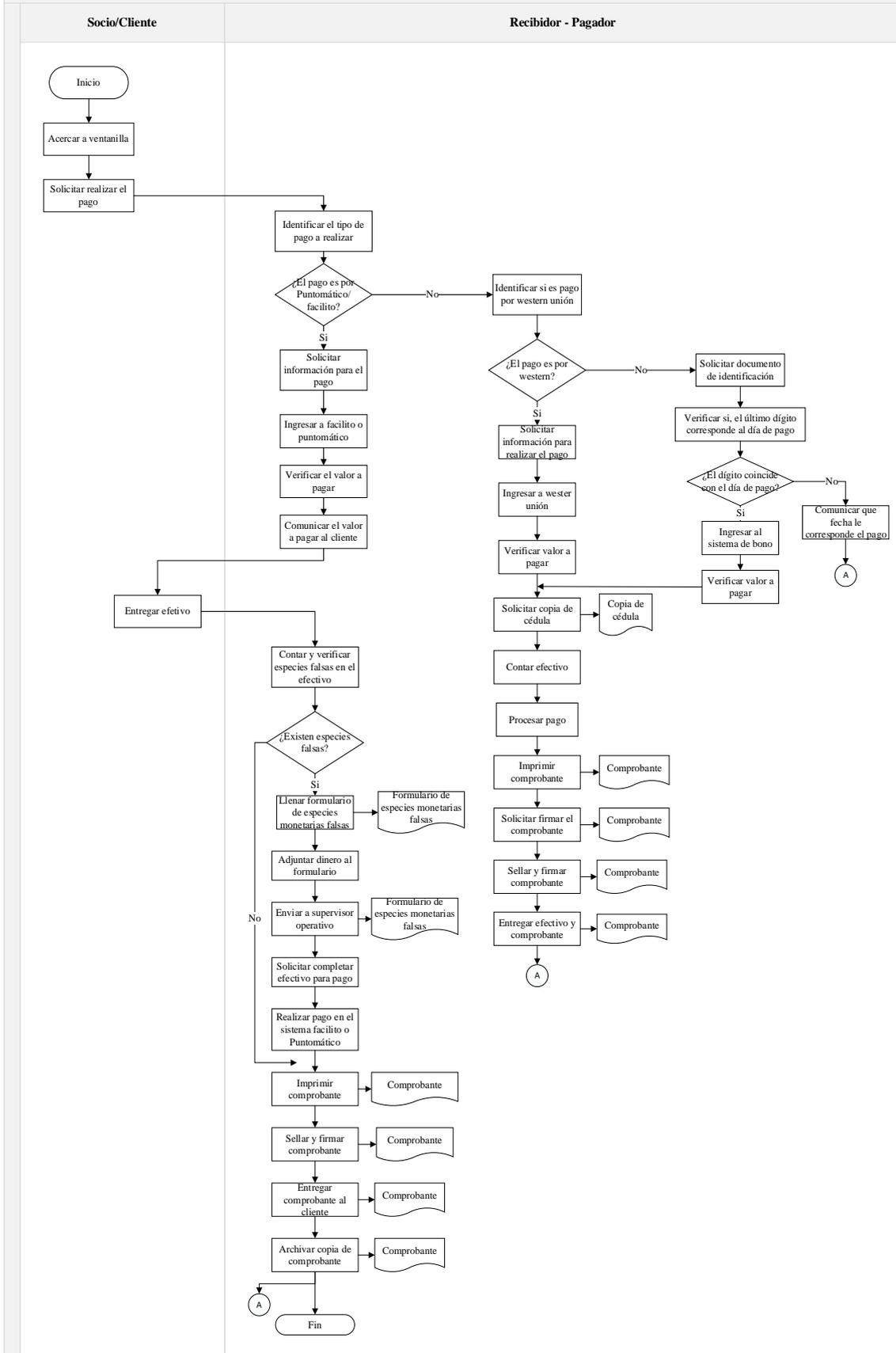
### Proceso: Proceso custodio y archivo de títulos valores



# Proceso depósito y retiro de efectivo



**Proceso: Pagos por puntomático, facilito, Western unión y Bono**

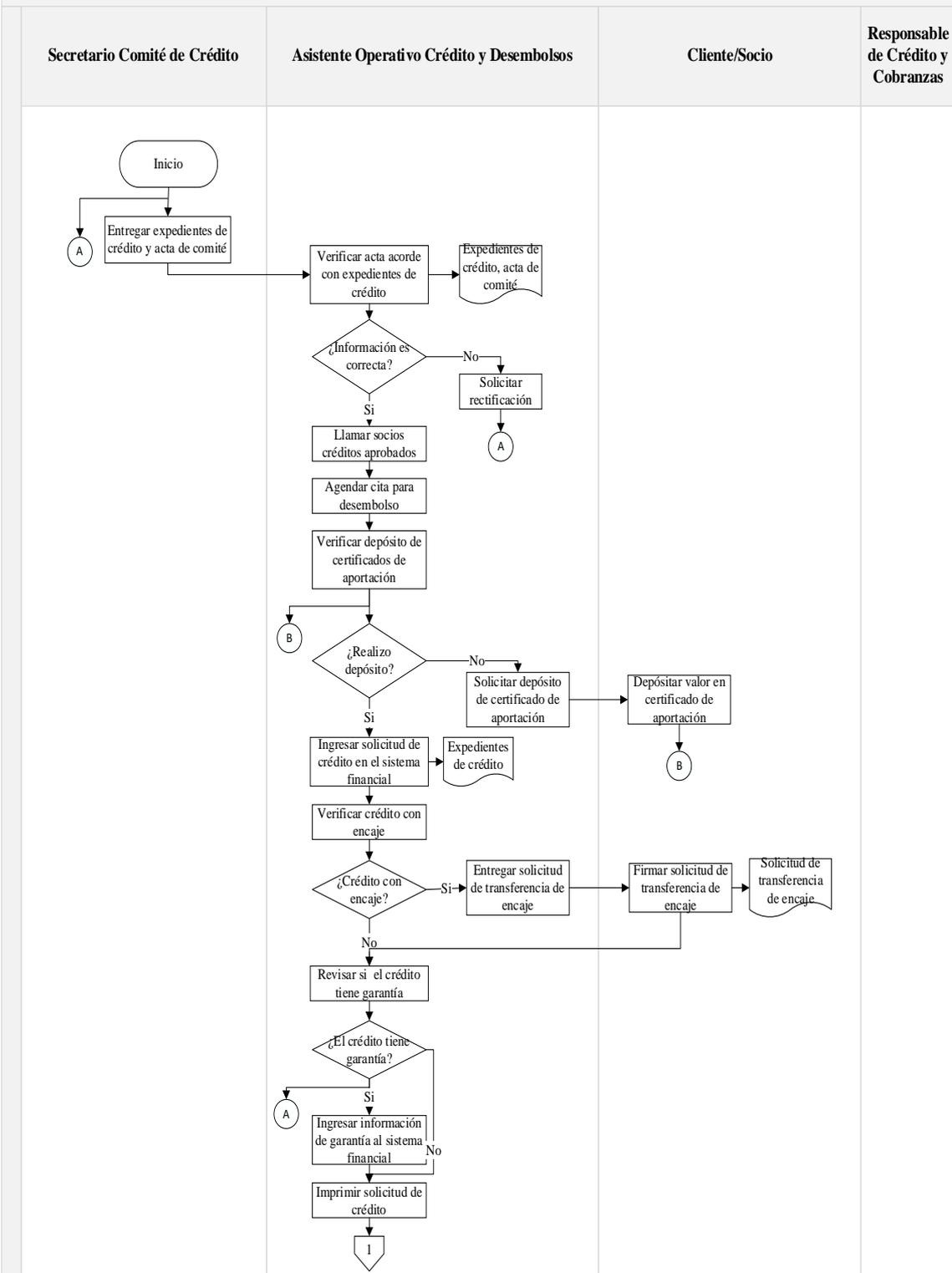




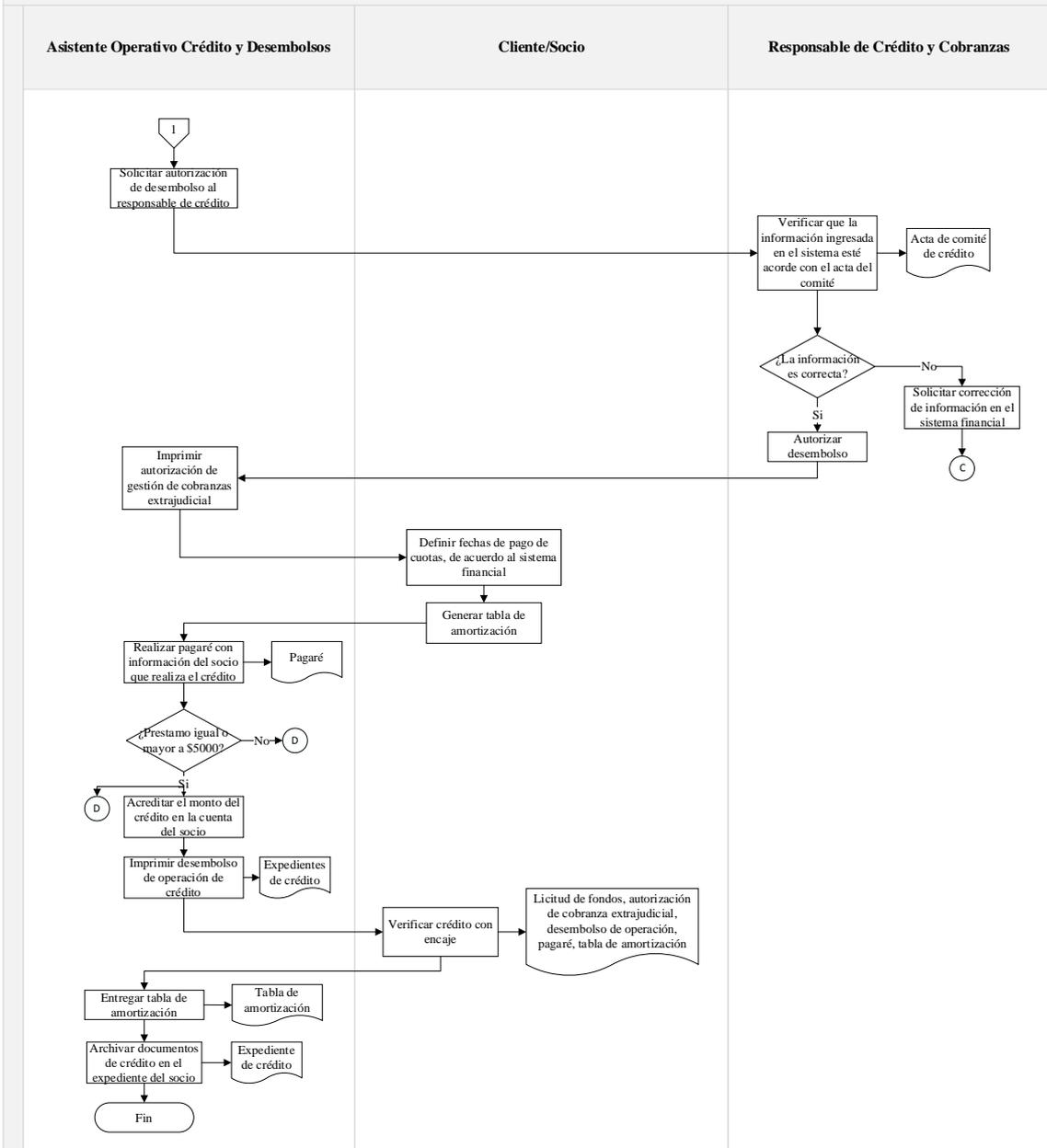
**Crédito y Cobranza**

**Proceso gestión de crédito**

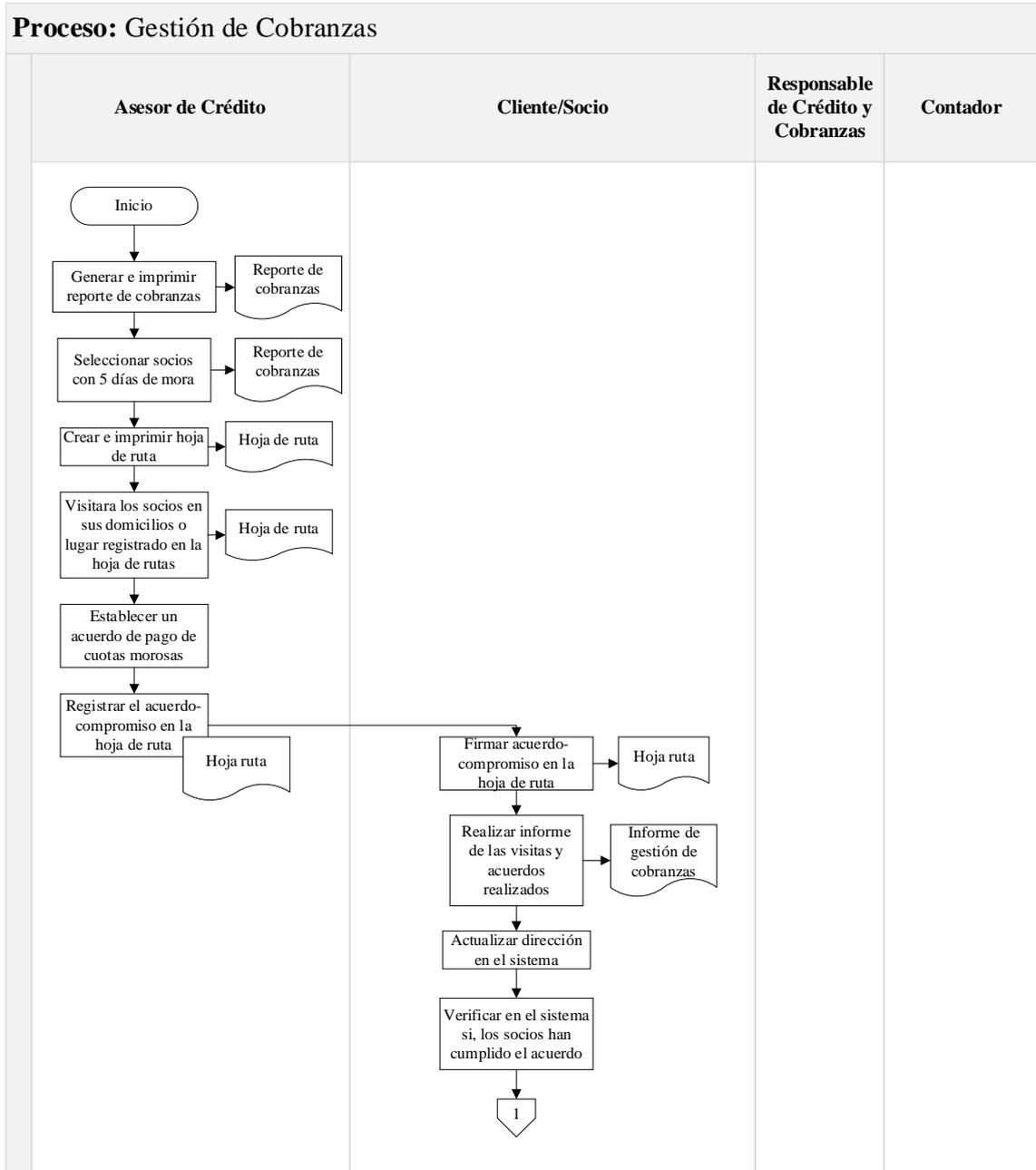
**Proceso: Gestión de Crédito**



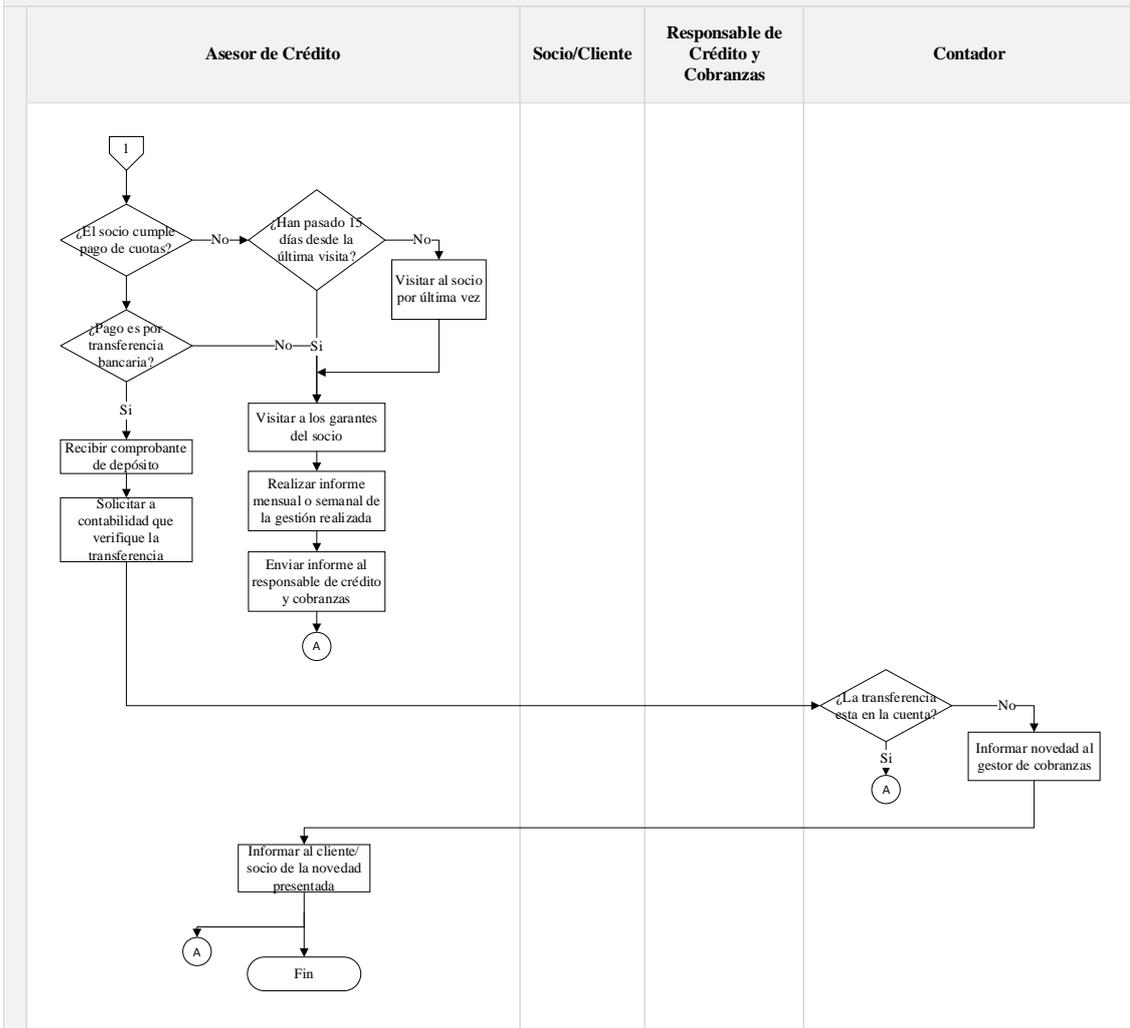
**Proceso: Gestión de Crédito**



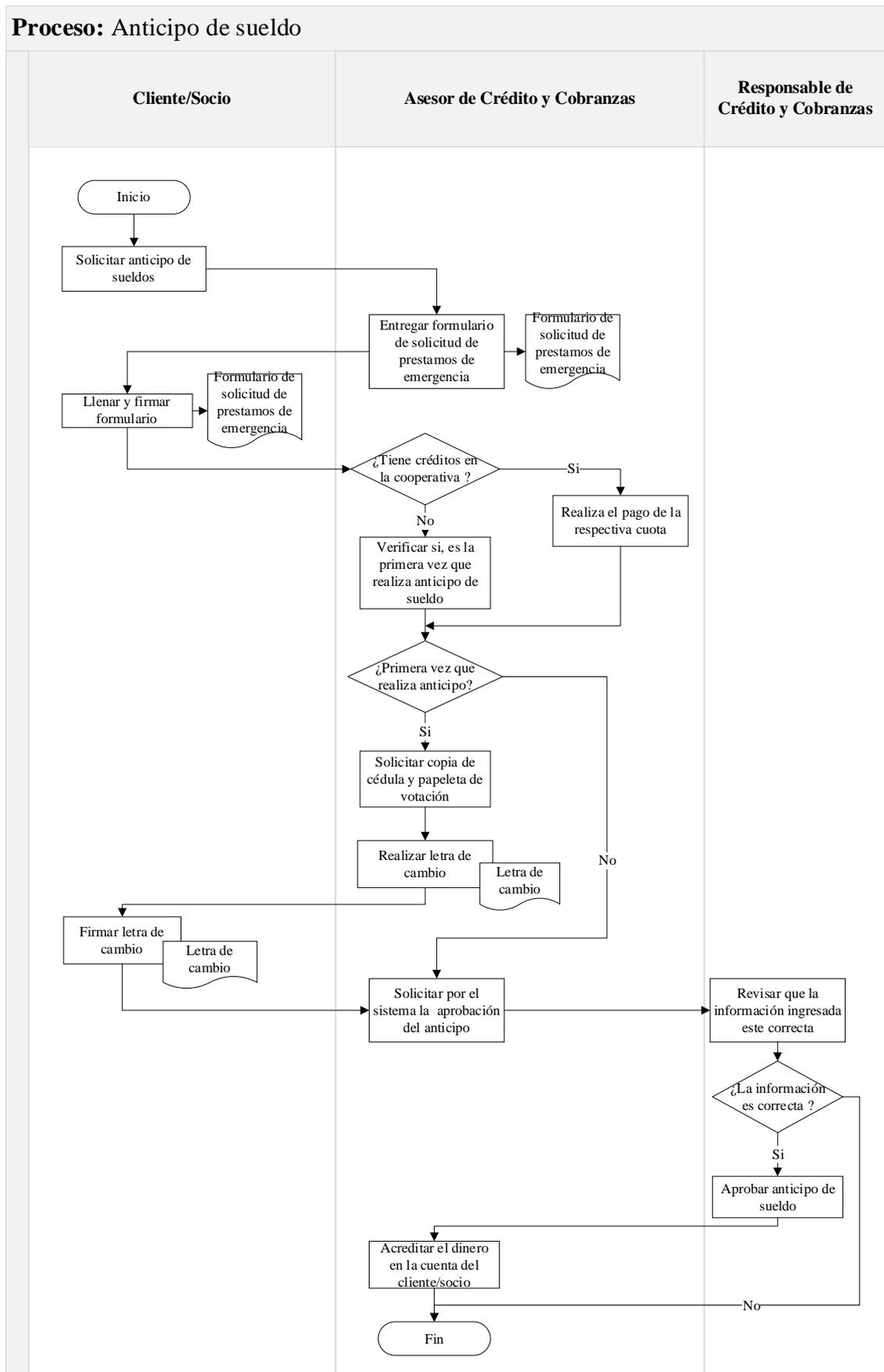
## Proceso gestión de cobranzas



**Proceso: Gestión de Cobranza**



Proceso Anticipo de sueldo



## 5.8.2. Indicadores de procesos claves

**Tabla 5-4:** Indicadores para medir procesos operativos

Tipo	Nombre	Fórmula	Periodo	Responsable
Eficacia	Atención de quejas y reclamos soluciones	$\frac{\# \text{ quejas y reclamos resueltos}}{\# \text{ quejas y reclamos recibidos}} * 100$	Trimestral	Jefe de operaciones de procesos
Eficiencia	Atención de quejas y reclamos resueltos a tiempo	$\frac{\# \text{ quejas y reclamos solucionadas a tiempo}}{\# \text{ quejas y reclamos recibidos}} * 100$	Trimestral	Jefe de operaciones de procesos
Cumplimiento	Apertura de cuentas	$\frac{\# \text{ de cuentas abiertas}}{\# \text{ apertura de cuentas proyectadas}} * 100$	Mensual	Asesor de atención al cliente
Cumplimiento	Solicitud de tarjeta de débito	$\frac{\# \text{ tarjetas de débito solicitadas}}{\# \text{ tarjetas de débito proyectadas}} * 100$	Anual	Asesor de atención al cliente
Eficacia	Tarjeta de débito entregadas	$\frac{\# \text{ tarjetas de débito entregada}}{\# \text{ tarjetas de débito solicitadas}} * 100$	Mensual	Asesor de atención al cliente
Eficacia	Banca virtual	$\frac{\# \text{ banca virtual creadas}}{\# \text{ cuenta virtual proyectadas}} * 100$	Anual	Jefe de operaciones de procesos
Eficacia	Ahorro diario	$\frac{\# \text{ ahorro diario abiertos}}{\# \text{ ahorro diario proyectado}} * 100$	Mensual	Gestor de negocios/responsable de captaciones
Eficacia	Ahorro diario	$\frac{\# \text{ ahorro diario renovado}}{\# \text{ ahorro diario vencido}} * 100$	Mensual	Gestor de negocios/responsable de captaciones
Eficacia	Inversiones	$\frac{\text{Monto de DPF abierto}}{\text{Monto de DPF proyectado}} * 100$	Mensual	Responsable de captaciones
Eficacia	Inversiones	$\frac{\text{Monto de DPF renovados}}{\text{Monto de DPF vencidos}} * 100$	Mensual	Responsable de captaciones
Eficacia	Prospecciones	$\frac{\# \text{ prospecciones realizadas}}{\# \text{ prospecciones proyectadas}} * 100$	Mensual	Asesor de crédito
Eficacia	Créditos aprobados	$\frac{\# \text{ solicitudes de créditos aprobados}}{\# \text{ solicitudes de crédito receptadas}} * 100$	Mensual	Responsable de crédito y cobranzas
Eficacia	Colocación de crédito	$\frac{\text{Monto colocado en créditos}}{\text{Monto proyectado para colocación de créditos}} * 100$	Mensual	Asesores de créditos/responsable de crédito y cobranzas

Eficacia	Recuperación de cartera	$\frac{\# \text{ socios notificados}}{\# \text{ socios morosos}} * 100$	Mensual	Asesores de créditos
Eficacia	Recuperación de cartera	$\frac{\text{Monto recuperado de cartera vencida}}{\text{Monto de cartera vencida}} * 100$	Mensual	Asesores de créditos
Eficacia	Desembolso de crédito	$\frac{\text{Monto recuperado de cartera vencida}}{\text{Monto de cartera vencida}} * 100$	Mensual	Auxiliar operativo de crédito y desembolso
Eficacia	Campañas	$\frac{\# \text{ campañas publicitarias ejecutadas}}{\# \text{ campañas publicitarias planificadas}} * 100$	Semestra 1	Responsable de marketing

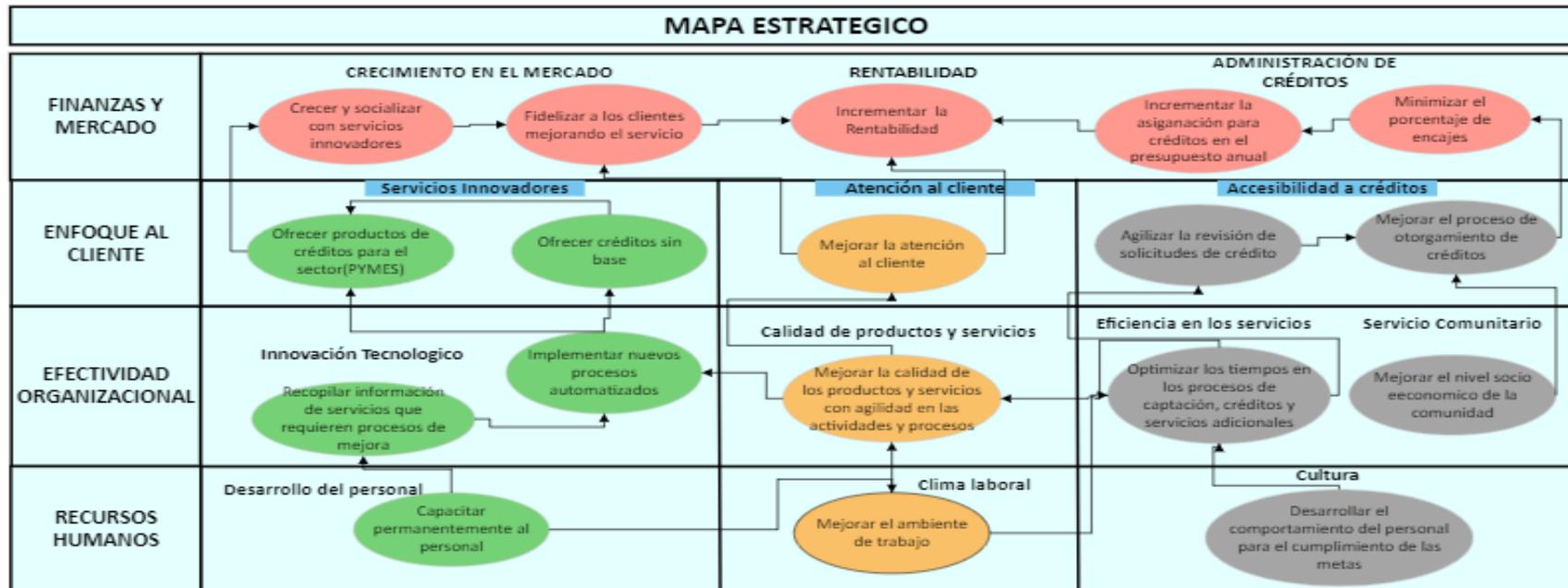
**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

**Realizado por:** López, A, 2023.

### 5.8.3. Medición de indicadores

Para dar cumplimiento a los indicadores se puede aplicar el Balanced Scorecard considerado que es una metodología que ayuda a dar cumplimiento a las actividades empresariales para ello se considera el siguiente.

#### Mapa estratégico



**Ilustración 5-6:** Mapa Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Miguel de Pallatanga"

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Miguel de Pallatanga"

## Objetivos estratégicos para el cumplimiento de los indicadores

**Tabla 5-5:** Objetivos estratégicos para el cumplimiento de los indicadores

<b>DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>		
<b>Perspectivas</b>	<b>Factores Claves Estratégicos</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
Finanzas mercado	Rentabilidad	1. Incrementar la Rentabilidad
	Crecimiento en el mercado	2. Fidelizar a los clientes mejorando los servicios.
		3. Crecer y socializar con servicios innovadores.
	Administración de créditos	4. Incrementar la asignación el presupuesto para créditos en anual.
		5. Minimizar el porcentaje de encaje.
Enfoque al cliente	Accesibilidad a créditos	6. Agilitar la revisión de solicitudes de crédito.
		7. Mejorar el proceso de otorgamiento de créditos.
	Servicios innovadores	8. Ofrecer productos de crédito para el sector (PYMES).
		9. Ofrecer créditos sin base.
Efectividad Organizacional	Atención al cliente	10. Mejorar la atención al cliente.
	Eficiencia en los servicios	11. Optimizar los tiempos en los procesos de captación, crédito y servicios adicionales.
	Calidad de los productos y servicios financieros	12. Mejorar la calidad de los productos y servicios con agilidad en las actividades y procesos.
		13. Implementar nuevos procesos automatizados.
	Innovación Tecnológica	14. Recopilar información de los servicios que requieren procesos de mejora.
Servicio Comunitario	15. Mejorar el nivel socio económico de la comunidad.	
Desarrollo de recurso humanos	Desarrollo del personal	16. Capacitar permanentemente al personal.
	Clima laboral	17. Mejorar el ambiente de trabajo.
	Cultura	18. Desarrollar el compromiso del personal
	Talento humano	19. Cumplimiento de las metas alcanzadas

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.

Cumplimiento de objetivos estratégicos

**Tabla 5-6:** Cumplimiento de objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS					
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores Claves de Desempeño	Definición Operacional	Periodo	Fuente de Captura de Datos	Niveles propuestos
Finanzas mercado	1. Incrementar la Rentabilidad	1. Rentabilidad	Ingresos menos costos y gastos operacionales	Mensual	Estados financieros	10%
	2. Fidelizar a los clientes mejorando los servicios.	2. % de clientes que se han convertido en nuevos socios.	% de nuevos socios	Trimestral	Estados financieros	70%
	3. Crecer y socializar con servicios innovadores.	3. % de participación en el mercado con servicios innovadores	% de ingresos obtenidos por la prestación de servicios innovadores en el mercado	Trimestral	Estados financieros	25%
	4. Incrementar la asignación el presupuesto para créditos en anual.	4. Créditos concedidos en el año comparados con la asignación presupuestaria	Cantidad en US\$ de créditos concedidos comparados con el presupuesto US\$ asignado para el año.	Trimestral	Estados financieros	40%
	5. Minimizar el porcentaje de encaje.	5. % de créditos concedidos con la disminución de encaje	% de nuevos créditos concedidos con la disminución del encaje.	Trimestral	Estados financieros	5%
Enfoque al cliente	6. Agilizar la revisión de solicitudes de crédito.	6. % de solicitudes de crédito revisadas	Cantidad de solicitudes de crédito revisadas contra el total de solicitudes	Mensual	Reporte de solicitudes de crédito	20%
	7. Mejorar el proceso de otorgamiento de créditos.	7. % de créditos concedidos	% de incremento de créditos concedidos	Mensual	Cartera de clientes	20%

	8. Ofrecer productos de crédito para el sector (PYMES).	8. Nivel de aceptación del producto de crédito PYMES comparados contra los competidores	Encuestas de aceptación de los productos comparados contra el de los competidores	Mensual	Encuestas de percepción del producto	70%
	9. Ofrecer créditos sin base.	9. Nivel de créditos concedidos sin base	Promedio de número de créditos concedidos sin base	Trimestral	Reporte de créditos concedidos a los clientes	200
	10. Mejorar la atención al cliente.	10. Satisfacción de los clientes	Nivel de satisfacción del cliente	Mensual	Encuestas de satisfacción al cliente	> 65%
Efectividad Organizacional	11. Optimizar los tiempos en los procesos de captación, crédito y servicios adicionales.	11. Tiempo de ciclo de los servicios	Promedio en hrs del tiempo empleado en la prestación del servicio	Mensual	Reporte de tiempos	60 hrs
	12. Mejorar la calidad de los productos y servicios con agilidad en las actividades y procesos.	12. % de productos y servicios conformes	% de cumplimiento de especificaciones del producto y servicio	Trimestral	Reportes de calidad	60%
	13. Implementar nuevos procesos automatizados.	13. % de ingresos percibidos con la automatización de los nuevos procesos	Cantidad en US\$ de los servicios con nuevos procesos automatizados contra el total de los servicios prestados	Semestral	Reporte de servicios prestados	30%
	14. Recopilar información de los servicios que requieren procesos de mejora.	14. % de servicios que requieren proceso de mejora	% de servicios que requieren mejora contra el total de los servicios	Semestral	Reporte de procesos de mejora	20%
	15. Mejorar el nivel socio económico de la comunidad.	15. Nivel de créditos concedidos a la comunidad	Número de créditos concedidos por sector productivo	Semestral	Reporte de créditos concedidos a los clientes	1 mil

Desarrollo de recurso humanos	16.Capacitar permanentemente al personal.	16. % de empleados capacitados por competencias	% de empleados capacitados por Competencias contra el total de empleados	Trimestral	Reportes de capacitación	20%
	17.Mejorar el ambiente de trabajo.	17. Rotación del personal	Cantidad de empleados que salen de la empresa sobre el total de empleados	Trimestral	Reporte de número empleados	10%
	18. Desarrollar el compromiso del personal	18. Nivel de satisfacción del personal a su cargo	% de satisfacción del personal en su lugar de trabajo	Semestral	Encuestas de clima laboral	70%
	19. Cumplimiento de las metas alcanzadas	19. % de cumplimiento de metas	Cantidad de metascumplidas por departamento contra el total de metas	Trimestral	Plan Estratégico	75%

Fuente: Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

Realizado por: López, A, 2023.

Cumplimiento de estrategias según las metas

**Tabla 5-7:** Cumplimiento de estrategias según las metas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS	METAS			
Perspectivas	Indicadores Claves de Desempeño	Meta Dic 2023	Meta Dic 2024	Variaciones 	Responsable de Meta
Finanzas mercado	1. Rentabilidad	> 5%	> 10%	5% / 10%	Gerente General
	2. % de clientes que se han convertido en nuevos socios.	> 50%	> 70%	50% / 70%	Gerente General
	3. % de participación en el mercado con servicios innovadores	> 25 %	> 30%	25 % / 30 %	Gerente General
	4. Créditos concedidos en el año comparados con la asignación presupuestaria	> 40 %	> 45%	40 / 45 %	Subgerente Financiero
	5. % de créditos concedidos con la disminución de encaje	< 2 %	< 4 %	52% / 4 %	Subgerente Financiero
Enfoque al cliente	6. % de solicitudes de crédito revisadas	> 25%	> 30%	25% / 30%	Subgerente Comercial
	7. % de créditos concedidos	> 25%	> 30%	25% / 30%	Subgerente Comercial
	8. Nivel de aceptación del producto de crédito PYMES comparados contra los competidores	> 50%	> 70%	50% / 70%	Subgerente Comercial
	9. Nivel de créditos concedidos sin base	> 300	> 200	300 / 200	Subgerente Comercial
	10. Satisfacción de los clientes	> 60%	> 65 %	60 % / 65 %	Subgerente de Marketing
Efectividad Organizacional	11. Tiempo de ciclo de los servicios	< 48 hrs	< 36 hrs	60 / 40 hrs	Subgerente de Operaciones

	12. % de productos y servicios conformes	> 50 %	> 60 %	50 % / 60 %	Auditor Interno
	13. % de ingresos percibidos con la automatización de los nuevos procesos	20%	30%	20% / 30%	Subgerente de Tecnología
	14. % de servicios que requieren proceso de mejora	> 10 %	> 20 %	10 % / 20 %	Subgerente de Tecnología
	15. Nivel de créditos concedidos a la comunidad	> 3 mil	> 5 mil	1 / 3.5 mil	Subgerente de Marketing
Desarrollo de recurso humanos	16. % de empleados capacitados por competencias	> 10%	> 20%	20% / 10 %	Analista de RRHH
	17. Rotación del personal	< 10 %	< 5 %	10 % / 5 %	Analista de RRHH
	18. Nivel de desatisfacción del personal en su cargo	> 50%	> 70%	50% / 70 %	Analista de RRHH
	19. % de cumplimiento de metas	> 50%	> 75 %	50 % / 75 %	Analista de RRHH

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

**Realizado por:** López, A, 2023.

Proyectos de cumplimiento de estrategias de las Cooperativas de Ahorro y Crédito para cumplir los indicadores

**Tabla 5-8:** Proyectos de cumplimiento de estrategias para cumplir indicadores

<b>Propuesta para el cumplimiento de estrategias</b>	<b>Descripción</b>	<b>Perspectiva (Categoría)</b>
<b>1. Implementación del método CRM (Customer Relationship Management).</b>	Crear un sistema de comunicación con el mercado con la finalidad de conocer, fidelizar y satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.	FINANZAS
<b>2. Comité de socialización e innovación.</b>	Crear un comité de socialización e innovación de productos y servicios a través del cual se valoren nuevas ideas para posteriormente ejecutar un plan comercial y de marketing.	FINANZAS
<b>3. Utilización de un sistema del proceso integral de presupuestos.</b>	Establecer una plataforma informática que ayude a procesar información presupuestaria relacionada con la asignación de créditos y encaje.	FINANZAS
<b>4. Solicitudes de crédito en línea</b>	En el portal Web desarrollar un servicio electrónico que permita al cliente ingresar solicitudes de crédito en línea.	ENFOQUE AL CLIENTE
<b>5. Servicio personalizado al sector PYMES</b>	Implementar un cronograma de visitas personales a las pequeñas y medianas empresas para dar a conocer los productos de crédito PYMES.	ENFOQUE AL CLIENTE
<b>6. Créditos sin base</b>	Desarrollar un esquema de créditos sin base para determinar los montos y tiempos del producto de crédito.	ENFOQUE AL CLIENTE
<b>7. Normas de cordialidad y atención al cliente</b>	Focus group con los clientes para conocer el grado de satisfacción que perciben al recibir el servicio.	ENFOQUE AL CLIENTE
<b>8. Optimización de tiempos de los servicios</b>	Pruebas de análisis que permitan identificar y mejorar los procesos que retrasan la fluidez en la prestación de los servicios.	EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL
<b>9. Automatización de procesos</b>	Automatizar los procesos manuales mediante la implementación de un programa informático.	EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL
<b>10. Comité de Mejora</b>	Crear un Comité de Mejora que identifique los procesos que requieren un cambio o perfeccionamiento.	EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL
<b>11. Créditos a la comunidad</b>	Convenios con el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional para brindar mayores oportunidades de crédito a la comunidad (sector PYMES).	EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

<b>12. Desarrollo Profesional</b>	Contratar una empresa de capacitación y desarrollo profesional que ayude al personal a mejorar sus aptitudes requeridas para el puesto de trabajo.	DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO
<b>13. Trabajo en Equipo</b>	Propiciar grupos de trabajo sinérgicos para el logro de la visión institucional, incentivando a la valoración del individuo como parte integral del entorno.	DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO
<b>14. Reconocimientos al personal</b>	Crear el sentido de pertenencia del personal, a través de un plan de reconocimientos sociales, educativos y familiares.	DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga, (2023).

**Realizado por:** López, A, 2023.

## CONCLUSIONES

- Las cooperativas manejan diferentes políticas administrativas y financieras de acuerdo con el medio en el cual se desenvuelven, generando de este modo una diversidad de propuestas de productos y servicios financieros con el propósito de obtener mayor cobertura y participación en el mercado para ello se desarrolló una adecuada filosofía corporativa en base a planificación de la administración con estrategias para poder brindar un mejor servicio a socios y clientes.
- En la investigación se han desarrollado encuestas, entrevistas, dando una evaluación de políticas y servicios del sistema financiero con el propósito de verificar que la inadecuada canalización de entradas y salidas de los procesos sean inadecuados del cual cada una de las caracterizaciones no determina las actividades en cada proceso existiendo cuellos de botella ocasiona descontento entre socios y/o clientes Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga”
- Se identificaron los procesos relacionados con la captación de socios en la COAC, entre los cuales se puso énfasis en la colocación, recuperación del crédito y gestión del riesgo crediticio mediante procesos adecuados en el área operativa donde se aprecia que se procede a la recepción de carpetas y entrega del crédito sin que se haya observado un procedimiento para la evaluación del riesgo.
- Para el efecto, se diseñó un modelo de gestión por procesos, en donde se consideran estrategias que ayuden a medir el cumplimiento de cada uno de los procesos planteados que facilite la evaluación de las actividades para la medición del riesgo crediticio; para la recuperación de la cartera.

## RECOMENDACIONES

- El gerente y jefe de talento humano fomentar en los colaboradores de las cooperativas la ejecución de la filosofía de ejecución que asegure la realización de acciones administrativas concretas y la toma de decisiones oportunas; fundamentales para implementar ventaja competitiva dentro y fuera de la institución financiera.
- El departamento de talento humano deba considerar la aplicación de las caracterizaciones ejecutadas para las cooperativas de ahorro y crédito, considerando los aspectos que facilitarían la ejecución de las actividades en cada proceso, en donde se encamina la cooperativa de una manera clara y objetiva.
- Todos los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga”, deben realizar un adecuado seguimiento y cumplimiento de los procesos aplicados en la investigación en la parte operativa, con la finalidad para poder llegar a establecer nuevos mercados e incrementar el número de clientes a los que atienden, con el propósito de fortalecer la captación de socios y mejorar sus procesos de cobranzas, a través de la implementación en cada uno de las áreas involucradas en la concesión del crédito y que promueva una eficiente recuperación de la cartera vencida.
- La cooperativa debe socializar el modelo de gestión por proceso para el área operativa debido que es la parte fundamental para desarrollar las actividades y de esta forma se convierta en la imagen de la institución brindando un servicio adecuado en cada uno de los procesos, e implementar evaluaciones en tiempos reales para verificar el nivel de cumplimiento de cada uno de las estrategias y proyectos de mejora en beneficio de la COAC.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alianza Cooperativa internacional. (2018). *Nuestra historia* Recuperado de: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo>
- Arbildo, A, 2023.. (2011). *El control de procesos industriales y su influencia en el mantenimiento. Ingeniería Industrial*. Universidad de Lima: Perú.
- Augusto, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson educación: Colombia.
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Todo lo que no sabías sobre las cooperativas en Ecuador*. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/educacion-financiera/articulos/item/1484-todo-lo-que-no-sabias-sobre-las-cooperativas-en-ecuador>
- Cardona, R., & Ramírez, M. (2009). *Fundamentos de administración. ECOE EDICIONES* Colombia.
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (2014). *Código Orgánico Monetario Y Financiero*. Recuperado de: [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2021-03/BANCARIO-CODIGO\\_ORGANICO\\_MONETARIO\\_Y\\_FINANCIERO\\_LIBRO\\_I-24.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2021-03/BANCARIO-CODIGO_ORGANICO_MONETARIO_Y_FINANCIERO_LIBRO_I-24.pdf)
- Fortuny, J., Cuatrecasas, L., Cuatrecasas, O., & Olivella, J. (2008). *Metodología de implantación de la gestión lean en plantas industriales*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2757066>
- Gonzalez Lucero, A. D. (2012). *Tipos, Niveles y Diseños de Investigación*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/30135667/Tesis\\_I\\_Tipos\\_Niveles\\_y\\_Dise%C3%B1os\\_de\\_Investigaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/30135667/Tesis_I_Tipos_Niveles_y_Dise%C3%B1os_de_Investigaci%C3%B3n)
- Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2016). *Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación*. Recuperado de: <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2016v11n1.499>
- ISOTools EXCELLENCE. (2022). *Importancia del enfoque basado en procesos en ISO 9001:2015 - ISO*. Recuperado de: <https://www.isotools.cl/importancia-del-enfoque-basado-en-procesos-en-iso-90012015/>
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2018). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado de: [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). *El Método Analítico como método natural*. Euro-Mediterranean University Institute: Italia.
- Lucas, P. (2014). *Gestión de las Empresas por Procesos*. Recuperado de: [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC\\_EOI\\_PLA\\_201406\\_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf;sequence=1](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf;sequence=1)
- Maldonado, A. (2012). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/senavirtual/titulos/51718>

- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social: paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Colombia: Ediciones de la U.
- Mallar, M. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Martínez, L., & Leyva, E. (2014). *Mapas mentales, mapas conceptuales, diagramas de flujo y esquemas*. Recuperado de: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43720567/mapasesquemasflujo-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1666125539&Signature=FIWiP7LkkwoCBGhk0wjzxnV04STjrF46Wka-NenFOrayHKIDyQjQANbdne4vYsgFLDtVBtySgIgvArZU8aDS5MHuSCYkPLIDfDXT5AXGHvdIVKUBHHF~ZtqklZEi0RjP1j~ePGI2>
- Montano, J. (2021). *Investigación no experimental*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>
- Moreno, M. (2013). *Filosofía Lean aplicada a la Ingeniería del Software*. 33–58. Recuperado de: <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/70201/fichero/03+-+Filosofia+Lean.pdf>
- Muñoz Rosales, V. (2002). *Técnicas de investigación de campo i guía de autoaprendizaje*. Recuperado de: <http://publicaciones.enba.ipn.mx/GOB/codes/guias/guias%20en%20pdf/investigacion%20de%20campo%206/investigacion%20de%20campo.pdf>
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/53618>
- Prokopenko, J. (2005). *La gestión de la productividad*. Recuperado de: <https://idoc.pub/documents/manual-la-gestion-de-la-productividad-joseph-prokopenko-w11poxv06vlj>
- Rus, E. (2020). *Investigación exploratoria*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-exploratoria.html>
- Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000. (2013). *Elementos de un proceso ISO 9001 calidad*. Recuperado de: <https://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>
- Torres, G., Rodríguez, J., Inca, A., Castelo, Á., & Ríos, E. (2019). *La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas*. Recuperado de: <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.6.600>
- Vega, G., Avia, J., Vega, A., Camacho, N., Becerril, A., & Leo, G. (2014). *Paradigmas en la investigación, enfoque cuantitativo y cualitativo*. *European Scientific Journal*, 10(15), 1857–7881. Recuperado de: <https://studylib.es/doc/4604819/paradigmas-en-la-investigaci%C3%B3n.-enfoque-cuantitativo-y-cu...>
- Westreicher, G. (2020). *Método deductivo - Qué es, definición y concepto*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-deductivo.html>

Yolis, D. (24 de Mayo de 2011). *Jerarquización de procesos*. Miaula. Recuperado de:  
<https://miaula.blogia.com/2011/052404-jerarquizacion-de-procesos..php>

**Total 28 referencias bibliograficas**

## ANEXOS

**ANEXO A:** ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO “SAN MIGUEL DE PALLATANGA”**

**Objetivo:** Obtener información de los procesos que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga” para la mejora de las funciones actuales.

**Instrucciones:** Seleccione la respuesta que considere oportuna de acuerdo con su criterio, gracias por su aporte.

**1. ¿Cuáles son las razones por las cuales se demora en la concesión de crédito?**

- a) Falta de documentación
- b) No cumple con el perfil crediticio
- c) Mal asesoramiento de requisitos

**2. ¿Qué acciones de mejora se han hecho para mitigar la demora en otorgación de crédito?**

- a) Capacitación al personal de colocación
- b) Modificación en los requerimientos para la obtención de crédito

**3. ¿De los requisitos para la concesión de crédito ¿Cuáles son los que más valora usted para aplicar su score crediticio?**

- a) situación financiera
- b) historial crediticio
- c) capacidad de pago
- d) riesgo

**4. ¿La Cooperativa cumple con el proceso establecido para la recuperación de cartera vencida?**

- a) Si
- b) No

**5. ¿De los documentos requisitos cuales son los más usuales que los clientes no presentan?**

- a) Identificación oficial
- b) Comprobante de domicilio
- c) Comprobante de ingresos
- d) Historial crediticio
- e) Referencia personal
- f) Presentación de RUC o RISE

**6. ¿Considera que el diseño de un modelo de gestión por procesos mejorará el desarrollo organizacional de la Cooperativa?**

- a) Si
- b) No

**7. ¿La Cooperativa cuenta con un manual de atención al cliente?**

- a) Si
- b) No

**ANEXO B: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE SUBROGANTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA.**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA FINANZAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE SUBROGANTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL DE PALLATANGA”**

**Objetivo: Objetivo:** Obtener información de los procesos que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga” para la mejora de las funciones actuales.

1. ¿Dado en el área operativa del otorgamiento de crédito existen demoras? ¿Cuáles son las alternativas que se han aplicado o se pueden aplicar para reducir la demoras en la otorgación de créditos?
2. ¿Cuáles son las dificultades que considera dentro del proceso en el otorgamiento de crédito?
3. ¿En la última revisión de los procesos de otorgación de créditos ¿cuáles fueron los aspectos que se mejoró, cambio o agregaron?
4. ¿Con todos los cambios realizados que resultados se obtuvo de acuerdo con la morosidad?
5. ¿Considera usted que al implementar un modelo de gestión por procesos disminuya el atraso en el proceso de otorgamiento de crédito, de qué manera esta ayudaría?
6. ¿La Cooperativa cuenta con una manual escrita sobre la como debería ser la atención al cliente?
7. ¿Cuáles son las debilidades competitivas de la Cooperativa?

**ANEXO C: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA.**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA FINANZAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO “SAN MIGUEL DE PALLATANGA”**

**Objetivo:** Obtener información de los procesos que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga” para la mejora de las funciones actuales.

**Instrucciones:** Seleccione la respuesta que considere oportuna de acuerdo con su criterio, gracias por su aporte.

- 1. En una escala del 1 al 5 califique la gestión crediticia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga; siendo 1 muy malo; 2 malo; 3 ni bueno ni malo; 4 bueno; 5 muy bueno**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Recepción de documentos					
Atención del personal					
Presentación de requisitos					

- 2. ¿Qué tipos de productos usted utiliza de los que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga?**

- a) Ahorro
- b) Crédito

- 3. ¿Qué factor es más importante al momento de adquirir los productos que otorga la COAC San Miguel de Pallatanga?**

- a) Tipos de créditos
- b) Nivel de tasas de interés

- c) Tiempo de cancelación
- d) Beneficios

**4. En la documentación exigida por la cooperativa para la otorgación de crédito, señale la dificultad para el cumplimiento de los requisitos.**

- a) Muy difícil
- b) Difícil
- c) Ni fácil, Ni difícil
- d) Fácil
- e) Muy fácil

**5. ¿Alguna vez le han exigido documentos adicionales por fuera de los establecidos para la otorgación de crédito?**

- a) Si
- b) No

**6. ¿Cómo usted califica la concesión de créditos?**

- a) Muy Bueno
- b) Bueno
- c) Ni Bueno, Ni Malo
- d) Malo
- e) Muy Malo

**7. ¿Cómo calificaría usted la atención que les brinda los funcionarios de la Cooperativa al momento de adquirir un crédito?**

- a) Muy Bueno
- b) Bueno
- c) Ni Bueno, Ni Malo
- d) Malo
- e) Muy Malo

**8. Cuáles son los medios de comunicación por los que Ud. ¿Se informa acerca de los servicios y productos que otorga y realiza la Cooperativas San Miguel de Pallatanga?**

- a) Radio
- b) Redes Sociales
- c) Periódico
- d) Afiches
- e) Página Web
- f) Recomendación por otras personas



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA**  
**NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO**

**Fecha de entrega:** 03/04/2024

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> Alicia Micaela López Robalino
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> Administración de Empresas
<b>Carrera:</b> Finanzas
<b>Título a optar:</b> Licenciada en Finanzas
<p style="text-align: center;"> <b>Econ. Antonio Durán Pinos</b> <b>Director del Trabajo de Titulación</b></p> <p style="text-align: center;"> <b>Ing. Katharina Alejandra Carrera Silva</b> <b>Asesor del Trabajo de Titulación</b></p>