

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS” CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “CREA” LTDA.**

TESIS PREVIA AL GRADO DE INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR: JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ

CI: 010522238-4

DIRECTOR: ING. MILTON FRANCISCO BARRAGÁN LANDY

CI: 0201858719

CUENCA – ECUADOR

2016



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

Entender a la organización de la empresa como un conjunto de procesos interrelacionados que se gestionan sistemáticamente y que son la base del mejoramiento continuo es imprescindible para obtener el mejor desempeño de los recursos.

En base a lo dicho anteriormente, el propósito del presente trabajo de tesis es diseñar un sistema de gestión basado en procesos para la Dirección de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda. con el fin de lograr una mejor coordinación entre los diferentes procesos que se realizan en el área de negocios en lo que se refiere tanto a la captaciones de ahorros y las colocaciones de crédito, mediante la estandarización de dichos procesos, logrando una efectiva comunicación entre los involucrados, estableciendo indicadores de gestión para los procesos objeto de estudio.

PALABRAS CLAVE: Procesos, Procedimientos, Gestión, Colocaciones, Captaciones



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ABSTRACT

Understanding the organization of the company as a set of interrelated processes that are systematically managed and that are the basis for continuous improvement is essential for the best performance of resources.

Based on the above, the purpose of this thesis is to design a management system based on processes for Business Management of the credit union CREA Ltda. In order to achieve better coordination between different processes taking place in the business area in relation to both the deposits of savings and loans credit, by standardizing such processes, achieving effective communication among stakeholders, establishing management indicators for the processes under study .

KEYWORDS: Processes, Procedures, Management, Loans, Deposits



ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN | 2 |
| ABSTRACT | 3 |
| ÍNDICE GENERAL | 4 |
| INDICE DE TABLAS | 7 |
| INDICE DE GRÁFICOS | 7 |
| | |
| CAPITULO 1: INFORMACION DE LA COOPERATIVA | 10 |
| 1.1 INTRODUCCIÓN | 10 |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 11 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN | 12 |
| 1.4 OBJETIVOS | 13 |
| 1.5 HISTORIA DE LA COOPERATIVA | 14 |
| 1.6 MISIÓN..... | 20 |
| 1.7 VISIÓN | 20 |
| 1.8 VALORES INSTITUCIONALES | 20 |
| 1.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 21 |
| 1.10 SERVICIOS QUE OFRECE | 26 |
| | |
| CAPITULO 2: MARCO TEORICO | 31 |
| 2.1 GESTIÓN POR PROCESOS | 31 |
| 2.2 REQUISITOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS..... | 33 |
| 2.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS | 35 |
| 2.4 MAPA DE PROCESOS..... | 36 |
| 2.5 EL VALOR AGREGADO Y LA CADENA DE VALOR | 39 |
| 2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS | 45 |
| 2.7 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS..... | 48 |
| 2.8 ESTANDARIZACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS..... | 49 |
| 2.9 INDICADORES DE GESTIÓN | 51 |
| 2.10 DISEÑO DE INDICADORES PARA LA GESTIÓN..... | 53 |



| | |
|---|-----------|
| CAPITULO 3: MODELO DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LAS ÁREAS DE NEGOCIOS | 56 |
| 3.1 MAPA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA..... | 56 |
| 3.2 CADENA DE VALOR DE LA COOPERATIVA | 58 |
| 3.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN DE AHORROS | 61 |
| 3.3.1 APERTURA DE CUENTA | 62 |
| 3.3.2 CIERRE DE CUENTA | 63 |
| 3.3.3 REINGRESO DE SOCIOS | 64 |
| 3.3.4 INGRESO DE PERSONAS JURÍDICAS | 65 |
| 3.3.5 INGRESO DE MENORES DE EDAD | 66 |
| 3.3.6 INGRESO DE SOCIOS EXTRANJEROS..... | 67 |
| 3.3.7 DEPÓSITOS A PLAZO FIJO..... | 68 |
| 3.3.8 AHORRO PROGRAMADO | 69 |
| 3.3.9 ARCHIVO DE EXPEDIENTES | 70 |
| 3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS..... | 71 |
| 3.4.1 INFORMACIÓN INICIAL | 72 |
| 3.4.2 ENTREVISTA DE CRÉDITO..... | 73 |
| 3.4.3 CRÉDITO RECURRENTE | 74 |
| 3.4.4 RENOVACIÓN DE CRÉDITO | 75 |
| 3.4.5 ENTREVISTA DE CRÉDITOS EN MORA..... | 76 |
| 3.4.6 RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS | 77 |
| 3.4.7 COMPROBACIÓN DE DATOS | 78 |
| 3.4.8 EVALUACIÓN DEL CRÉDITO | 79 |
| 3.4.9 VERIFICACIÓN IN-SITU | 80 |
| 3.4.10 ANÁLISIS DE GARANTÍAS REALES..... | 81 |
| 3.4.11 ANÁLISIS DE CRÉDITO | 82 |
| 3.4.12 VALIDACIÓN DE GARANTÍA REAL..... | 83 |
| 3.4.13 COMUNICACIÓN DE DECISIONES..... | 84 |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|------------|
| 3.4.14 DESEMBOLSO DE CRÉDITO | 85 |
| 3.4.15 ARCHIVO Y CUSTODIA DE DOCUMENTOS | 86 |
| | |
| 3.5 PROCEDIMIENTOS DE CAPTACIÓN DE AHORROS | 87 |
| 3.6 PROCEDIMIENTOS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS | 107 |
| 3.7 INDICADORES DE GESTION PARA EL PROCESO DE CAPTACIÓN DE AHORROS | 143 |
| 3.8 INDICADORES DE GESTION PARA EL PROCESO DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS | 145 |
| | |
| CAPITULO 4:..... | 147 |
| 4.1 CONCLUSIONES..... | 147 |
| 4.2 RECOMENDACIONES | 148 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 149 |
| ANEXOS..... | 150 |



INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| TABLA 1: Consejo de Administración – Periodo 2013 al 2015..... | 17 |
| TABLA 2: Consejo de Vigilancia – Periodo 2013 al 2015..... | 17 |
| TABLA 3: Gestión por funciones vs. Gestión por procesos..... | 47 |
| TABLA 4: Documentación de Indicadores..... | 54 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| FIGURA 1: Edificio matriz | 17 |
| FIGURA 2: Ubicación de la oficina matriz..... | 17 |
| FIGURA 3: Agencia Monay..... | 17 |
| FIGURA 4: Ubicación de la Agencia Monay | 15 |
| FIGURA 5: Agencia El Batan | 16 |
| FIGURA 6: Ubicación de la Agencia El Batan | 16 |
| FIGURA 7: Agencia Pucará | 17 |
| FIGURA 8: Agencia Azogues | 19 |
| FIGURA 9: Ubicación de la Agencia Azogues..... | 19 |
| FIGURA 10: Agencia Macas | 17 |
| FIGURA 11: Ubicación de la Agencia Macas | 17 |
| FIGURA 12: Estructura Organizacional | 21 |
| FIGURA 13: Modelo de un sistema de Gestión po Procesos | 33 |
| FIGURA 14: Mapa de Procesos..... | 38 |
| FIGURA 15: Cadena de Valor..... | 44 |
| FIGURA 16: Metodología para el establecimiento de indicadores..... | 53 |
| FIGURA 17: Mapa de Procesos de la Cooperativa CREA Ltda..... | 57 |
| FIGURA 18: Cadena de Valor del Proceso de Negocios (Captaciones)..... | 599 |
| FIGURA 19: Cadena de Valor del Proceso de Negocios (Colocaciones) | 60 |



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CLÁUSULA DE RECONOCIMIENTO

Yo, *Jaime David Moran Narváez*, autor de la tesis "PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS" CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CREA" LTDA", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de **Ingeniero Industrial**. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor

Cuenca, 21 de marzo de 2016

David Moran

Jaime David Moran Narváez

C.I: 0105222384

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CLÁUSULA DE RESPONSABILIDAD

Yo, *Jaime David Moran Narváez*, autor de la tesis "PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS" CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CREA" LTDA", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 21 de marzo de 2016

David Moran

Jaime David Moran Narváez

C.I: 0105222384

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

(Balance Social COAC CREA Ltda, 2015)

CAPITULO 1: INFORMACION DE LA COOPERATIVA

1.1 INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones independientemente de su actividad, están sujetas a realizar un conjunto de actividades relacionadas entre sí mediante las cuales se da forma a los procesos que permiten llevar a los clientes tanto internos como externos los bienes o servicios que se ofrecen.

El enfoque por proceso lo que permite es gestionar la organización como un sistema en dónde todas las partes que lo conforman deben funcionar de manera coordinada ya que el fallo en alguna de ellas podría significar la no consecución de los objetivos planteados por la organización.

La gestión por procesos no consiste simplemente en cambiar el título del procedimiento o reemplazar el título de “departamento” por “proceso”, sino lo que se pretende es vincular la gestión de los procesos con la estrategia que tiene la organización y así todos los miembros de este sistema llamado empresa sepan el aporte que su trabajo significa para la consecución de los objetivos.

En base a lo dicho anteriormente se plantea un modelo de Gestión por Procesos para el Departamento de Negocios de la Cooperativa CREA Ltda. para de esta manera gestionar de forma más eficiente los procesos que forman parte de la cadena de valor de la cooperativa.



1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cooperativa ha venido desarrollando sus actividades de forma empírica por lo que las entidades de control de cooperativas como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) exigen como un requisito fundamental que se establezca un procedimiento para facilitar el control y evaluación de los procesos.

Otro de los problemas que surge en la cooperativa es la dificultad para el control interno de las funciones asignadas al personal que labora en la misma.

También otro problema se presenta cuando por alguna razón el responsable del proceso no está y queda otra persona encargada del mismo y ante el surgimiento de algún inconveniente o situación no esperada, la persona encargada no sabe como actuar o a quien reportar para solucionar el problema.

Y finalmente, no existe una herramienta que facilite el proceso de inducción y capacitación al personal nuevo en la Cooperativa.



1.3 JUSTIFICACIÓN

Los procesos de la cooperativa están establecidos dentro de la estructura funcional, pero hace falta reconocer su importancia para que puedan ser formalizados, medidos, evaluados, controlados y mejorados continuamente. Desde este punto de vista, entender a la organización de la empresa como un conjunto de procesos interrelacionados que se gestionan sistemáticamente y que son la base del mejoramiento continuo es imprescindible para obtener el mejor desempeño de los recursos.

En base a lo dicho anteriormente se propone este Modelo de Gestión Basado en Procesos para el departamento de Negocios de la Cooperativa como vía para desarrollar una metodología efectiva de gestión.



1.4 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un sistema de gestión por procesos aplicable al área de Negocios de la cooperativa "CREA" que permita administrar con eficiencia y eficacia dichos procesos, dando valor tanto para la cooperativa, sus empleados y sus Socios.

Mediante el desarrollo de una propuesta de un Sistema de Gestión por procesos lo que se trata es identificar actividades repetidas, innecesarias, o aquellas que están ocasionando un cuello de botella que impiden que el proceso funcione eficazmente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los procesos que agregan valor en el área de Negocios: Captaciones y Colocaciones.
- Proporcionar un modelo de gestión que sirva como una guía para administrar eficientemente los procesos de Negocios de la cooperativa "CREA".
- Plantear indicadores de gestión para los procesos objeto de estudio.



1.5 “HISTORIA DE LA COOPERATIVA”

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” Ltda., fue constituida el 31 de Diciembre de 1964 tras Acuerdo Ministerial N° 2876, surgiendo a partir del entorno estructural y organizativo del Centro de Reconversión Económico para el Azuay, Cañar y Morona Santiago (CREA), por la iniciativa de un grupo de empleados que deciden conformar una Cooperativa de Ahorro y Crédito que les permita disponer de servicios financieros con mayor facilidad”.

“En los años de 1970 y 1980 esta Cooperativa obtuvo un aporte muy importante de la entidad del CREA, ya que esta institución se dedicaba a fomentar y organizar el cooperativismo en las tres provincias de su jurisdicción, llegó inclusive a tener un departamento denominado “Desarrollo Cooperativo”, con personal muy capacitado internacionalmente, pero que lastimosamente, a través del tiempo se llegó a contaminar con la política partidista, lo que le llevó a cerrar este departamento”.

“El 16 de mayo de 1995 se reforman los estatutos de la CREA, aprobado mediante acuerdo ministerial No. 731. En el año 2000, se reforma el estatuto donde se transforma en una Cooperativa abierta al personal de empresas afines al CREA, y a familiares hasta el tercer grado de consanguinidad y afinidad”.

“El 10 de abril del 2008, a través de una Reforma Estatutaria de la Asamblea General de Socios, CREA abre sus servicios al público en general,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

constituyéndose en una empresa social financiera privada, contando en la actualidad con 14.453 socios activos”.

“El 18 de diciembre 2012 reforma sus estatutos acorde a las disposiciones y recomendaciones de la SEPS. Actualmente la institución se encuentra controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)”.

“Se ha Fortalecido la Imagen Institucional de la Cooperativa encaminándose en la confianza que tienen los socios en la misma y aplicando responsabilidad social”.

“La cooperativa CREA se encuentra bajo la dirección de su Presidenta, la Dra. Piedad Ulloa Camposano y su Gerente General, el Ing. Patricio Barzallo Mendieta. Cuenta con un total de 48 empleados distribuidos en las diferentes agencias. Está conformada por”:

TABLA 1: “Consejo de Administración – Periodo 2013 al 2015”

| DIRECTIVOS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | | |
|---|--------------------------------------|--------------|
| # | PRINCIPALES | CARGO |
| 1 | ULLOA CAMPOSANO PIEDAD DEL ROCIO | PRESIDENTE |
| 2 | FEIJOO VALAREZO LUIS ERNESTO | VOCAL |
| 3 | JARAMA ZHININ CESAR ALFONSO | VOCAL |
| 4 | MORALES SANMARTIN BOLIVAR TEODORO | VOCAL |
| 5 | PERALTA PIZARRO EDGAR PATRICIO | VOCAL |
| 6 | ZHUNIO ANDRADE MIGUEL AURELIO | VOCAL |
| 7 | ZUÑIGA CABRERA NELSON EDUARDO | VOCAL |

Fuente: CREA Ltda
Elaboración: Autor



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TABLA 2: “Consejo de Vigilancia – Periodo 2013 al 2015”

| DIRECTIVOS DEL CONSEJO DE VIGILANCIA | | |
|---|-------------------------------|--------------|
| # | PRINCIPALES | CARGO |
| 1 | CALLE PALOMEQUE ANGEL TEODORO | PRESIDENTE |
| 2 | OLIVEROS REGALADO SONIA IRENE | VOCAL |
| 4 | MONCAYO YUMBLA KLEBER VITERBO | VOCAL |

Fuente: CREA Ltda

Elaboración: Autor

UBICACIÓN

“La oficina Matriz, de propiedad de la institución, la cual se encuentra ubicada en la Av. Francisco Moscoso 2 – 56 y Luis Moreno Mora, parroquia Huayna Cápac del Cantón Cuenca, provincia del Azuay. La misma que formalmente fue inaugurada el 15 de diciembre de 2011”.

“Además cuenta con otras 5 agencias, tres ubicadas en la provincia del Azuay, dos de ellas en la ciudad de Cuenca y una en el cantón Pucará, una agencia en la ciudad de Azogues, provincia del Cañar y una agencia en la ciudad de Macas, provincia del Morona Santiago”.

(Balance Social COAC CREA Ltda, 2015)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Ubicación Geográfica:

Matriz

Av. Francisco Moscoso 2 – 56 y Luis Moreno Mora



FIGURA 1: Edificio matriz

Fuente: CREA Ltda.



FIGURA 2: Ubicación de la oficina matriz

Fuente: Google Maps 2015

Agencia Monay

Plaza Bocatti 2da. Planta en la Av. Max Uhle y González Suarez.



FIGURA 3: Agencia Monay

Fuente: CREA Ltda



FIGURA 4: Ubicación de la Agencia Monay

Fuente: Google Maps 2015



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Agencia El Batan

Av. México 5-77 entre Honduras y Colombia



FIGURA 5: Agencia El Batan

Fuente: CREA Ltda.

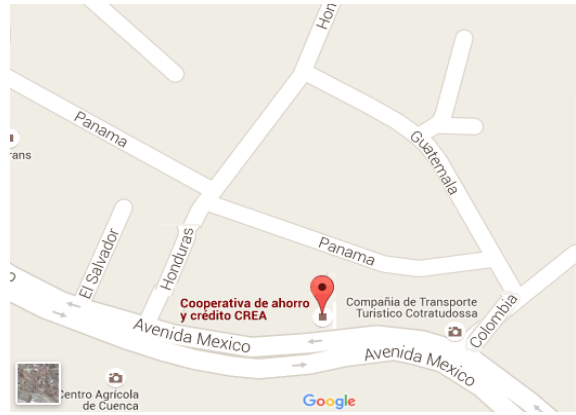


FIGURA 6: Ubicación de la Agencia El Batan

Fuente: Google Maps 2015

Agencia Pucará

Calle 25 de julio y León Febres Cordero – Frente Parque Central



FIGURA 7: Agencia Pucará

Fuente: CREA Ltda.

Agencia Azogues

Complejo Comercial Bartolomé Serrano (Local #6 y #7)



FIGURA 8: Agencia Azogues

Fuente: CREA Ltda.



FIGURA 9: Ubicación de la Agencia Azogues

Fuente: Google Maps 2015

Agencia Macas

Centro Comercial "Mall del Upano", Amazonas y Domingo Comín.



FIGURA 10: Agencia Macas

Fuente: CREA Ltda.



FIGURA 11: Ubicación de la Agencia Macas

Fuente: Google Maps 2015



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“A partir del 2012 cuentan con Cajeros Automáticos para una mejor atención a sus Socios y están en la Matriz, el Batán, Macas y Pucará. Los objetivos principales de la institución continúan siendo, el proveer soluciones para los socios, en base a la intermediación financiera, direccionando nuevos productos que permitan satisfacer las necesidades del sector, generando un mejor nivel de vida, así como una mayor solidez financiera”.

1.6 MISIÓN

“Somos una Cooperativa solidaria, que fomenta el ahorro y brinda soluciones crediticias con calidad y oportunidad a socios e interesados”

1.7 VISIÓN

“Ser una Cooperativa líder en innovación de productos y servicios de ahorro y crédito en la Región Austral”

1.8 VALORES INSTITUCIONALES

- **Solidaridad:** "Creciendo juntos".
- **Compromiso:** "Ven, participa y construyamos nuestro futuro"
- **Calidad:** "Buscando la excelencia en nuestros productos y servicios"
- **Respeto:** "Seamos recíprocos en el buen trato"
- **Responsabilidad Social:** "Cumpliendo obligaciones con la Comunidad"
- **Liderazgo:** "Todos hacia el mismo Objetivo"
- **Pro actividad:** "Innovación constante, un paso adelante"
- **Confidencialidad:** "Sigila y reserva de su información"



1.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

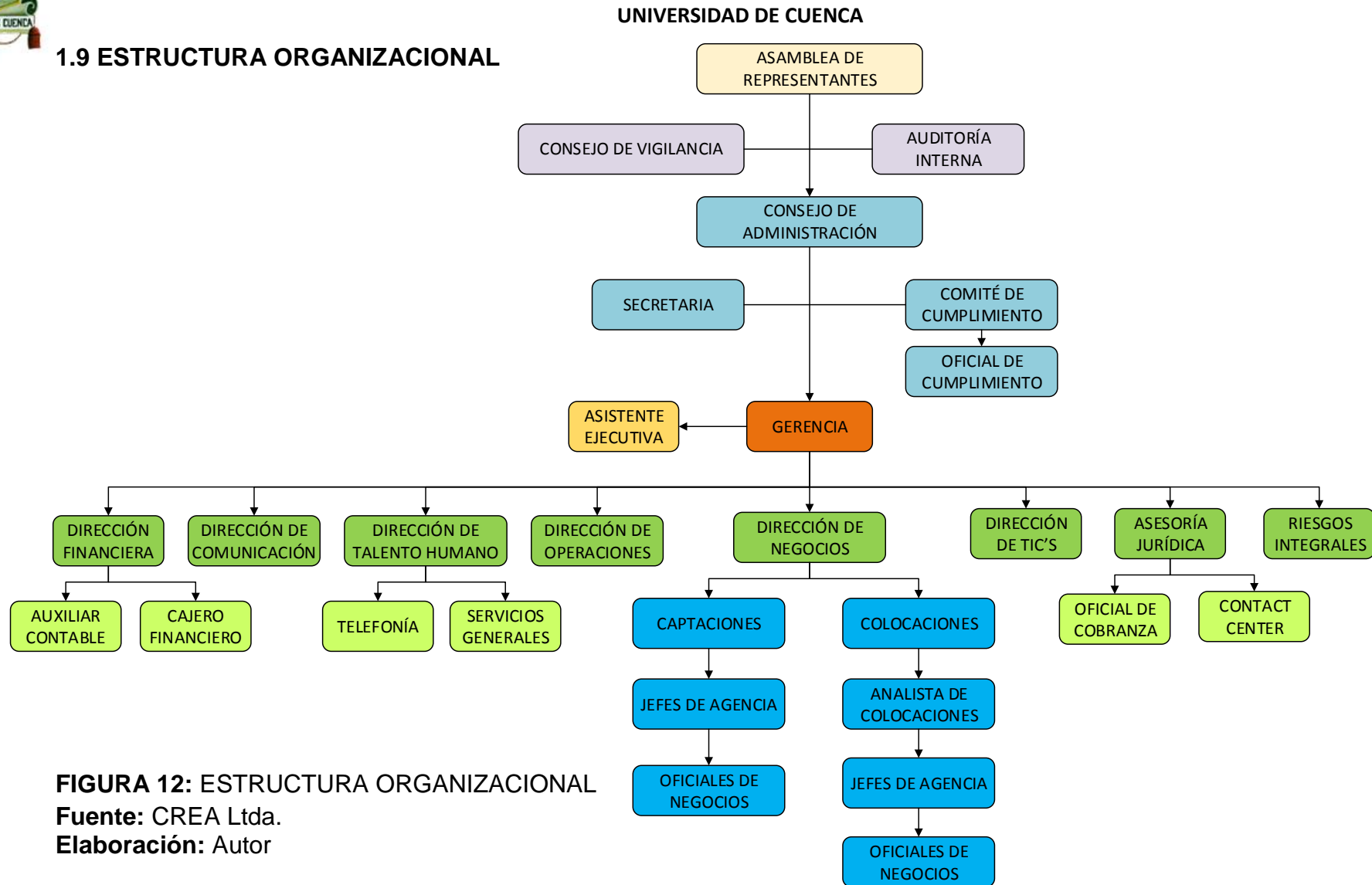


FIGURA 12: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Fuente: CREA Ltda.

Elaboración: Autor



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La Estructura Orgánico Funcional de la Cooperativa CREA Ltda., de conformidad con la Estructura General se la detalla a continuación:

Asamblea General de Socios:

“La Asamblea General es el Órgano de Gobierno de la Cooperativa y sus decisiones obligan a los directivos, administradores y socios, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al reglamento general, al presente manual o al estatuto social de la cooperativa”.

Consejo de Administración:

“El Consejo de Administración es el órgano encargado de determinar los lineamientos de la política general de la Cooperativa CREA Ltda., así como de supervisar su implementación”.

Presidente del Consejo de Administración:

“El presidente del Consejo de Administración lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General, dirigirá la gestión administrativa de la cooperativa para la consecución de su misión y visión organizacional”.

Consejo de Vigilancia:

“Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General”.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Secretaria General:

“Apoya la gestión documentaria de la Cooperativa, a su presidente y al consejo de administración y sus comisiones dependientes”.

Auditor Interno:

“Verifica entre otros aspectos, el funcionamiento adecuado del sistema de control interno, evaluando la adecuada implementación y cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos establecidos por la SEPS, Asamblea de Representantes, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia”.

Gerente General:

“Asume la representación legal y extra judicial de la Cooperativa, y resuelve los asuntos de acuerdo con las facultades delegadas con sujeción a las leyes y normativa vigente”.

Asistente Ejecutiva:

Brinda asistencia administrativa a la Gerencia de la Cooperativa”.

Comité de cumplimiento:

“Velar por la aplicación de las políticas y procedimientos de control para mitigar el riesgo de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo”.

Oficial de Cumplimiento

“Liderar los procesos de prevención de lavado de activos de la Cooperativa, con base a criterios técnicos y de idoneidad”.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Director de Negocios

“Planifica, dirige, lidera y controla los procesos y operaciones de captación de ahorros y colocación de crédito en todas sus formas e instancias”.

Analista de Créditos

“Filtro mayor de análisis y aprobación de crédito, hace cumplir las disposiciones, políticas y normas de aprobación de créditos”

Jefe de Agencia

“Planifica, organiza, dirige y controla las actividades en general de la agencia encomendada”.

Oficial de Negocios

“Atiende, promociona, asesora y busca oportunidades de negociación y promoción del ahorro, concesión y recuperación de créditos”.

Director de Riesgos Integrales

“Evalúa, mide, previene y mitiga de los riesgos a los que se enfrenta o puede enfrentar la Cooperativa”.

Asesor Jurídico

“Asesora oportunamente sobre asuntos legales y actúa jurídicamente en defensa de los intereses de la Cooperativa”.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Director de Operaciones

“Busca métodos y procedimientos efectivos para las operaciones de cooperativa, haciéndola más productiva, así como apoya en el manejo y fomento del recurso humano”.

Director Financiero

“Elabora los estados financieros según los principios de contabilidad generalmente aceptados y de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera y tributarias”.

Director de TIC'S

“Identifica y desarrolla las necesidades informáticas y de tecnología de comunicación de la Cooperativa”.

Director de Talento Humano

“Administra el talento humano, otorgando las prestaciones económicas y sociales apropiadas para el desarrollo de sus funciones”.

Director de Comunicación

“Promueve la comunicación, capacitación e imagen institucional de la Cooperativa”.

(Balance Social COAC CREA Ltda, 2015)



1.10 SERVICIOS QUE OFRECE

AHORROS:

- **AHORRO A LA VISTA**

“Son ahorros de disponibilidad inmediata que generan un rendimiento financiero de acuerdo al tiempo y valor ahorrado.

Una cuenta de ahorro vista es utilizada para la acreditación de créditos otorgados”.

a) Mercado objetivo: Son las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras residentes de manera legal en el país.

b) Montos de apertura: una cuenta de ahorros se apertura con U\$D 12,00, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- U\$D 10 a certificados de aportación
- U\$D 2 van directo a ala cuenta de ahorros como saldo

c) Cada socio contará con una libreta de ahorros donde contará las operaciones realizadas.

- **DEPÓSITO A PLAZO FIJO**

“Son ahorros inmovilizados por un periodo de tiempo determinado no inferior a 30 días, que generan un rendimiento financiero de acuerdo al tiempo y valor”.

“Se encuentran respaldados de manera física mediante certificados de depósito a plazo fijo avalados por la Gerencia o personal autorizado”.

Estos valores solo podrán ser retirados al vencimiento del plazo pactado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- a) Mercado Objetivo: son las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras residentes de manera legal en el país.
- b) El monto mínimo de inversión será de U\$D 100 a un periodo mínimo de 30 días.
- c) El pago de intereses generados en la inversión se acreditan a la cuenta de ahorros de manera mensual o al vencimiento.

- **AHORRO PROGRAMADO**

“Son depósitos mensuales de igual valor según un plazo pactado para acumular un valor determinado previo contrato”.

“Se encuentran respaldados de manera física mediante un contrato avalado por la Gerencia o personal autorizado”.

- d) Mercado Objetivo: son las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras residentes de manera legal en el país.
- e) El monto mínimo de ahorro será de U\$D 10 mensuales.
- f) El capital ahorrado más los intereses se acreditarán en la cuenta de ahorros del socio al finalizar el número de ahorros pactado.

CRÉDITO:

“Los créditos que la Cooperativa CREA otorga se agrupan conforme a la actividad y el perfil de los socios y con criterios en base a las siguientes categorías” (Regulación 184, 2009):



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **CRÉDITO CONSUMO**

“Para uso personal o familiar de sus socios, para gastos, compras o pagos; en este caso, el socio debe tener un ingreso proveniente del salario o sueldo generado por una actividad de dependencia” (Regulación 184, 2009).

- **Crédito de Consumo Ordinario:** “Es el otorgado a personas naturales destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil”.
- **Crédito de Consumo Prioritario:** “Es el otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario, incluidos los créditos prendarios de joyas”.

- **MICROCRÉDITO**

“Para el fortalecimiento económico personal o familiar, para adquisiciones del emprendimiento o fortalecimiento de un negocio de propiedad de los socios y la fuente para el pago de las cuotas del crédito, constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificadas por la institución del sistema financiero”.

“El banco central ha identificado los siguientes tipos de microcrédito” (Regulación 184, 2009):



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Microcrédito minorista:** “operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea menor o igual a U\$D 1.000 con ventas anuales inferiores a U\$D 100.000”
- **Microcrédito de acumulación simple:** “operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea superior a U\$D 1.000 y hasta U\$D 10.000 con ventas anuales inferiores a U\$D 100.000”
- **Microcrédito de acumulación ampliada:** “operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea superior a U\$D 10.000 con ventas anuales inferiores a U\$D 100.000 a trabajadores por cuenta propia o un grupo de prestatarios con garantía solidaria”

SERVICIO NO FINANCIEROS (SERVICIOS COMPLEMENTARIOS):

Nuestra entidad a más de brindar servicios financieros a sus socios, brinda servicios no financieros, como son: Pago de servicios básicos, RISE, RUC, Recargas Electrónicas, Bono de Desarrollo Humano, SOAT, Planillas del IESS, entre otros.

Todos estos productos y servicios son brindados con la atención de excelencia que solo la familia cooperativista CREA los puede brindar, y basándonos en



UNIVERSIDAD DE CUENCA

nuestra visión corporativa, día a día se trabaja en la innovación de prestación de servicios financieros a través de canales que permitan contribuir a la mejora de la calidad de vida de nuestros asociados y al ahorro de su principal recurso “el tiempo”.

- **Tarjetas de Consumo** (Supermaxi, Coralcentro, Fybeca, Farmasol)

- **Convenios Corporativos:**
 - Supermaxi
 - Bocatti
 - Cebiches de la Rumiñahui
 - Coral Centro
 - Fybeca
 - Farmasol
 - Botica San Francisco
 - Vista para tus Ojos, Optimex
 - Casa del Zapato

- **Recaudación de recargas de operadoras:** Claro y Movistar

- **Remesas:** Moneygram y Otras

- **Seguros:** Copseguros (Soat)

- **Pago Bono Solidario**

- **Plataformas de Servicios Complementarios** (Cobros y Pagos)



CAPITULO 2: MARCO TEORICO

2.1 GESTIÓN POR PROCESOS

“La Gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así divididos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización”¹.

“La gestión por procesos se fundamenta en la asignación de directivos con la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa, y subyace un cambio cultural y paradigmático. El paradigma jerarquía ha de ser remplazado por cliente y el departamento por proceso; todo ello ha de verse reflejado en la estructura organizativa”².

“Como principio de gestión de la calidad, el enfoque por procesos se constituye en uno de los pilares de la administración por calidad. Nace en IBM y ha evolucionado día a día hasta convertirse en metodología en la norma técnica ISO 9001: 2000 ajustada en el año 2008, la cual apunta a los sistemas de calidad tomando en cuenta la forma de alcanzar resultados de manera más

^{1, 2} Gaitán Rebollo, L. (2007). *Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos*. Ingeniería Industrial. FUNDACION UNIVERSIDAD DEL NORTE.

³ Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). *ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD (Pag 146)*. Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”³.

“La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como enfoque basado en procesos”⁴.

“Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción”⁵.

“Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de”⁶:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas,

Mediante la Gestión por Procesos se establece un control continuo de los diferentes procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad como se muestra en la Figura:

^{4, 5, 6} ISO 9001:2008. (2008). *Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos*. En ISO, *Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos* (pág. 6). Suiza

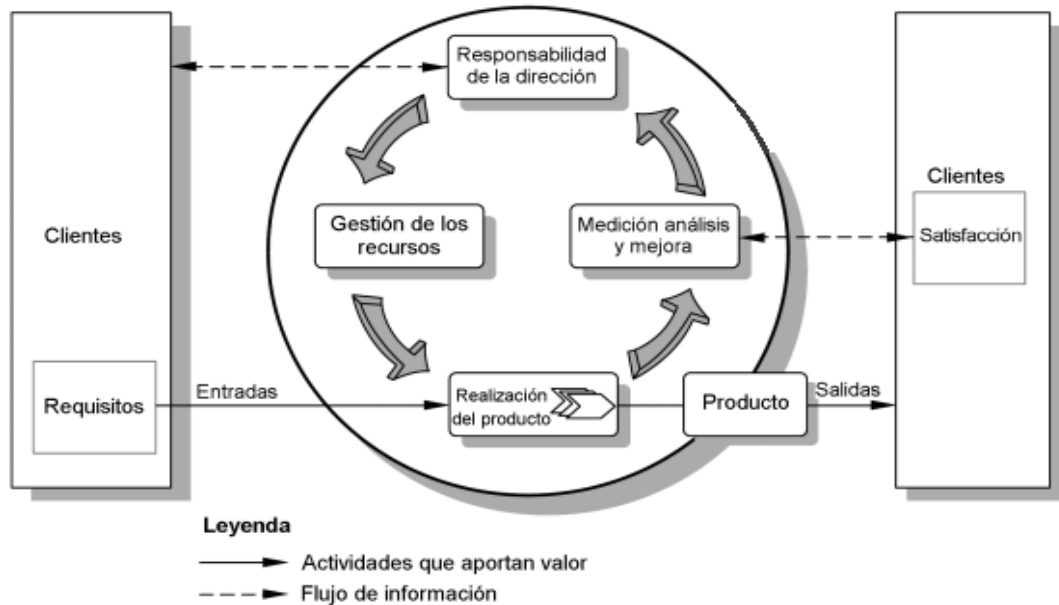


FIGURA 13: Modelo de un sistema de Gestión por Procesos⁷

Fuente: ISO 9001:2008

2.2 REQUISITOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

“Para la implementación de los procesos, Laman S, Burns E y Lynn K (2007), mencionan la importancia que tiene”⁸:

- 1) “recopilar información de los clientes internos y externos acerca de las necesidades de nuestros procesos, para lo cual es importante”
- 2) “desarrollar reuniones con los diferentes miembros de la organización para determinar las necesidades del contexto en donde se estén levantando los procesos, lo anterior con el fin de tomar acciones referentes a las conclusiones que se generen en estas reuniones. Lo anterior permite”.

⁷ ISO 9001:2008. (2008). *Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos*. En ISO, *Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos* (pág. 6). Suiza

⁸ Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9001:2008* (pag 74). Málaga: Eumed – Universidad de Malaga (España).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3) “determinar lo pertinente que son las acciones y los procesos que se están desarrollando al interior de la organización, lo que facilita”

4) “tomar medidas que contribuyan con el mejoramiento de los procesos asociados con el sistema de Gestión de la Calidad Implantado”.

“Sever K (2007) con el fin de generar compromiso, cambios y orientación en los procesos, considera necesario establecer las siguientes actividades, como condiciones determinantes para implementar los procesos”⁹:

- “Grupos de trabajo entre todos los proveedores de los procesos, los clientes y el responsable de los procesos”.
- “Una agenda de trabajo en donde se establezca una visión compartida para la cooperación de todos los interesados y mejoras en los procesos”.
- “Una visión sistémica del proceso, especificando las diferentes actividades, especificaciones, las comunicaciones y las aprobaciones por los diferentes niveles jerárquicos asociados con el proceso”.
- “Una descripción detallada de los diferentes pasos y actividades que involucren a los proveedores del proceso”.
- “Una lista de las herramientas específicas de calidad y gestión (QFD, Seis Sigma, etc.) u operaciones que serán diferentes para cada proveedor o cliente, con las cuales se apoyaran los procesos”.
- “Una estimación del valor perdido como consecuencia de un proceso mal concebido y desarrollado”.

⁹ Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9001:2008 (pag 75). Málaga: Eumed – Universidad de Malaga (España).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- “Cuál sería la ganancia si todos participan y se comprometen con las nuevas actividades del proceso”.
- “Cuál sería la pérdida si un proceso no se integra al sistema diseñado”.

“A partir del concepto tradicional de organización como “un sistema de personas que mediante una estructura de operación y utilizando métodos de trabajo y servicio claramente definidos, se orientan al cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés e influencia (accionistas, clientes, empleados, sociedad, etc.)”, todos los integrantes de la organización deben conocer los conceptos, principios y elementos de la calidad y del enfoque por procesos a nivel personal, y comprender el eslogan “Mi cliente es el proceso siguiente”, premisa del enfoque por procesos”¹⁰.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS ¹¹

Los procesos se caracterizan porque:

1. “Deben ser identificados y documentados: deben ser comunicados, entendidos y seguidos consistentemente, y sus requerimientos y mediciones deben ser establecidos con claridad y en forma oportuna. Además, han de estar articulados a metas y fines”.
2. “Deben tener un nivel de estabilidad, que asegure el seguimiento para obtener los resultados programados”.

¹⁰ Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). *ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD (146)*. Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A

¹¹ Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). *ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD(150 -151)*. Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3. “Son consistentes; es decir, además de políticas y estrategias poseen objetivos, se enmarcan en límites, tienen dueño y responsables, poseen clientes y proveedores y responden a normatividades”.
4. “Se estandarizan mediante un compromiso escrito, hecho de mutuo acuerdo. La estandarización reduce las causas de variabilidad de los procesos”.
5. “Crean valor a partir de la relación cliente-proveedor”.

“En este sentido las diferentes formas de modelar un proceso al interior de la organización son determinantes para contar con herramientas que permitan establecer las metas al interior de cada área, de igual forma nos permite planear el trabajo diario, lo cual hace posible que se puedan gerenciar los resultados al interior de la organización”¹².

2.4 MAPA DE PROCESOS

“El mapa de procesos es la herramienta por excelencia que permite a las organizaciones asegurar la integración sistémica de los procesos para garantizar la satisfacción de los clientes y de la sociedad en general”¹³.

“El mapa de procesos origina de manera visual y práctica el conjunto de procesos y sus relaciones entre sí para garantizar el compromiso de la organización en asegurar el cumplimiento de la promesa de valor para los clientes”¹⁴.

¹² Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9001:2008* (pag. 71). Málaga: Eumed – Universidad de Malaga (España).

^{13, 14} Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). *ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD* (pag. 159). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“Mediante este esquema es posible analizar la secuencia de entradas y salidas, en la cual se aprecia cómo la salida de un proceso es la entrada de otro; de esta manera, en algunas ocasiones un proceso es proveedor y en otras es cliente, fundamentado en el precepto: El proceso siguiente es mi cliente”¹⁵.

Para la elaboración del mapa de procesos, la organización debe primero identificar y priorizar los procesos que aseguren la creación de valor y su ventaja competitiva, y luego aquellos que aseguren el cumplimiento de los anteriores”¹⁶.

“Como todas las representaciones gráficas, no dejan de ser una herramienta para pasar determinados mensajes, enfoque a procesos y al cliente, facilitar, y facilitar la ubicación de las personas y su relación profesional. Al mismo tiempo, no permite cumplir con los requisitos 4.1 a y b de ISO 9001:2008”¹⁷.

“Pretender definir en un gráfico la riqueza de las interacciones internas es un esfuerzo condenado al fracaso; en el pasado pensábamos que el organigrama era la única forma de representar gráficamente la estructura de una organización. Hoy vemos que el tradicional organigrama nos sirve unicamente para mostrar las relaciones de dependencia jerárquica, relaciones que no quedan de manifiesto en el Mapa de Procesos. Utilicemos pues los dos tipos de representación gráfica de la Organización en función del objetivo perseguido”¹⁸.

^{15, 16} Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). *ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD*(pag 159). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A

^{17, 18} Pérez Fernández de Velazco, J. A. (2004). *GESTIÓN POR PROCESOS Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la Gestión de la Organización* (pag. 73). Madrid: ESIC Editorial.

UNIVERSIDAD DE CUENCA

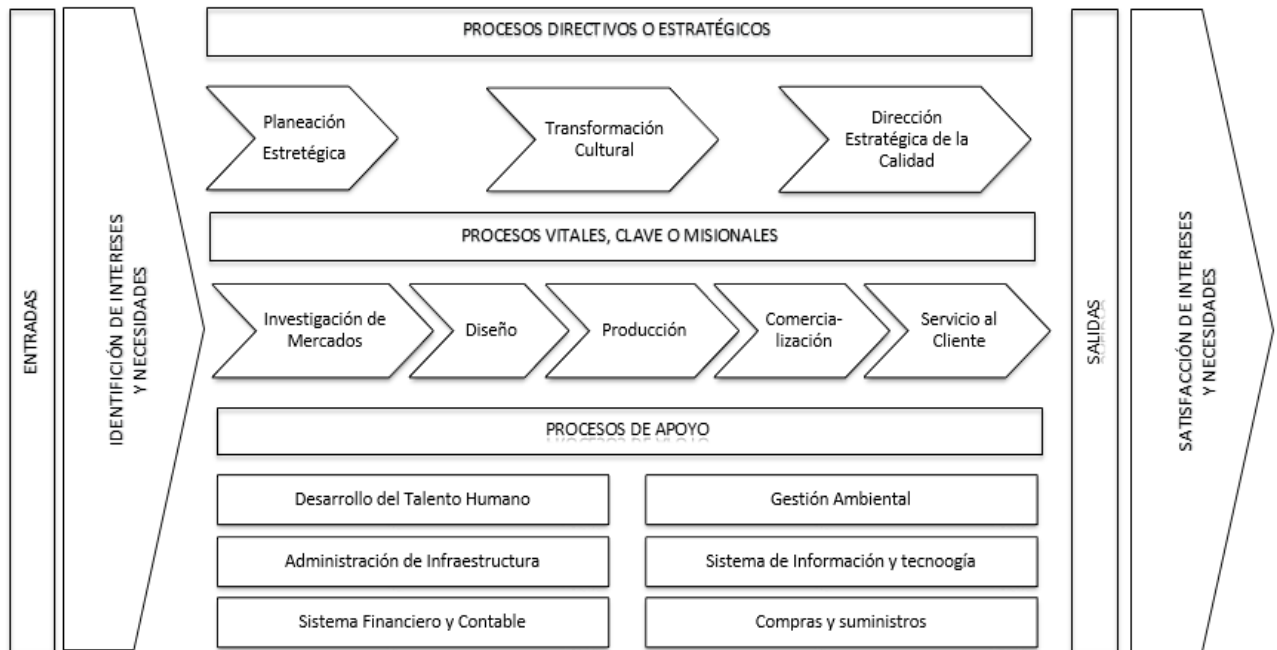


FIGURA 14: Mapa de Procesos¹⁹
Fuente: (Luz Angela Aldana de Vega, 2011)

“Esta forma de visualizar la estructura de la empresa, en la medida en que es comprendida por todos”²⁰:

- “Proporciona una visión sistémica de la empresa”.
- “Facilita la comprensión de las relaciones causa-efecto, permitiendo la identificación de indicadores para la gestión eficaz de los procesos”.
- “Al representar juntos a los procesos generadores de ingresos y de coste, permite valorar el coste real del producto basándose en las actividades indictoras de coste”.
- “Facilita la comprensión de la orientación de la empresa hacia el cliente”.
- “Permite entender mejor el rol de cada uno para conseguir los objetivos de empresa y de cliente”.

¹⁹ Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). *ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD*(pag 159). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A

²⁰ Pérez Fernández de Velazco, J. A. (2004). *GESTIÓN POR PROCESOS Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la Gestión de la Organización* (pag. 73). Madrid: ESIC Editorial.



2.5 EL VALOR AGREGADO Y LA CADENA DE VALOR

“Las organizaciones que se fundamentan en el desarrollo del valor se enfocan en mejorar sus procesos para generar el máximo valor a sus clientes, colaboradores, accionistas, proveedores y a la comunidad en general”²¹.

“El sistema de gestión que se administra con el enfoque por procesos aporta valor agregado a la organización en general o un valor total agregado que se desprende de los valores agregados individuales, pues el sistema está integrado por procesos (valores individuales) que la atraviesan y que hacen posible entregar un producto o un servicio de calidad”²².

“La administración por calidad, a partir de un enfoque por procesos, propone la estructuración de los procesos de la organización de una manera priorizada, lógica e interdependiente, teniendo en cuenta las entradas (identificación de intereses y necesidades de los clientes) y las salidas (la satisfacción de los intereses y necesidades). De esta manera se genera valor agregado”²³.

“Las actividades del valor agregado real son aquellas por las cuales los clientes le pagan a usted. Por ejemplo, un cliente está dispuesto a pagar por la comida que se sirva en el avión (valor agregado); pero a él no le interesa si se lleva un registro de los empleados que se encuentran en vacaciones o que llegan tarde al trabajo”²⁴.

^{21, 22, 23} Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). *ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD*(pag 151-152). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A

²⁴ Harrington, H. J. (1996). *MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA*. Colombia: McGraw-Hill.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“La meta de la organización debe asegurarse de que cada actividad aporte valor agregado hasta donde sea posible, que la percepción de valor por parte del cliente es independiente de los costos reales en que se ha incurrido para ofrecer el producto o servicio”²⁵.

“El valor se define desde el punto de vista del cliente final o del proceso de la entidad. Las actividades que deban realizarse para satisfacer los requerimientos del cliente se consideran actividades de valor agregado. Las que no contribuyen a satisfacer las necesidades del cliente y que podrían eliminarse sin reducir la funcionalidad del producto o servicio, o de la empresa, se consideran como actividades sin valor agregado”²⁶.

“Cada proceso tiene un costo en la organización; por tanto, al hacer el análisis de los costos debe aplicarse la máxima: “Todo lo que no agrega valor debe retirarse, porque causa costo”. Los costos se relacionan directamente con el valor de cada proceso”²⁷.

“Cuando los procesos no agregan valor a la organización esto se refleja en altos costos para la misma, lo cual trae como consecuencia los siguientes problemas²⁸:

- “Pérdida de material
- Desmotivación del personal

^{25, 26} Harrington, H. J. (1996). MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA. Colombia: McGraw-Hill.

^{27, 28} Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). *ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD*(pag 159). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Filas, esperas
- Pérdida de credibilidad de la organización
- Altos costos de fallas externas e internas
- Altos costos de control
- Baja productividad
- Pérdida de clientes
- Poca o nula utilidad”

“Lo anterior lleva a adquirir el compromiso de hacer seguimiento permanente a los procesos, para garantizar que se relacionen con los objetivos, la visión y la misión de la organización, de modo que realmente agreguen valor”²⁹.

La Cadena de Valor

“Ahora bien, el concepto de cadena de valor como estrategia competitiva, desarrollado por Michael Porter, es determinante para comprender el enunciado: El proceso siguiente es su cliente”³⁰.

“La cadena de valor se entiende como la secuencia de actividades que desarrolla una organización para ofrecer productos y servicios de la mejor manera posible”³¹.

^{29, 30} Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). *ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD*(pag 153). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A

³¹ Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). *ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD*(pag 151). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“Una organización logra ventajas competitivas respecto a su competencia en la medida en que es capaz de desarrollar sus actividades estratégicas (procesos clave o estratégicos) de la mejor manera al menor costo, y puede realizar innovaciones operativas, que le permitan ofrecer precios más bajos, mejores productos y servicios más eficientes”³².

“La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia y de su enfoque para implementar la estrategia”³³.

“Michael Porter señala que: la cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores”³⁴.

“Las actividades del valor agregado son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando”³⁵.

³² Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD(pag 153). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A

^{33, 34} Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior (pag 52-54). Buenos Aires: Editorial Rci Argentina, S.A.

³⁵ Harrington, H. J. (1996). MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA. Colombia: McGraw-Hill.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“Las actividades de valor: son todas aquellas actividades que realiza la empresa y necesariamente requieren insumos (información, materia prima, mano de obra, etc.), pero generan unos resultados (productos terminados, servicios entregados, etc.). Las actividades de valor se dividen en dos tipos”³⁶:

“**Actividades primarias:** Son aquellas relacionadas con la creación física del producto, de su venta, transferencia al comprador y la asistencia después de la venta. Porter las clasifica en cinco categorías”³⁷:

- “Logística interna”
- “Operaciones”
- “Logística externa”
- “Mercadotecnia y ventas”
- “Servicio”

“**Actividades de apoyo:** Son aquellas que sirven de soporte a las anteriores y se apoyan entre sí, al tiempo que desarrollan varias funciones de la empresa. Se dividen en cuatro categorías”³⁸:

- “Abastecimiento”
- “Desarrollo tecnológico”
- “Administración de recursos humanos”
- “Infraestructura de la empresa”

^{36, 37, 38} Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD(pag 154). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A



FIGURA 15: Cadena de Valor³⁹
Fuente: (Porter, 1991)

“De este modo el enfoque por procesos se fundamenta en la teoría de la cadena de valor, donde el cliente es quien califica si el producto o servicio recibido le genera valor o no en la medida en que se ajusta a sus necesidades reales. La organización orientada a la excelencia que opera desde un enfoque por procesos debe tener claridad acerca de quiénes son sus clientes y cuáles sus necesidades, para estar en capacidad de adecuar su estructura y su estrategia y poder cumplir los requisitos de sus clientes”⁴⁰.

³⁹ Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior (pag 55). Buenos Aires: Editorial Rci Argentina, S.A.

⁴⁰ Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD (pag 155). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A



2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS

“La eficacia del enfoque por procesos está asociada a diversos factores, siendo el principal la conformación de la estructura organizacional por procesos, la cual hace posible entender la organización como un sistema, como un todo que se sustenta a su vez en un conjunto de procesos que demandan seguimiento y control para el logro de los objetivos organizacionales”⁴¹.

“Esto implica diseñar un esquema organizativo que sustente la propuesta. Las organizaciones que han avanzado en la búsqueda de la excelencia, hoy llamadas también organizaciones celulares, han implementado nuevas estructuras empresariales que además facilitan la adaptación a la nueva manera de trabajar. En este contexto, adquiere gran importancia la habilidad del recurso humano en la conformación de equipos de trabajo, fundamento del enfoque por procesos”⁴².

“Antes la gestión de procesos se realizaba parcialmente en departamentos de Organización y Métodos, en áreas de informática o por las necesidades de la auditoría interna, entre otras posibilidades. Actualmente, el estudio de procesos está comenzando a realizarse, tímidamente aún, en departamentos de desarrollo, de planificación o en equipos de personas designados especialmente, tal como un grupo de modernización”⁴³.

^{41, 42} Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD(pag 155). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A

⁴³ Carrasco, J. B. (2009). GESTIÓN DE PROCESOS (pag 49). Santiago, Chile: Evolución S.A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“Si la gestión de procesos será interna, conviene hacerlo bien, integrándola a la estructura organizacional, evitando que luchadores solitarios luego vean deshecha su obra porque no tuvo arraigo”⁴⁴.

“Si aceptamos la necesidad de gestionar los procesos existen principalmente dos formas de organización, una, como estructura formal (enfoque por funciones) y otra como equipo de trabajo (enfoque por procesos), aunque se considera a esta última una transición para llegar a la primera”⁴⁵.

“El enfoque por funciones, el más tradicional, se caracteriza por la ejecución de las actividades en forma fraccionada, por departamentos y áreas en las cuales están claramente definidas las funciones de los colaboradores, que por lo general se realizan de modo vertical, sin tener claro qué papel juega la labor desempeñada con el cliente final, quien es el jefe directo”⁴⁶.

“De igual manera, las organizaciones que adoptan el enfoque por funciones se caracterizan por tener comunicaciones de tipo jerárquico como respuesta a estructuras rígidas, atienden las demandas del jefe y no las de toda la organización en función del cliente final, tienen poco conocimiento global de la organización, y por lo general se cumplen las tareas sin preguntarse para qué, es decir, el sentido de los procesos”⁴⁷.

^{44, 45} Carrasco, J. B. (2009). GESTIÓN DE PROCESOS (pag. 50). Santiago, Chile: Evolución S.A.

^{46, 47} Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD (pag 156). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“El enfoque por procesos busca establecer metodologías que permitan a la organización realizar una gestión orientada al logro de las metas, con base en la satisfacción de las necesidades del cliente; para ello establece una estructura con sistemas de comunicación vertical y transversal, con una dimensión global de la organización y un claro conocimiento de las necesidades del cliente”⁴⁸.

Las principales diferencias entre una organización con enfoque por funciones y una organización con enfoque por procesos son las siguientes:

TABLA 3: “GESTIÓN POR FUNCIONES vs. GESTIÓN POR PROCESOS”⁴⁹

| GESTIÓN POR FUNCIONES | GESTIÓN POR PROCESOS |
|-----------------------------------|---|
| “Departamentos Especializados | Procesos de valor añadido |
| Departamentos: forma organizativa | Proceso: forma natural organizar el trabajo |
| Jefes Funcionales | Responsables de los procesos |
| Jerarquía, Control | Cliente, autonomía, autocontrol |
| Burocracia, formalismo | Flexibilidad, cambio, innovación |
| Toma de decisiones: centralizada | Es parte del trabajo de todos |
| Información: vía jerárquica | Información compartida |
| Jerarquía para coordinar | Coordina el equipo de proceso |
| Mando por control/supervisión | Mando por excepción. Apoyo |
| Cumplimiento desempeño | Compromiso con resultados” |
| Eficiencia, productividad | Eficacia, competitividad |
| Cómo hacer mejor las tareas | Qué tareas hay que hacer y para qué |
| Mejoras de alcance limitado | Alcance amplio, intelectual |

Fuente: (Pérez Fernández de Velazco, 2004)

⁴⁸ Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD (pag 156). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A

⁴⁹ Pérez Fernández de Velazco, J. A. (2004). *GESTIÓN POR PROCESOS Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la Gestión de la Organización* (pag. 245). Madrid: ESIC Editorial.



2.7 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

“Según la misión y visión de la organización los procesos se clasifican en”⁵⁰:

1. “**Procesos estratégicos**, corporativos o gerenciales: orientan a toda la organización hacia el cumplimiento de su estrategia. Son esenciales para el éxito de la organización”.
2. “**Procesos misionales**, operativos, clave o vitales: suministran algo que el cliente aprecia. Son indispensables para satisfacer las necesidades del cliente externo. También se denominan procesos esenciales por estar relacionados con la naturaleza íntima, con el objeto del negocio”.
3. “**Procesos de apoyo**: permiten el desarrollo de los procesos operativos, pero no aportan directamente al cliente. Como lo señala su nombre, tienen la función de apoyar a uno o más de los procesos clave”.

“Los procesos asociados a la misión y visión estratégica se llaman también megaprocesos o macroprocesos, y representan y componen los principales procesos que realiza la organización para cumplir su misión”⁵¹.

“Esta clasificación puede esquematizarse mediante mapas de procesos. Cada empresa los define de acuerdo con su enfoque, aunque la estructura es igual para todas las organizaciones. Así, en la parte superior se sitúan los procesos de dirección o estratégicos; en la parte media, los misionales, clave o críticos, y en la parte inferior, los de apoyo o facilitadores”⁵².

^{50, 51, 52} Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD (pag 158-159). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A



2.8 ESTANDARIZACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

“Un enfoque de calidad requiere que los resultados de los procesos cumplan con los requisitos de sus clientes de manera sistemática; en esto radica la importancia de estandarizar o normalizar un proceso, definir y documentar los procedimientos necesarios para cumplir con los requisitos siempre que se diseñe, elabore y entregue un producto o un servicio”⁵³.

“La estandarización de procesos implica tener una orientación al cliente, una actitud profesional y actuar siempre con coherencia, responsabilidad y, sobre todo, con ética ante los clientes”⁵⁴.

“Para que un procedimiento sea una auténtica herramienta ha de ser fácil de usar, lo cual está muy relacionada con su extensión. Así, una empresa que trabaje habitualmente con personal poco cualificado y con reducida experiencia acumulada en el puesto de trabajo, necesitará de amplios y detallados procedimientos. El caso contrario sería el de una Organización con personal cualificado y estable en el puesto; el nivel de detalle de la documentación puede, y debe, ser más reducido”⁵⁵.

“Viendo este tema desde el prisma de hacer predecible el funcionamiento de los procesos, parece lógico que tenga mayor nivel de detalle aquel proceso sobre el que la empresa tiene menos dominio”⁵⁶.

^{53, 54} Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD (pag 160). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A

^{55, 56} Pérez Fernández de Velazco, J. A. (2004). *GESTIÓN POR PROCESOS Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la Gestión de la Organización* (pag. 96). Madrid: ESIC Editorial.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“La estandarización es siempre un mecanismo de coordinación, que proyectará toda su eficacia en los siguientes casos”⁵⁷:

- Cuando el producto final sea repetitivo. Es el caso de todos los bienes de consumo, y de buena parte de los servicios.
- Cuando el entorno externo (clientes, tecnología, competidores) sea bastante predecible y, en consecuencia, el trabajo a realizar sea fácil de planificar, asimismo, las tareas a realizar deben ser simples, o sea, fácilmente comprensibles por la persona que las realiza.

“Contribución de la estandarización de procesos”⁵⁸:

- Hace predecible el resultado del trabajo
- Permite garantizar que operación y gestión se realizan de manera homogénea en toda la organización y en todas sus áreas y centros
- Facilita la asignación de responsables y el trabajo en equipo
- Se facilita enormemente la comunicación y la relación interpersonal
- Mejora la eficacia de la organización
- Es fácil controlar el funcionamiento de toda la organización
- Facilita el crecimiento de la empresa

“No obstante, todo proceso, pese a estar estandarizado, es de naturaleza variable. Existen diversos factores que de una u otra forma pueden afectarlo”⁵⁹.

^{57, 58} Pérez Fernández de Velazco, J. A. (2004). *GESTIÓN POR PROCESOS Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la Gestión de la Organización* (pag. 97). Madrid: ESIC Editorial.

⁵⁹ Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). *ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD* (pag 161). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A



2.9 INDICADORES DE GESTIÓN

“Los indicadores son valores o medidas que muestran el grado de cumplimiento de lo planeado frente al resultado final; son información que agrega valor para la toma de decisiones; son medios, no fines, para el logro de resultados; sirven de guía y apoyo para controlar y asegurar los objetivos; son la expresión cuantitativa del comportamiento de las variables, y permiten identificar la desviación de los procesos. Con base en la información que arrojan, la organización plantea acciones correctivas o preventivas”⁶⁰.

“Especificar los indicadores apropiados supone primero tener claramente definidos objetivos: ¿qué se quiere medir?, ¿cómo se va a medir?, ¿quiénes van a medir?, ¿para qué se mide? No obstante, también es importante tener en cuenta aspectos como los promedios históricos de los procesos, los requisitos y límites establecidos por el cliente o por la organización”⁶¹.

En la organización existen diversos tipos de indicadores: los hay puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, de eficiencia, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos, operativos, etc. Quizá la ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resuma en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores⁶².

^{60, 61} Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD (pag 162). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A

⁶² Beltrán Jaramillo, J. M. (1998). INDICADORES DE GESTIÓN (pag. 50). Bogotá: 3R Editores



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“El siguiente es un listado general de la ventajas asociada al uso de indicadores de gestión”⁶³:

- “Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un procesos de mantenimiento continuo”.
- “Estimular y promover el trabajo en equipo”.
- “Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo”.
- “Generar un proceso de innovación y enriquecimietno del trabajo diario”.
- “Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades”.
- “Disponer de una herramienta de informaciónn sobre la gestión del negocio para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas”.

“Los indicadores deben ser”⁶⁴:

- “Medibles: definidos en términos cuantificables; por ejemplo, grado, porcentaje, frecuencia de cantidad”.
- “Simples: que midan lo que se quiere medir de manera práctica y sencilla”
- “Válidos en el tiempo: pertinentes en el período en que se utilizan”.
- “Útiles: que sean fuente de información para la toma de decisiones, para el mejoramiento de los procesos.”
- “Oportunos: que los resultados sean recolectados y analizados a tiempo, como insumo para la toma de decisiones oportunas”.

⁶³ Beltrán Jaramillo, J. M. (1998). INDICADORES DE GESTIÓN (pag. 50). Bogotá: 3R Editores

⁶⁴ Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD (pag 163). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A

2.10 DISEÑO DE INDICADORES PARA LA GESTIÓN

“Los principales beneficios de la definición y aplicación de indicadores en el control de los procesos son: evaluar el desempeño del proceso con relación a las metas de mejoramiento definidas, mostrar tendencias, evaluar la efectividad y proveer señales oportunas para el mejoramiento”⁶⁵.

“En la figura 14 se presentan las fases genéricas de la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión. No se debe confundir con el procedimiento para implementar el control de gestión; más bien, es el desarrollo de una de las etapas de éste”⁶⁶

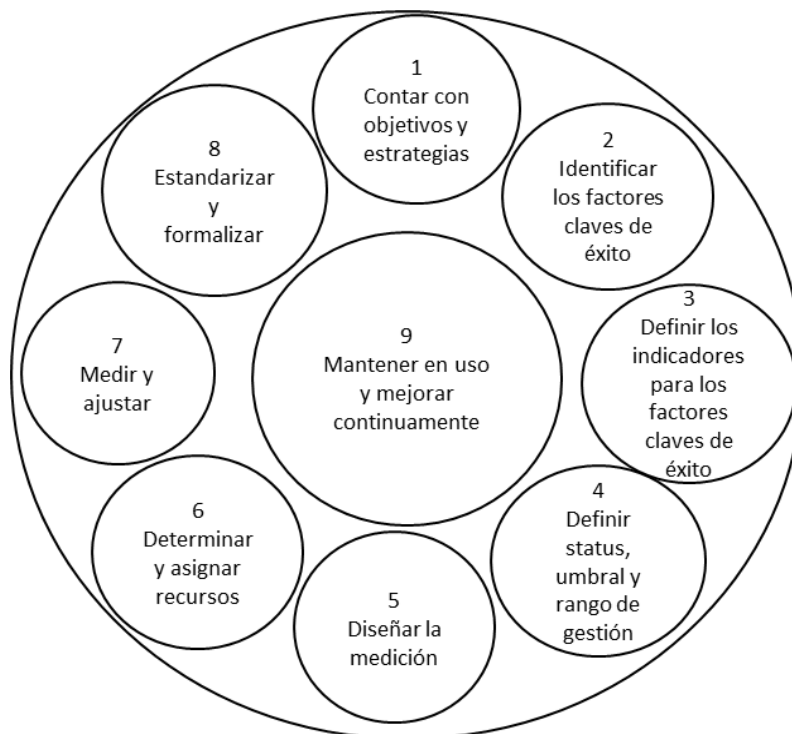


FIGURA 16: Metodología para el establecimiento de indicadores⁶⁷
Fuente: (Beltrán Jaramillo, 1998)

⁶⁵ Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD (pag 163). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A

^{66, 67} Beltrán Jaramillo, J. M. (1998). INDICADORES DE GESTIÓN (pag. 55). Bogotá: 3R Editores



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“Para el caso de los procesos clave del negocio, los indicadores han de estar documentados de tal forma que sea posible tener información de ellos de manera centralizada y oportuna. Igualmente importante es documentar los indicadores de los demás procesos. Con este propósito las organizaciones pueden diseñar un formato que contenga la siguiente información y les permita hacer mejor seguimiento”⁶⁸:

TABLA 4: Documentación de Indicadores

| |
|---|
| Nombre del indicador: |
| Tipo de indicador: |
| Cálculo del indicador (fórmula matemática): |
| Unidad de medida: |
| Persona responsable: |
| Meta: resultado esperado del proceso que se evalúa |
| Frecuencia: periodicidad con la cual va a aplicarse el indicador (anual, semestral, mensual, semanal) |

Fuente: (Luz Angela Aldana de Vega, 2011)

⁶⁸ Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD (pag 163). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“Para la administración por calidad con base en el enfoque por procesos los indicadores más usuales son los de proceso y los de resultado”⁶⁹.

“Los indicadores de proceso miden la eficiencia del proceso y se centran en el cómo se realizan las tareas o actividades, es decir, están asociados a la productividad. El uso de los recursos está directamente relacionado con las ocho emes, ya que miden la variación de las actividades del proceso”⁷⁰.

“Los indicadores de resultado miden el resultado final, la salida del proceso, su eficacia; es decir, miden el cumplimiento con los requerimientos del cliente”⁷¹.

^{70, 71, 72} Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD (pag 164). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A



CAPITULO 3: MODELO DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LAS ÁREAS DE NEGOCIOS

3.1 MAPA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA

En la figura 17 se puede observar cómo están dispuestos los diferentes procesos de la cooperativa diferenciándose tanto los procesos directivos, los generadores de valor y los procesos de apoyo los cuales parten de las necesidades de los socios ya sea para ahorrar o acceder a créditos.

Dentro de los procesos directivos se encuentran tanto los consejos de administración como de vigilancia y la gerencia de la cooperativa que son los que se encargan de la correcta gestión de la cooperativa.

Los procesos clave del negocio están conformados por las captaciones de ahorros y por la concesión de créditos para los socios y son estos procesos los que constituyen la cadena de valor de la cooperativa.

Los procesos de apoyo están constituidos por aquellos procesos que son necesarios para la operación de la cooperativa como son finanzas, TIC, operaciones, etc que permiten el normal desarrollo de los procesos clave pero que no afectan de manera directa al servicio que se ofrece.

Finalmente el mapa termina con los socios que reciben el servicio, quienes a su vez determinarán si el servicio que recibieron satisfizo o no sus necesidades.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MAPA DE PROCESOS

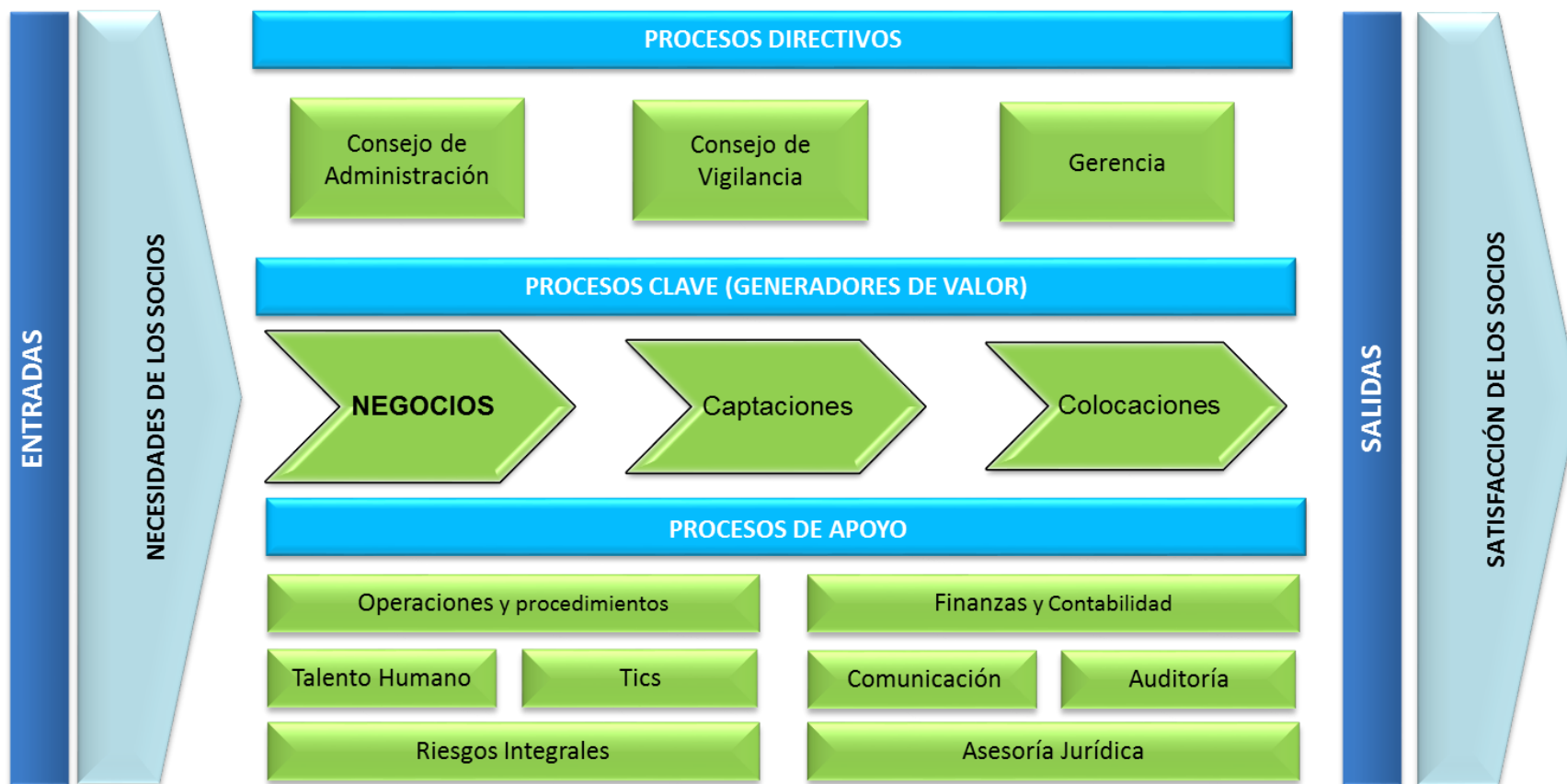


FIGURA 17: Mapa de Procesos de la Cooperativa CREA Ltda.

Fuente: CREA Ltda.

Elaboración: Autor



3.2 CADENA DE VALOR DE LA COOPERATIVA

La cadena de valor de la cooperativa de ahorro y crédito CREA Ltda. está conformada por aquellos procesos que forman parte del área de negocios de la cooperativa, siendo estos la Captación de ahorros y la Colocación de Créditos son precisamente los que determinan el giro de negocio de la cooperativa.

La captación de ahorros comprende todos los procesos mediante los cuales la cooperativa recibe dinero por parte de sus socios quienes desean ahorrar ya sea haciendo uso del servicio de ahorro a la vista o ahorro programado o también invertir su dinero obteniendo una ganancia por ello mediante el ahorro a plazo fijo.

La colocación de créditos es un proceso que comprende desde la solicitud de crédito por parte de los socios de la cooperativa, hasta el desembolso del mismo, pasando por la evaluación y análisis respectivo, tanto del perfil del socio como de las garantías presentadas.

A continuación se detalla la cadena de valor del proceso de negocios tanto para captaciones (figura 18) como colocaciones (figura 19):



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CADENA DE VALOR PROCESO DE NEGOCIOS

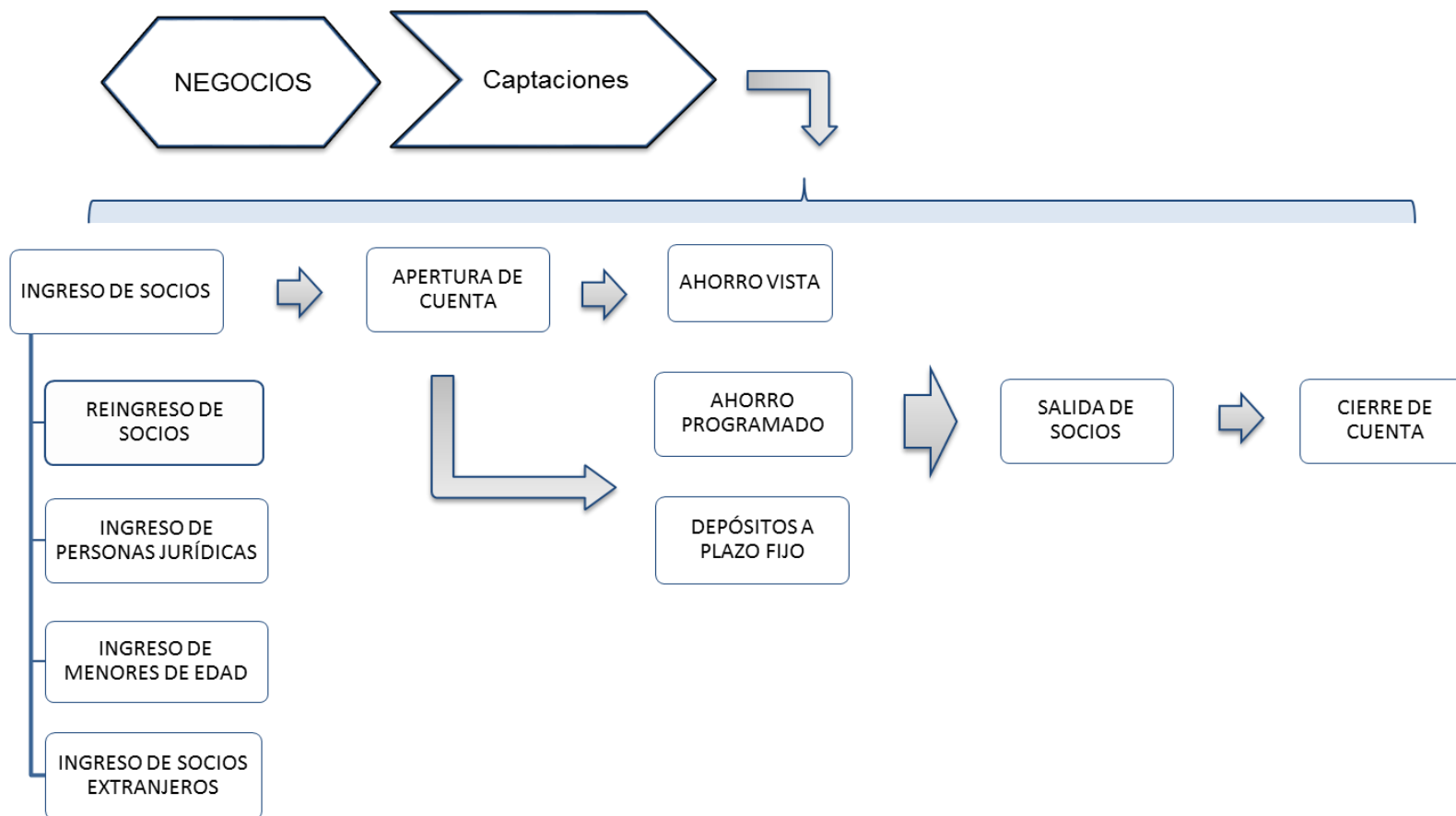


FIGURA 18: Cadena de Valor del Proceso de Negocios (Captaciones)

Fuente: CREA Ltda.

Elaboración: Autor



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CADENA DE VALOR PROCESO DE NEGOCIOS

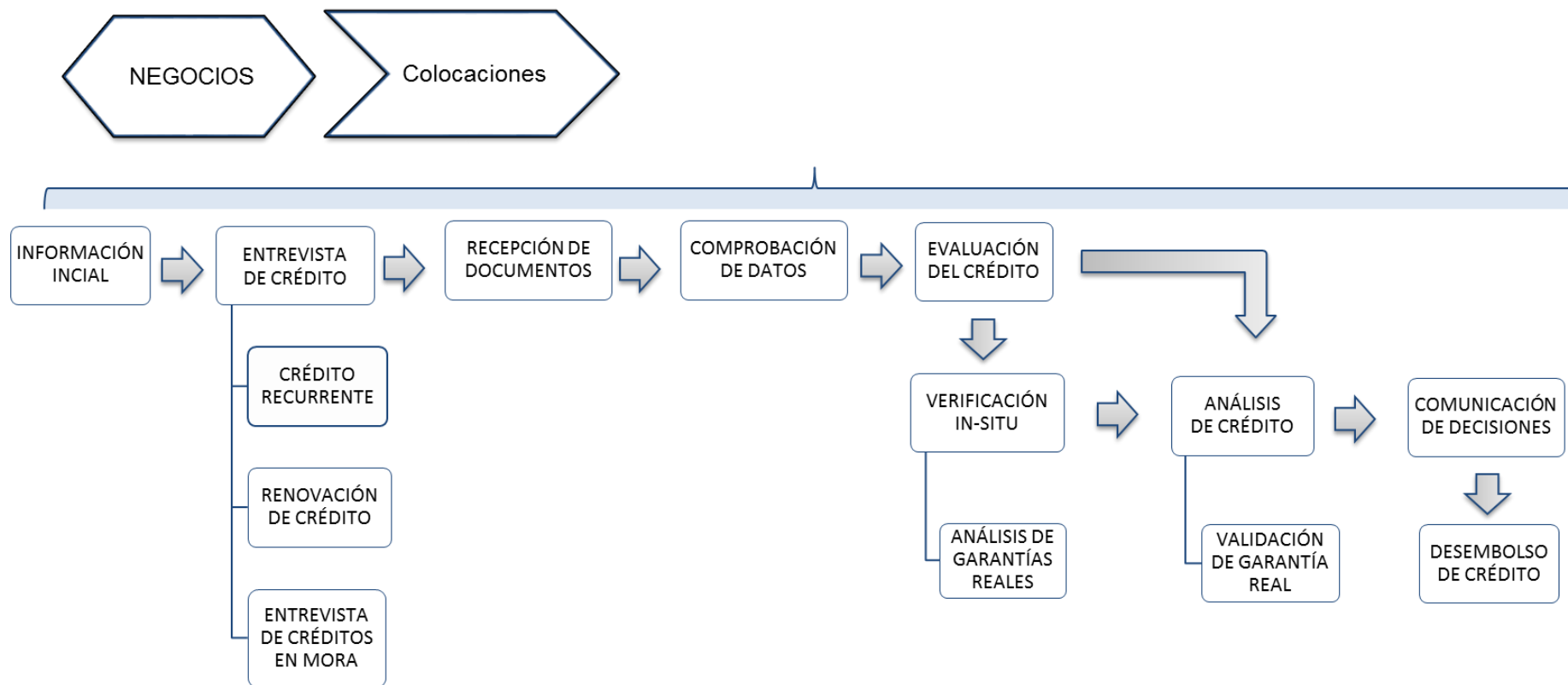


FIGURA 19: Cadena de Valor del Proceso de Negocios (Colocaciones)

Fuente: CREA Ltda

Elaboración: Autor



3.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN DE AHORROS

Mediante el formato presentado en el ANEXO 1, se ha realizado la caracterización de los siguientes procesos:

3.3.1 APERTURA DE CUENTA

3.3.2 CIERRE DE CUENTA

3.3.3 REINGRESO DE SOCIOS

3.3.4 INGRESO DE PERSONAS JURÍDICAS

3.3.5 INGRESO DE MENORES DE EDAD

3.3.6 INGRESO DE SOCIOS EXTRANJEROS


3.3.7 DEPÓSITOS A PLAZO FIJO

3.3.8 AHORRO PROGRAMADO

3.3.9 ARCHIVO DE EXPEDIENTES



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|--|
|  | 3.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN DE AHORROS |
| | 3.3.1 APERTURA DE CUENTA |

| | | | | | |
|----------------------------|--|---|------------------------------------|-----------------------------|-----------------|
| OBJETIVO | Establecer un procedimiento estandarizado para la correcta apertura de una Cuenta tanto para ahorros a la vista (art.12 del manual de negocios), inversiones a plazo fijo o para acceder a crédito. | | | | |
| ALCANCE | El proceso inicia con la solicitud de apertura de una cuenta por parte de una persona interesada en ahorrar su dinero, invertirlo o acceder a un crédito y termina con el pago de los valores correspondientes en la Caja. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Solicitud de Apertura | | Pago de valores en Caja | | |
| RESPONSABLE | Oficial de Negocios | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Socios | | Verificación de Información y Documentos. Ingreso de Información en el sistema. Digitalización de documentos. Transacción en Caja. | Solicitud de Apertura | Libreta de Ahorros | Socios |
| Inversionistas | Documentos de Identidad | | Autorización para revisión de Buró | Certificados de Aportación | Inversionistas |
| Empresas | Información Personal | | Registro de Firmas | Registro de transacciones | Empresas |
| | | | Contrato Asistencia Social | Asistencia Social, Catalogo | |


| | |
|--|---|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Oficiales de Negocios Cajeros Financieros | Computador Digitalizador Cámara Digital |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|--|
|  | 3.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN DE AHORROS |
| | 3.3.2 CIERRE DE CUENTA |


| | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|----------------------------|-----------------|
| OBJETIVO | Establecer un procedimiento estandarizado que contemple cada una de las actividades a realizar para un correcto cierre de una Cuenta de un socio de la cooperativa. | | | | |
| ALCANCE | El proceso inicia con la solicitud del Socio para el cierre de su cuenta y termina con la cancelación de todos los valores pendientes del mismo y la respectiva liquidación de sus haberes. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Solicitud de cierre de cuenta | | Entrega de dinero y copia de liquidación al socio | | |
| RESPONSABLE | Oficial de Negocios | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Socios | Solicitud de cierre de cuenta | Verificación de valores adeudados. Autorización del Jefe de Agencia. Transacción en Caja. | Oficio Dirigido a Gerencia | Dinero | Socios |
| Inversionistas | Documento de identidad | | Libreta y certificados | Comprobante de liquidación | Inversionistas |
| Empresas | Libreta de Ahorros | | Documento de liquidación | | Empresas |

| | |
|--|-----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios Cajero Financiero Oficial de Digitalización | Computador Digitalizador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|--|
|  | 3.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN DE AHORROS |
| | 3.3.3 REINGRESO DE SOCIOS |

| | | | | | |
|----------------------------|--|--|--------------------------------|----------------------------|-----------------|
| OBJETIVO | Determinar un procedimiento específico para el correcto análisis del perfil de las personas que anteriormente fueran socios de la cooperativa y que quieran volver a formar parte de la institución. | | | | |
| ALCANCE | Este proceso inicia con la solicitud de apertura de una cuenta por parte de un ex-socio de la cooperativa continuando con el análisis del porqué de su salida y la respectiva apertura de la cuenta. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Solicitud de Apertura | | Apertura de cuenta | | |
| RESPONSABLE | Oficial de Negocios | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Socios | | Verificación del historial de demandas o mora. Cálculo de valores mínimos para reingreso. Apertura de la cuenta. | Solicitud de Apertura, Buró | Libreta de Ahorros | Socios |
| Inversionistas | Cedula de identidad | | Registro de Firmas | Certificados de Aportación | Inversionistas |
| Empresas | Historial | | Contrato Asistencia Social | Registro de transacciones | Empresas |
| | | | Expediente archivado | Asistencia Social | |


| | |
|--|-----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios | Computador Digitalizador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|--|
|  | 3.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN DE AHORROS |
| | 3.3.4 INGRESO DE PERSONAS JURÍDICAS |

| | | | | | |
|----------------------------|--|--|------------------------------------|----------------------------|--------------------|
| OBJETIVO | Establecer un procedimiento que permita la correcta apertura de una Cuenta para una Persona Jurídica que cumpla con los requisitos legales respectivos (art.12 del manual de negocios). | | | | |
| ALCANCE | El proceso inicia con la solicitud de apertura de una cuenta por parte de una Persona Jurídica interesada en hacer uso de los servicios de la cooperativa para sus empleados o para sí misma y termina con el pago de los valores correspondientes en la Caja. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Solicitud de Apertura | | Apertura de cuenta | | |
| RESPONSABLE | Oficial de Negocios | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Personas Jurídicas | RUC, Acta de Constitución | Verificación de documentos. Verificación de existencia de la empresa. Apertura de la cuenta. | Solicitud de Apertura | Libreta de Ahorros | Personas Jurídicas |
| | Estatuto, Nombramiento Representantes | | Autorización para revisión de Buró | Certificados de Aportación | |
| | Cédula de representantes | | Registro de Firmas | Registro de transacciones | |
| | Planilla Servicio Básico | | | | |


| | |
|--|-----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios | Computador Digitalizador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|--|
|  | 3.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN DE AHORROS |
| | 3.3.5 INGRESO DE MENORES DE EDAD |

| | | | | | |
|----------------------------|---|---|------------------------------------|----------------------------|-----------------|
| OBJETIVO | Establecer un procedimiento que permita la apertura de una Cuenta para un menor de edad, cumpliendo con la normativa legal y lo establecido en el artículo 13 del manual de negocios | | | | |
| ALCANCE | El proceso inicia con la solicitud de apertura de una cuenta por parte de un menor de edad únicamente con el propósito de ahorros y termina con el pago de los valores correspondientes en la Caja. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Solicitud de Apertura | | Pago de valores en Caja | | |
| RESPONSABLE | Oficial de Negocios | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Menores de Edad | Documentos de Identidad | Verificación de Información y Documentos. Ingreso de Información en el sistema. Digitalización de documentos. Transacción en Caja. | Solicitud de Apertura | Libreta de Ahorros | Menores de Edad |
| | Información Personal | | Autorización para revisión de Buró | Certificados de Aportación | |
| | | | Registro de Firmas | Registro de transacciones | |
| | | | Contrato Asistencia Social | Asistencia Social | |


| | |
|--|-----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios | Computador Digitalizador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS CAPTACIÓN DE AHORROS |
| | 3.3.6 INGRESO DE SOCIOS EXTRANJEROS |

| | | | | | |
|----------------------------|---|---|------------------------------------|----------------------------|----------------------|
| OBJETIVO | Establecer un procedimiento estándar que permita la apertura de una Cuenta para una persona de origen extranjero, cumpliendo con la normativa legal y lo establecido en el artículo 12 del manual de negocios. | | | | |
| ALCANCE | El proceso inicia con la solicitud de apertura de una cuenta por parte de una persona de origen extranjero interesada en ahorrar su dinero, invertirlo o acceder a un crédito y termina con el pago de los valores correspondientes en la Caja. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Solicitud de Apertura | | Pago de valores en Caja | | |
| RESPONSABLE | Oficial de Negocios | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Personas Extranjeras | | Verificación de Información y Documentos. Ingreso de Información en el sistema. Digitalización de documentos. Transacción en Caja. | Solicitud de Apertura | Libreta de Ahorros | Personas Extranjeras |
| | Documentos de Identidad | | Autorización para revisión de Buró | Certificados de Aportación | |
| | Información Personal | | Registro de Firmas | Registro de transacciones | |
| | | | Contrato Asistencia Social | Asistencia Social | |


| | |
|--|-----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios | Computador Digitalizador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS CAPTACIÓN DE AHORROS |
| | 3.3.7 DEPÓSITOS A PLAZO FIJO |

| | | | | | |
|----------------------------|---|--|---|-------------------------|-----------------|
| OBJETIVO | Establecer un procedimiento que sirva para aplicar una correcta negociación de inversiones a plazo fijo según lo establecido en el manual de negocios. | | | | |
| ALCANCE | El procedimiento comienza con la solicitud del socio de invertir su dinero a un plazo determinado, se realiza la respectiva negociación y termina con el débito del dinero de su cuenta y la actualización de la libreta de ahorros en la Caja. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Solicitud de inversión del socio | | Actualización de libreta de ahorros en Caja | | |
| RESPONSABLE | Oficial de Negocios | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Socios | | Negociar con el socio una Tasa de interés. Depósito del efectivo a invertir. Ingresar inversión en el sistema. Impresión y firma del certificado de depósito. | Certificado de depósito a plazo fijo | | Socios |
| Inversionistas | Cedula de identidad | | | Certificado de depósito | Inversionistas |
| Empresas | Dinero a invertir | | | Libreta actualizada | Empresas |
| | | | | | |


| | |
|--|---------------------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios | Computador Impresora Archivador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS CAPTACIÓN DE AHORROS |
| | 3.3.8 AHORRO PROGRAMADO |

| | | | | | |
|----------------------------|---|---|-------------------------------------|----------------------------------|-----------------|
| OBJETIVO | Establecer un procedimiento que sirva para aplicar una correcta negociación de inversiones de ahorro programado según lo establecido en el manual de negocios. | | | | |
| ALCANCE | El procedimiento comienza con la solicitud del socio de ahorrar su dinero mediante el servicio de ahorro programado, se realiza la respectiva negociación y termina con el depósito del monto acordado en su cuenta el día correspondiente. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Solicitud de inversión del socio | | Pago de la cuota en el día acordado | | |
| RESPONSABLE | Oficial de Negocios | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Socios | Cedula de identidad | Negociar con el socio una Tasa de interés. Asigna cuenta de ahorro programado. | Contrato de Ahorro Programado | Contrato y tabla de amortización | Socios |
| | Dinero a invertir | Ingresa inversión en el sistema. | Tabla de amortización | | |
| | | Firma del contrato e Impresión de tabla de amortización. | | | |


| | |
|--|---------------------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios | Computador Impresora Archivador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS CAPTACIÓN DE AHORROS |
| | 3.3.9 ARCHIVO DE EXPEDIENTES |

| | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|---------------------------|------------------|
| OBJETIVO | Determinar un procedimiento general para el archivo de los documentos generados tanto en los procesos de captaciones y como de colocaciones manteniendo un orden específico. | | | | |
| ALCANCE | El archivo de expedientes inicia con la recolección de carpetas y documentos al final de cada mes, la revisión respectiva y termina con el archivo de dichos documentos en el lugar designado. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Entrega de documentos a jefe de Agencia | | Depósito de Documentos en el archivo | | |
| RESPONSABLE | Jefe de Agencias | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Oficiales de Negocios | Expedientes de los socios | Revisar que los documentos estén completos. Verificar que todos los documentos estén digitalizados. | Actas Entrega-Recepción de expedientes | Actas Entrega-Recepción | Jefe de Agencias |
| | Documentos adicionales del socio | Preparar expediente y acta entrega-recepción. Archivar Expediente o documentos. | | Expedientes de los socios | |
| | | | | Documentos adicionales | |

| | |
|---|---|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios Oficial de Digitalización | Computador Digitalizador Carpetas, Documentos Archivador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ




3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS

Mediante el formato presentado en el ANEXO 1, se ha realizado la caracterización de los siguientes procesos:

- 3.4.1 INFORMACIÓN INICIAL
- 3.4.2 ENTREVISTA DE CRÉDITO
- 3.4.3 CRÉDITO RECURRENTE
- 3.4.4 RENOVACIÓN DE CRÉDITO
- 3.4.5 ENTREVISTA DE CRÉDITOS EN MORA
- 3.4.6 RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS
- 3.4.7 VERIFICACIÓN INSITU
- 3.4.8 COMPROBACIÓN DE DATOS
- 3.4.9 EVALUACIÓN DEL CRÉDITO
- 3.4.10 ANÁLISIS DE GARANTÍAS REALES
- 3.4.11 ANÁLISIS DE CRÉDITO
- 3.4.12 VALIDACIÓN DE GARANTÍA REAL
- 3.4.13 COMUNICACIÓN DE DECISIONES
- 3.4.14 DESEMBOLSO DE CRÉDITO
- 3.4.15 ARCHIVO Y CUSTODIA DE DOCUMENTOS



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COLOCACIÓN DE CRÉDITOS |
| | 3.4.1 INFORMACIÓN INICIAL |


| | | | | | |
|----------------------------|--|--|--------------------------------|---|----------------------|
| OBJETIVO | Establecer un procedimiento estandarizado para la correcta atención a socios o interesados en acceder a un crédito de la cooperativa. | | | | |
| ALCANCE | El proceso de información inicial comienza con la solicitud de información sobre crédito, continúa con la verificación de datos del socio y se sigue con la entrevista de crédito. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Solicitud de información sobre crédito | | Entrevista de crédito | | |
| RESPONSABLE | Jefe de Agencia, Oficial de Negocios | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Socios | Documento de identidad del socio o la persona interesada | Atender al socio. Verifica la identidad del socio y cumplimiento de políticas. Actualizar datos del socio. Proceder con la entrevista de crédito. | Manual de Negocios | Catálogo de Productos | Socios |
| Personas interesadas | | | | Guía de Documentación Requerida o Pruebas | Personas interesadas |

| | |
|--|----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios | Computador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COLOCACIÓN DE CRÉDITOS |
| | 3.4.2 ENTREVISTA DE CRÉDITO |

| | | | | | |
|----------------------------|--|---|---|------------------------|--------------------------------------|
| OBJETIVO | Establecer un procedimiento que permita realizar un análisis preliminar sobre el crédito solicitado estableciendo si el socio califica para el mismo o de lo contrario ofreciéndole opciones. | | | | |
| ALCANCE | El proceso inicia con la solicitud de información por parte del oficial o jefe de agencia al socio sobre su actividad económica o fuente de ingresos hasta la recepción de la documentación correspondiente. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Solicitud de información económica del socio. | | Recepción de documentación | | |
| RESPONSABLE | Jefe de Agencia, Oficial de Negocios | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Socios | Documento de identidad | Consulta información económica del socio y destino del crédito. Obtiene información del socio en bases digitales y la analiza. Obtiene nivel de endeudamiento y si califica para el crédito. Comunica requisitos y entrega formularios a ser llenados. Recepción de documentos. | Autorización revisión buro de crédito | Información crediticia | Oficial de Negocios, Jefe de Agencia |
| | Información sobre ingresos | | | Información Judicial | |
| | Destino del crédito | | Guía de Documentación Requerida o Pruebas | Documentos requeridos | |
| | | | Solicitud de Créditos | Solicitud llenada | |


| | |
|--|----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios | Computador |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COLOCACIÓN DE CRÉDITOS |
| | 3.4.3 CRÉDITO RECURRENTE |


| | | | | | |
|----------------------------|--|--|---------------------------------|---------------------------|--|
| OBJETIVO | Determinar un procedimiento que determine los parámetros mediante los cuales se debe analizar la solicitud de crédito de un socio que ya mantiene un historial de crédito en la cooperativa. | | | | |
| ALCANCE | El proceso inicia con la verificación del historial crediticio del socio en la cooperativa hasta la entrevista de crédito. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Verificación del historial del socio | | Entrevista de Crédito | | |
| RESPONSABLE | Jefe de Agencia, Oficial de Negocios | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Socios | Documento de identidad | Verifica identidad el socio. Analiza historial crediticio. Revisa expediente digitalizado. Entrevista de Crédito. | Perfil según Manual de negocios | Información para análisis | Oficiales de Negocio, Jefes de Agencia |
| | Historial crediticio | | | | |

| | |
|--|----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios | Computador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COLOCACIÓN DE CRÉDITOS |
| | 3.4.4 RENOVACIÓN DE CRÉDITO |


| | | | | | |
|----------------------------|--|--|---------------------------------|---------------------------|--|
| OBJETIVO | Establecer un procedimiento que determine los parámetros mediante los cuales un socio pueda volver a solicitar un crédito aunque mantenga una deuda vigente en la cooperativa. | | | | |
| ALCANCE | El proceso inicia con la verificación del historial crediticio del socio en la cooperativa hasta la entrevista de crédito. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Verificación del historial del socio | | Entrevista de Crédito | | |
| RESPONSABLE | Jefe de Agencia, Oficial de Negocios | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Socios | Documento de identidad | Verifica identidad el socio. Analiza historial crediticio. Revisa expediente digitalizado. Entrevista de Crédito. | Perfil según Manual de negocios | Información para análisis | Oficiales de Negocio, Jefes de Agencia |
| | Historial crediticio | | | | |

| | |
|--|----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios | Computador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COLOCACIÓN DE CRÉDITOS |
| | 3.4.5 ENTREVISTA DE CRÉDITOS EN MORA |


| | | | | | |
|----------------------------|---|---|--------------------------------|------------------|---|
| OBJETIVO | Determinar un procedimiento que permita realizar una gestión adecuada sobre un crédito en mora estableciendo si el socio califica para una refinanciación o una reestructuración de la deuda. | | | | |
| ALCANCE | El proceso inicia cuando un socio en mora se acerca para buscar una solución a la situación de mora y termina con un acuerdo de pago o una refinanciación o una reestructuración. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Socio en mora se acerca a la cooperativa. | | Entrevista de Crédito. | | |
| RESPONSABLE | Jefe de Agencia, Oficial de Negocios | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Socios en mora | Documento de identidad | Analizar historial del socio. Realizar gestión de pago. Analizar perfil para refinanciar o reestructurar. Entrevista de crédito. | Informe In-situ | Acuerdo de pago | Jefe de Agencia, Oficial de Negocios |
| | Historial | | | Refinanciación | |
| | Registro de llamadas | | Notificaciones enviadas | Reestructuración | |
| | Información causa de la mora | | | | |

| | |
|--|----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios | Computador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COLOCACIÓN DE CRÉDITOS |
| | 3.4.6 RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS |

| | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|--|--------------------------------------|
| OBJETIVO | Establecer un procedimiento para la correcta recepción de los documentos requeridos como prueba y soporte para el crédito de modo que faciliten la evaluación del mismo. | | | | |
| ALCANCE | El proceso inicia con la recepción de los documentos solicitados, el llenado del formulario de solicitud, revisando que estén correctos para seguir con la evaluación respectiva. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Recepción de documentos solicitados | | Evaluación de crédito, verificación in-situ | | |
| RESPONSABLE | Jefe de Agencia, oficial de negocios | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Socios | Documentos de soporte y prueba | Verificación de documentos e Ingreso de datos al sistema. Análisis del perfil de endeudamiento. Discusión sobre montos, cuotas, plazos, encaje. Análisis de Garantías. Evaluación de crédito, verificación in-situ. | Documentos de soporte y prueba validados | Documentos y solicitudes digitalizados | Jefe de Agencia, oficial de negocios |
| | Formulario de solicitud de crédito | | Formulario de solicitud de crédito | Información para la evaluación y la verificación in-situ | |
| | Solicitud de revisión del Buró | | | | |


| | |
|--|-----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios | Computador Digitalizador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COLOCACIÓN DE CRÉDITOS |
| | 3.4.7 COMPROBACIÓN DE DATOS |


| | | | | | |
|----------------------------|--|--|---|-----------------------------------|---|
| OBJETIVO | Determinar que la información y los documentos presentados sean válidos para poder seguir con el proceso de crédito | | | | |
| ALCANCE | Inicia con la recepción de los documentos requeridos y la información solicitada, verificando si son válidos y la información es verdadera para entonces pasar a la evaluación respectiva. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Recepción de documentos | | Evaluación del crédito | | |
| RESPONSABLE | Jefe de Agencia | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Socios | Documentos de soporte y prueba Formulario de solicitud de crédito | Digitalizar todos los documentos. Verificación de datos presentados en la solicitud. Comprobación de referencias. Verificación de ingresos, activos y pasivos en bases digitales. | Solicitud de verificación de información crediticia en buró | Documentos e información validada | Jefe da Agencia, Oficiales de Negocios |

| | |
|--|-----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios | Computador Digitalizador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COLOCACIÓN DE CRÉDITOS |
| | 3.4.8 EVALUACIÓN DEL CRÉDITO |


| | | | | | |
|----------------------------|--|---|--|--|--------------------------------------|
| OBJETIVO | Determinar un procedimiento de evaluación de la solicitud del crédito por parte del oficial de negocios y jefe de agencia antes de enviarlo al analista, disminuyendo inconsistencias que pueden derivar en demora en la aprobación del crédito o en una negación del mismo. | | | | |
| ALCANCE | La evaluación inicia una vez que ya se hayan comprobado que los documentos e información estén correctos, se analiza su viabilidad y se establece una valoración previa para el análisis posterior. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Comprobación de Datos | | Verificación in-situ / Análisis de crédito | | |
| RESPONSABLE | Jefe de Agencia, Oficial de negocios | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Oficiales de Negocios | Información de la solicitud y documentos de soporte digitalizados | Verifica si cumple con perfil y políticas de crédito. Verificar fuente de ingresos Elaboración de informes. Según el monto aprueba o recomienda aprobar. | Solicitud Crédito y Documentos Físicos | Informa de análisis técnico Informe Micro | Jefe de Agencia, Analista de crédito |
| | | | Formato CR001 | Aprobación | |
| | | | Formato CR002 | Recomendación | |

| | |
|--|----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios | Computador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COLOCACIÓN DE CRÉDITOS |
| | 3.4.9 VERIFICACIÓN IN-SITU |


| | | | | | |
|--|--|---|--|-----------------|---------------------|
| OBJETIVO | Establecer en qué casos se debe realizar la inspección in-situ del socio ya sea de su vivienda o negocio y así determinar la veracidad de la información presentada o si es una garantía válida. | | | | |
| ALCANCE | El proceso inicia cuando se trata de una solicitud de crédito mayor a U\$D 1.000, verificando la información presentado y levantado datos para el posterior análisis del crédito | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Evaluación de Crédito (Solicitud de crédito de más de U\$D 1.000) | | Análisis del crédito | | |
| RESPONSABLE | Oficial de Negocios | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Oficiales de Negocios, Jefe de Agencia | Formulario de solicitud de crédito | Elaborar cuadro de ruta para créditos > U\$D 1000. Verifica in-situ la Información de la solicitud Levanta información para informes. Elaboración y digitalización de informes. | Formulario de Inspección Microcrediticia | Informe técnico | Analista de crédito |
| | Documentos de soporte del crédito | | | Informe micro | |

| | |
|--|--|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios | Computador Cámara digital, GPS Digitalizador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COLOCACIÓN DE CRÉDITOS |
| | 3.4.10 ANÁLISIS DE GARANTÍAS REALES |


| | | | | | |
|----------------------------|--|--|--------------------------------|---|-----------------|
| OBJETIVO | Determinar si el bien a hipotecar o preñar puede servir como garantía y de ser así, establecer el valor máximo que puede garantizarse con el mismo | | | | |
| ALCANCE | Inicia con la entrega de la orden de avalúo de bien a hipotecar o preñar hasta obtener el valor del bien a garantizar y a continuación se procede con la evaluación del crédito. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Recepción de Documentación | | Evaluación de Créditos | | |
| RESPONSABLE | Jefe de Agencia, Oficial de Negocios | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Valuador Profesional | Orden de avalúo del bien a garantizar | Entrega a valuador profesional. Valuador efectúa avalúo y realiza el Informe. Verifica si se cumple con el perfil. Jefe de Agencia inspecciona el bien. | Informe de avalúo del bien | Monto máximo que cubre la garantía real | Socios |
| | | | | | Inversionistas |
| | | | | | Empresas |
| | | | | | |

| | |
|--|----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios Valuadores | Computador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COLOCACIÓN DE CRÉDITOS |
| | 3.4.11 ANÁLISIS DE CRÉDITO |

| | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|--|-----------------|
| OBJETIVO | Tomar la decisión de aprobar o no la solicitud de crédito, basándose en la información previamente recabada, para los montos establecidos o formando parte del comité de crédito, | | | | |
| ALCANCE | El proceso inicia con el análisis de los resultados de la evaluación del crédito del crédito y la verificación in-situ hasta la comunicación de la decisión de aprobación o negación. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Evaluación del crédito / Verificación In-Situ | | Comunicación de decisiones | | |
| RESPONSABLE | Analista de Crédito | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Oficiales de Negocios | Solicitudes, Sustentos | Revisa, valida la información y documentación. Analiza la información y verifica si cumple perfil. | Acta de decisión de analista o comisión | Registro de decisión en Acta, firmada por analista o integrantes de comisión | Socios |
| | Informe Micro CRE001 | | | | Inversionistas |
| Jefe de Agencia | Informe Técnico CRE002 | Toma decisión de aprobación o negación. Registra decisión en acta. | | | |

| | |
|---|----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios Analista de Crédito | Computador Teléfono |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COLOCACIÓN DE CRÉDITOS |
| | 3.4.12 VALIDACIÓN DE GARANTÍA REAL |

| | | | | | |
|----------------------------|---|---|--------------------------------|--|---------------------|
| OBJETIVO | Realizar el registro legal del bien a hipotecar o preñar para poder usarlo como garantía de respaldo del crédito solicitado. | | | | |
| ALCANCE | Inicia con la aprobación el crédito garantizado por medio de un bien, procediendo a realizar el registro legal del mismo y una vez legalizado se procede con el desembolso del dinero | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Aprobación del crédito | | Desembolso del crédito | | |
| RESPONSABLE | Asesor Jurídico | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Jefe de Agencia | Documentos habilitantes de Garantía Real (contrato compra-venta notariado, factura del concesionario, seguro endosado) | Elaboración Minuta con datos del bien. Protocolización de la minuta. Gerente firma la minuta. Legalización de escritura y/o contrato. Inscripción del bien. | Minuta del bien a garantizar | Hipoteca o preña inscrita y legalizada | Analista de crédito |
| Oficial de Negocios | | | | | |


| | |
|--|-----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia, Oficial de Negocios Asesor Jurídico Gerente | Computador Digitalizador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COLOCACIÓN DE CRÉDITOS |
| | 3.4.13 COMUNICACIÓN DE DECISIONES |


| | | | | | |
|----------------------------|--|--|---|---|--|
| OBJETIVO | Establecer una fecha de concurrencia de todos los involucrados en el crédito para realzar el desembolso del dinero. | | | | |
| ALCANCE | Una vez aprobado el crédito, el oficial de negocios informa al socio y se determina la fecha para el desembolso del crédito. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Aprobación del Crédito | | Desembolso de Crédito | | |
| RESPONSABLE | Jefe de Agencia | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Jefe de Agencia | Solicitud Aprobada o negada por Jefe de Agencia | Registra decisión de aprobación o negación en la solicitud. Comunica al socio vía telefónica la decisión. Planificación de fecha de liquidación. | Solicitud de crédito firmada con la decisión de aprobación o negación | Fecha para la liquidación del crédito | Oficial de negocios Jefe de Agencia |
| Analista de Crédito | Acta de comisión de crédito | | | Archivo de expediente en caso de negación | Socios |

| | |
|--|----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios | Computador Teléfono |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COLOCACIÓN DE CRÉDITOS |
| | 3.4.14 DESEMBOLSO DE CRÉDITO |

| | | | | | |
|----------------------------|---|---|--|--|---------------------|
| OBJETIVO | Establecer un procedimiento para realizar adecuadamente el desembolso del dinero solicitado por el socio previamente aprobado por el analista de crédito. | | | | |
| ALCANCE | El desembolso inicia una vez que el crédito haya sido aprobado y los documentos de respaldo de las garantías estén legalmente registrados hasta la acreditación del dinero en la cuenta del socio | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Aprobación final del crédito | | Acreditación del dinero en la cuenta del socio | | |
| RESPONSABLE | Jefe de Agencia, oficial de negocios | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Analista de Crédito | Solicitud de crédito aprobada | Análisis de liquidez Determinación fecha y hora de concurrencia. Impresión y firma de documentos y pagares. Habilitación del sistema para la acreditación. Transacciones en Caja. | Documentos y pagares | Dinero acreditado en la cuenta del socio | Jefe de Agencia |
| | Información del socio y garantes | | Tabla de amortización | | Oficial de negocios |
| | | | | | Socios |


| | |
|--|----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia, Oficial de Negocios Analista de Crédito Cajero Financiero | Computador |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
|  | 3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS COLOCACIÓN DE CRÉDITOS |
| | 3.4.15 ARCHIVO Y CUSTODIA DE DOCUMENTOS |

| | | | | | |
|----------------------------|--|---|---|---------------------------|-----------------------|
| OBJETIVO | Determinar un procedimiento general para el archivo de los documentos tanto de respaldo del crédito así como los generados (pagarés, hipotecas) en el mismo | | | | |
| ALCANCE | El archivo de expedientes inicia con la recolección de los documentos de crédito al final de cada mes, la revisión respectiva y termina con el archivo de dichos documentos en el lugar designado. | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | Entrega de documentos a jefe de Agencia | | Depósito de Documentos en el archivo o bóveda | | |
| RESPONSABLE | Jefe de Agencia, oficial de negocios, responsable de bóveda | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| Oficiales de Negocios | Documentos del respaldo de crédito | Revisar que los documentos estén completos. Verificar que todos los documentos estén digitalizados Preparar expediente y acta entrega-recepción. Archivar Expediente o documentos. | Actas Entrega-Recepción de expedientes | Actas Entrega-Recepción | Jefe de Agencia |
| Jefe de Agencia | Pagarés | | | Expedientes de los socios | Responsable de bóveda |
| | Hipotecas, prendas | | | Documentos adicionales | |

| | |
|---|---|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| Jefe de Agencia Oficial de Negocios Oficial de digitalización | Computador Digitalizador Papel Archivo |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.5 PROCEDIMIENTOS DE CAPTACIÓN DE AHORROS

Mediante el formato presentado en el ANEXO 2, se ha realizado el levantamiento de los siguientes procesos:

3.5.1 APERTURA DE CUENTA

3.5.2 CIERRE DE CUENTA

3.5.3 REINGRESO DE SOCIOS

3.5.4 INGRESO DE PERSONAS JURÍDICAS

3.5.5 INGRESO DE MENORES DE EDAD

3.5.6 INGRESO DE SOCIOS EXTRANJEROS

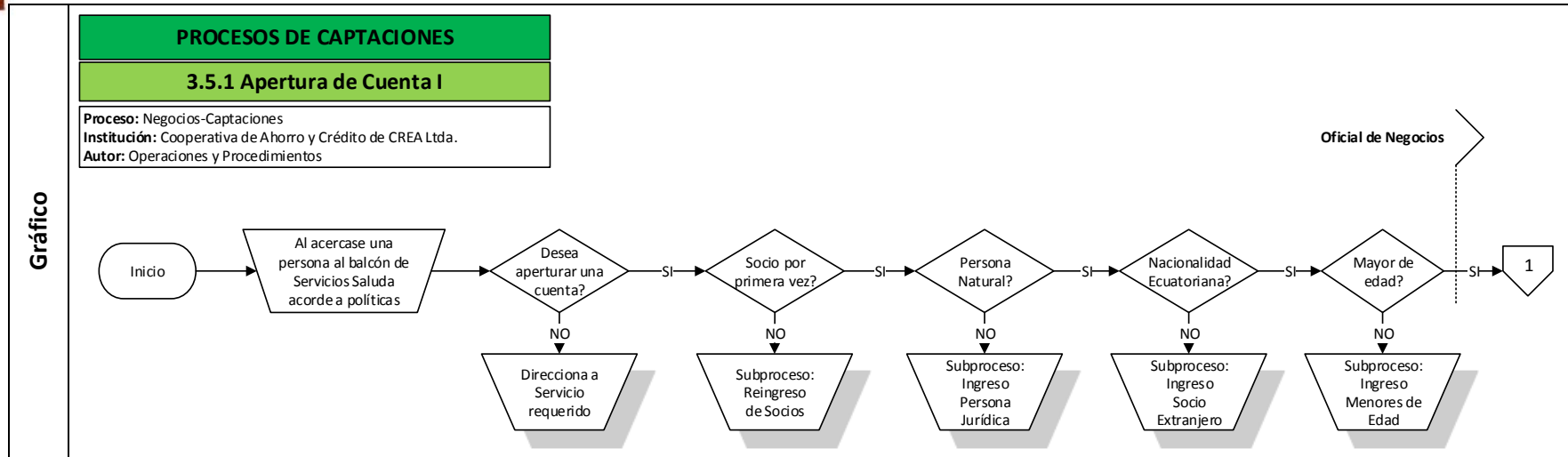
3.5.7 DEPÓSITOS A PLAZO FIJO

3.5.8 AHORRO PROGRAMADO

3.5.9 ARCHIVO DE EXPEDIENTE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

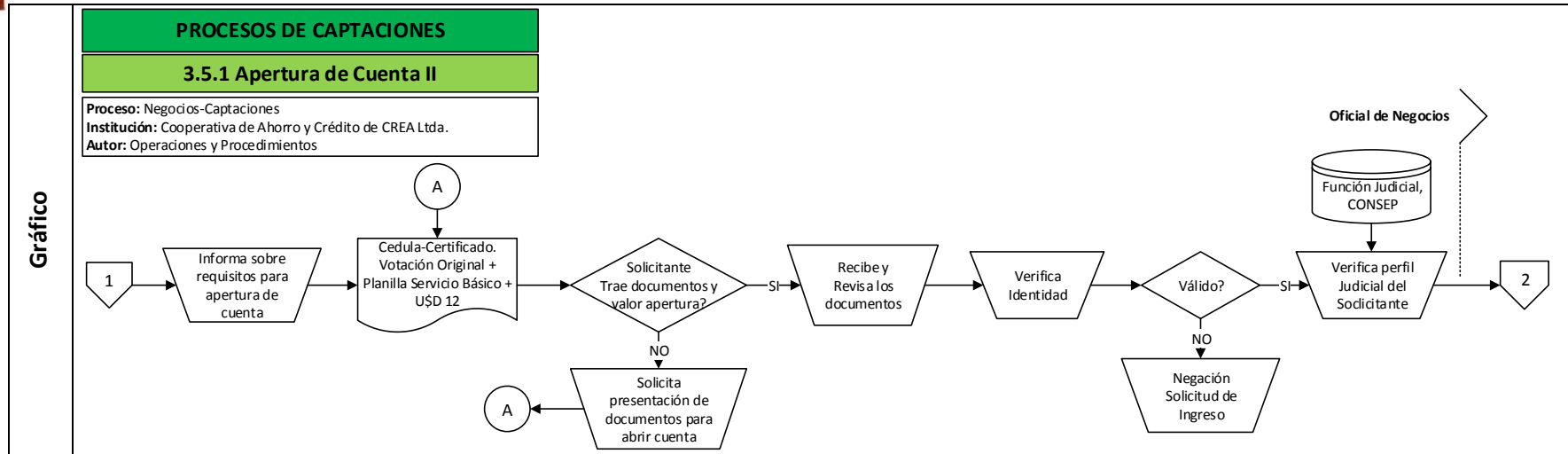


| | | | |
|--------------------|---|---------------|---|
| Descripción | 1.- Al acercarse una persona al balcón de servicios saluda acorde a políticas. 2.- Si la persona desea abrir una cuenta en la cooperativa se sigue con el proceso de lo contrario se direcciona al servicio requerido. 3.- De solicitar la apertura de cuenta el oficial de negocios le consulta a la persona si es Socio por primera vez, Persona Natural o Jurídica, Nacionalidad y la Edad del Interesado. | | |
| Riesgos | 1.- No identificar diferencia entre: Persona Natural o Jurídica. 2.- No verificar si se trata de un menor de edad | Costos | 1.- En caso de no tener los documentos solicitados, dejar ir a aspirante a socio sin tomar registros de datos para promoción o creación de base de futuras promociones. |
| Mitigación | 1.- Identificar el nombre de la persona jurídica, que no debe ser de persona natural, sino tener un nombre empresarial. 2.- Revisar fecha de nacimiento en el documento de identidad | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA



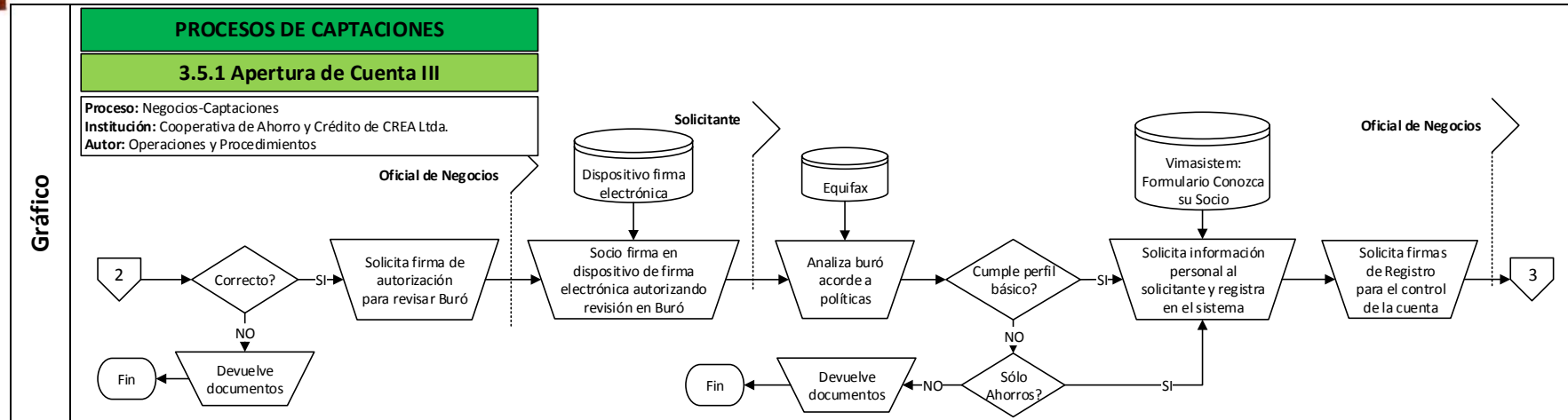
| | | | |
|--------------------|---|---------------|-------------------------|
| Descripción | 4.- Informa sobre requisitos para apertura de cuenta (Cédula-Certificado de Votación Original + Planilla Servicio Básico + U\$D 12) 5.- En caso de que el solicitante no lleve consigo los documentos requeridos se le informa la necesidad de que sean presentados para proceder a la apertura. 6.- Recibe y revisa los documentos solicitados 7.- Verifica que la cédula concuerde con la persona presente. 8.- Verifica el perfil judicial del solicitante que no presente demandas penales o civiles por dinero y que no esté reportado en el Consep. | | |
| Riesgos | 1.- Cédulas falsificadas, adulteradas o caducadas. 2.- Planilla de Servicios Básicos adulteradas o no legible dirección. 3.- Datos y firmas no similares a documento identidad, en solicitud de consulta en Buros 4.- Pasar por alto revisión en Consep y función judicial | Costos | 1. Posibles estafadores |
| Mitigación | 1.- Muestreo de Solicitudes de manera mensual en cada agencia. 2.- Antes de dar Clic en consulta, revisar nuevamente números de cédula sean idénticos. 3.- Muestreo de Reportes obtenidos de socios aceptados, de manera mensual en cada agencia. 4.- Obtener impresión digital de Base Consep, y función judicial; para adjuntar a Sistema de Digitalización de Socio | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

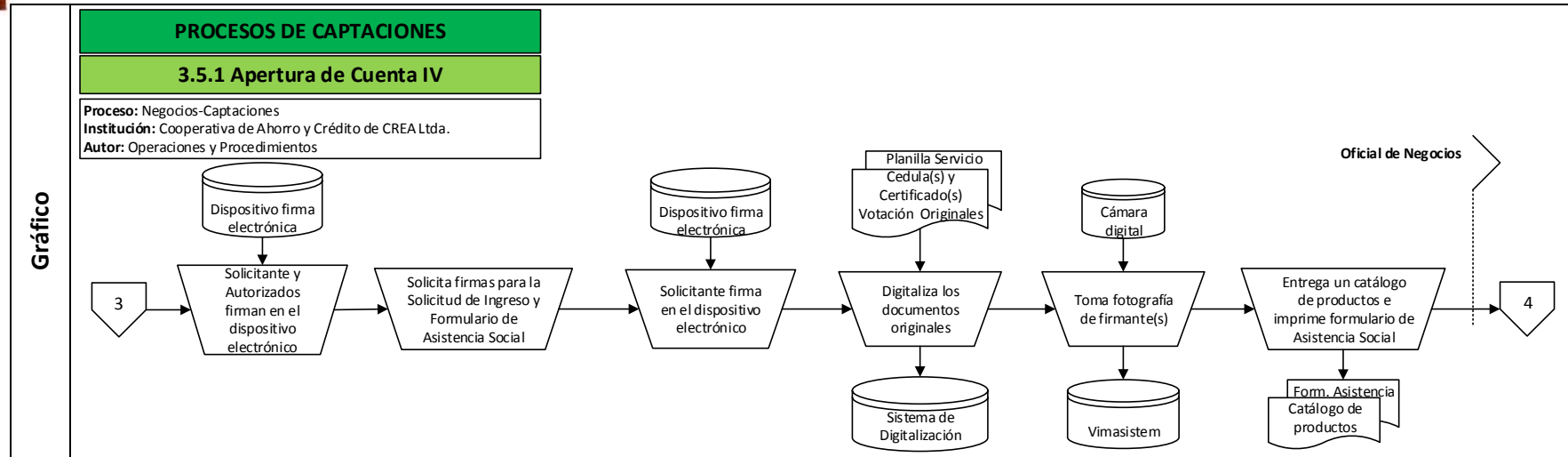


| | | | |
|--------------------|---|---------------|-----------|
| Descripción | 9.- Si todo esta correcto solicita la autorización para revisar Buró, y entrega el dispositivo electrónico al solicitante para que firme. 10.- Oficial de negocios ingresa al buró de información y analiza la situación crediticia del solicitante y según el resultado se le informa si podrá o no acceder a un crédito en el futuro. 11.- Si todo está en orden solicita la información personal del interesado y registra en el sistema en información del Socio. 12.- Solicita firmas de registro para el control de la cuenta. | | |
| Riesgos | 1.- Ingresar mal los números de cédula en Buros de Información. 2.- No analizar claramente los buros de información del solicitante. 3.- No se llenan todos los campos Información Socios | Costos | No Aplica |
| Mitigación | 1.- Antes de dar clic en consulta, revisar nuevamente números de cédula sean idénticos. 2.- Muestreo de Reportes obtenidos de socios aceptados, de manera mensual en cada agencia. 3.- Oficial de Negocios revisará antes de seguir con el proceso que la Información Socios este completamente lleno en todos sus campos. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA



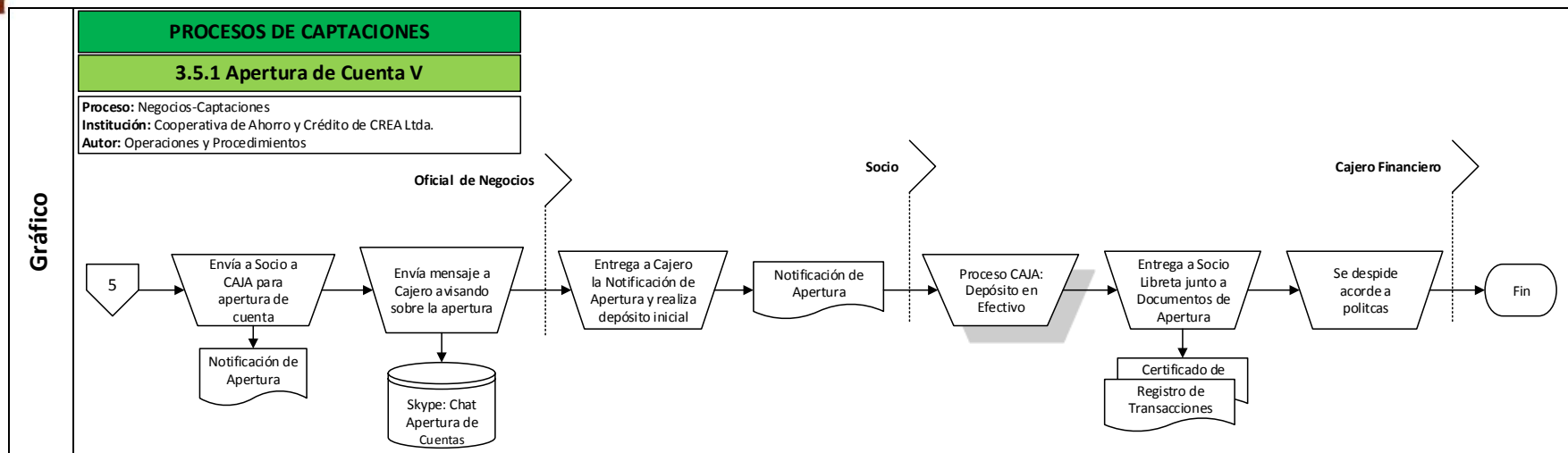
| | | | |
|--------------------|--|---------------|-----------|
| Descripción | 13.- Solicitante y autorizados firman en el dispositivo para la firma electrónica. 14.- Oficial de negocios solicita firma de solicitante para la solicitud de ingreso y el Formulario de Asistencia Social. 15.- Solicitante registra su firma en el dispositivo para la firma electrónica. 16.- Digitaliza todos los documentos originales (cédula(s), certificado(s) de votación y planilla de servicio básico) 17.- Comenta a socio que por su seguridad se procederá a tomar una fotografía, solicita su autorización y captura la fotografía. 18.- Entrega catálogo de productos y una copia del formulario de Asistencia Social. | | |
| Riesgos | 1.- Documentos sin firmas o firmas no legítimas. 2.- Documentos incompletos generados. | Costos | No Aplica |
| Mitigación | 1.- Revisión de documentos de ingreso por parte de Jefe de Agencia. 2. sistema no permite seguir con el proceso a falta de firma. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

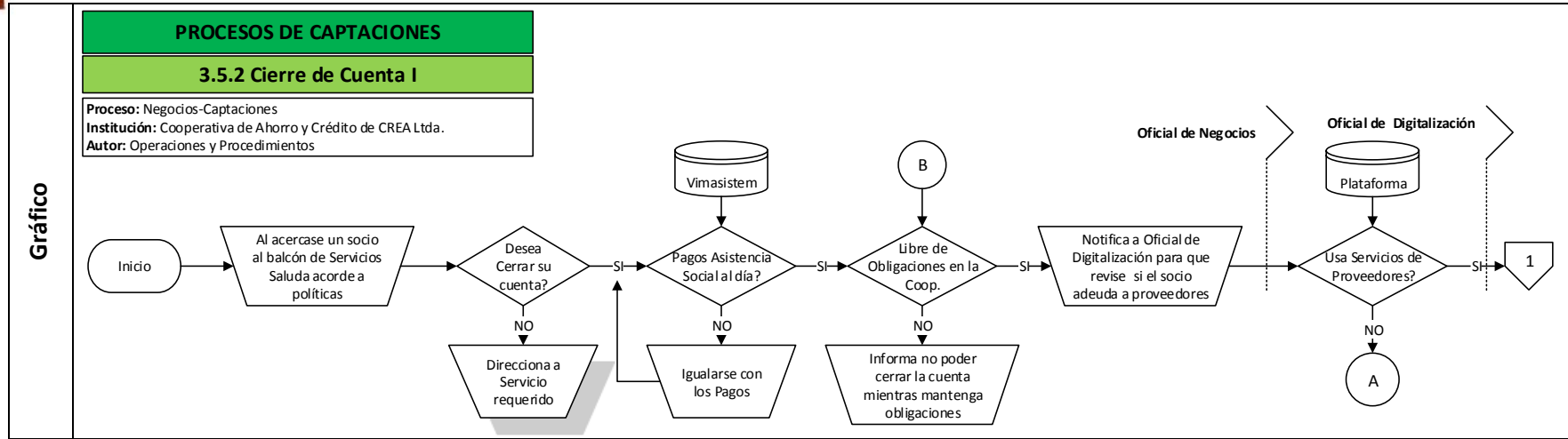


| | | | |
|--------------------|--|---------------|-----------|
| Descripción | 19.- Oficial de negocios entrega notificación de apertura a socio y lo envía a Caja para que realice el depósito inicial. 20.- Envía mensaje a través de Skype (chat apertura de cuentas) a Cajero Financiero notificando sobre la apertura de la cuenta. 21.- Socio entrega al Cajero la notificación sobre la Apertura de la cuenta y realiza depósito inicial. 22.- Cajero financiero procede con el depósito en efectivo para la apertura 23.- Entrega al socio la libreta junto con los documentos de apertura (Registro de transacciones y certificado de Aportación) 24.- Se despide del socio acorde a políticas. | | |
| Riesgos | 1.- Socio no se dirige a caja para depósito de valores mínimos y asignación de cuentas. | Costos | No Aplica |
| Mitigación | 1.- Sistema no activará como socio ingresado nuevo, si este no deposita el valor mínimo en certificados de aportación a su nombre. | | |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA



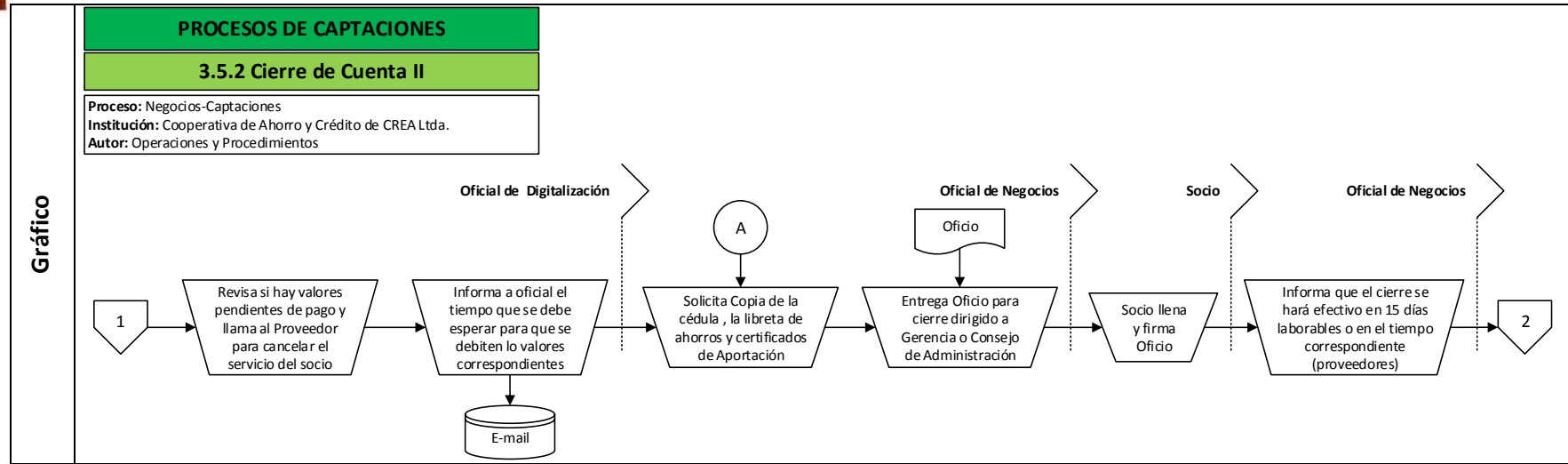
| | | | |
|--------------------|--|---------------|-----------|
| Descripción | 1.- Al acercarse una persona al balcón de servicios saluda acorde a políticas. 2.- Oficial de negocios pregunta en qué le puede servir y direcciona según lo requerido por el socio 3.- Si el socio desea cerrar su cuenta, revisa que tenga al día los pagos de la Asistencia Social y en caso de no estarlo solicita que se depositen los valores correspondientes para poder seguir con el cierre de la cuenta. 4.- Revisa si el socio mantiene obligaciones tanto directas como indirectas con la cooperativa y en caso de mantenerlas informa al socio que no podrá cerrar su cuenta hasta que esté libre de obligaciones, de lo contrario sigue con el proceso. 5.- Notifica al oficial de Digitalización mediante correo electrónico para que revise si el socio adeuda algún valor por razón de proveedores. | | |
| Riesgos | 1.- No revisar si está al día con la Asistencia Social. 2.- Seguir con el cierre si aún mantiene obligaciones en la Cooperativa. 3.- Cerrar la cuenta sin confirma si adeuda a no a proveedores. | Costos | No Aplica |
| Mitigación | 1.- Al momento de la liquidación de la cuenta, el cajero revise en el sistema los valores pendientes de pago. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



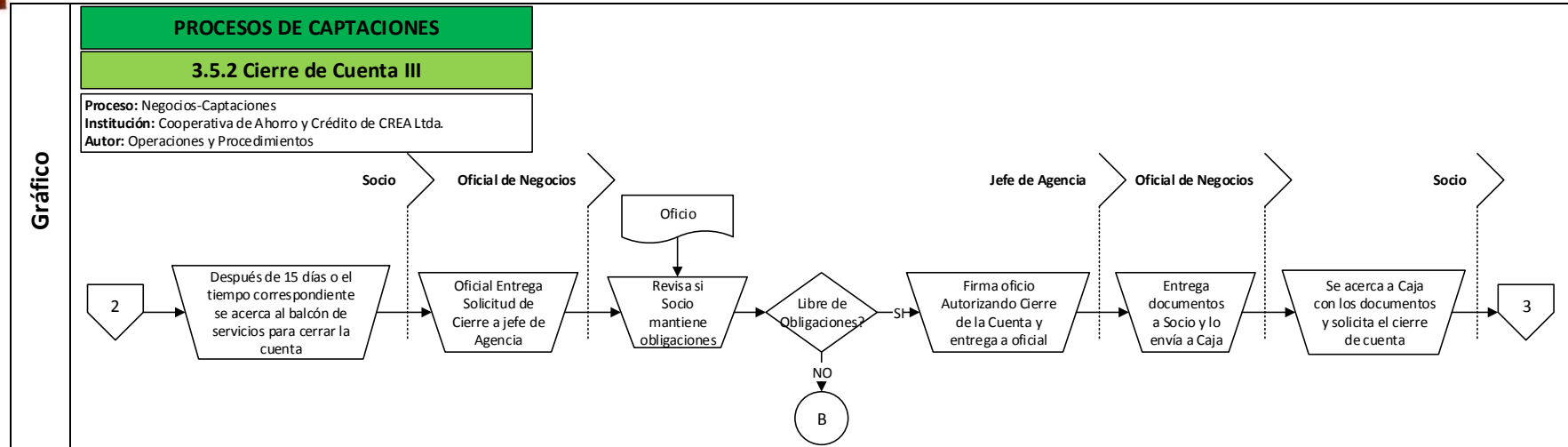
| | | | |
|--------------------|--|---------------|---|
| Descripción | 6.- Oficial de Digitalización revisa si hay valores pendientes de pago y llama al proveedor para cancelar el servicio del socio 7.- Informa al oficial sobre el tiempo que el socio(a) debe esperar para que se debiten todos los valores correspondientes. 8.- Oficial de negocios solicita a socio(a) copia de la cédula, libreta de ahorros y certificados de aportación. 9.- Entrega oficio para cierre dirigido a gerencia o Consejo de administración. 10.- Socio llena y firma oficio. 11.- Informa al socio que el cierre de la cuenta se hará efectivo en 15 días laborables o en el tiempo correspondiente por proveedores. | | |
| Riesgos | 1.- Oficial de digitalización no revise si socio adeuda a proveedores. 2.- Oficial de digitalización informa mal sobre el tiempo que socio debe esperar para cerrar su cuenta. | Costos | 1.- Socio adeuda valor por proveedores. |
| Mitigación | 1.- Oficial de Digitalización imprime respaldo de revisión de proveedores. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



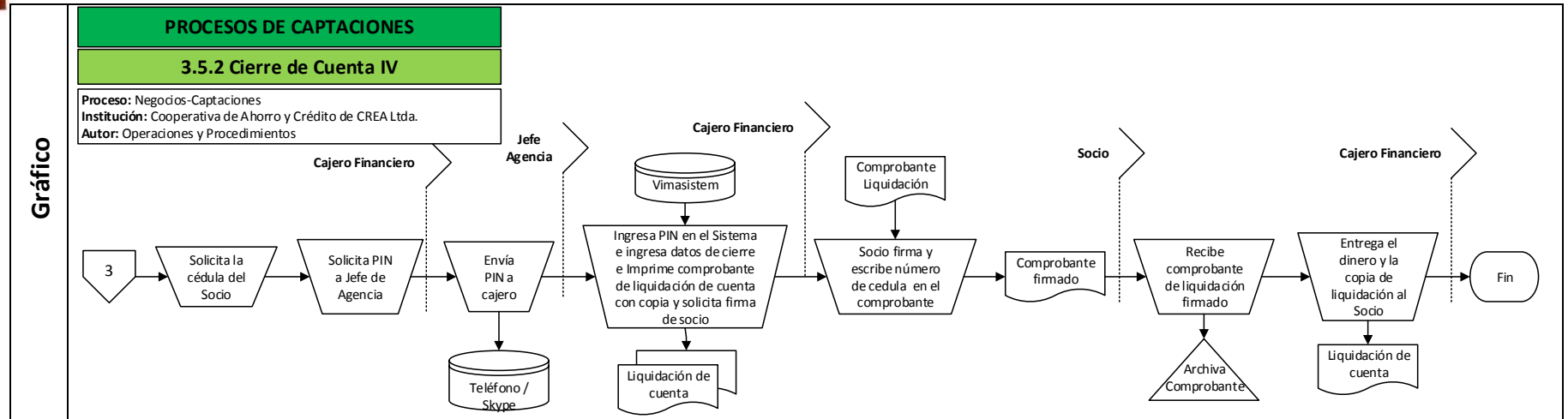
| | | |
|--------------------|---|---|
| Descripción | 12.- Socio se acerca al balcón de servicios para cerrar la cuenta después de los 15 días laborables o el tiempo correspondiente. 13.- Oficial de negocios entrega la solicitud de cierre de cuenta al Jefe de Agencia 14.- Jefe de agencia revisa el oficio para el cierre y verifica si el socio mantiene obligaciones en la cooperativa y copia del E-mail del oficial de Digitalización, si no tiene obligaciones firma en el oficio autorizando el cierre de la cuenta, de lo contrario informa a oficial de negocios sobre la no conformidad y niega el cierre. 15.- Oficial de negocios reúne todos los documentos (oficio, copia de cédula, libreta de ahorros, certificados de aportación) y entrega a socio y lo envía a Caja para que se le realice la liquidación de su cuenta. | |
| Riesgos | 1.- Jefe de agencia autoriza cierre sin revisar si el socio mantiene obligaciones. | Costos 1.- Socio adeuda valor por proveedores |
| Mitigación | 1.- Incluir respaldo de la revisión en el sistema. | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



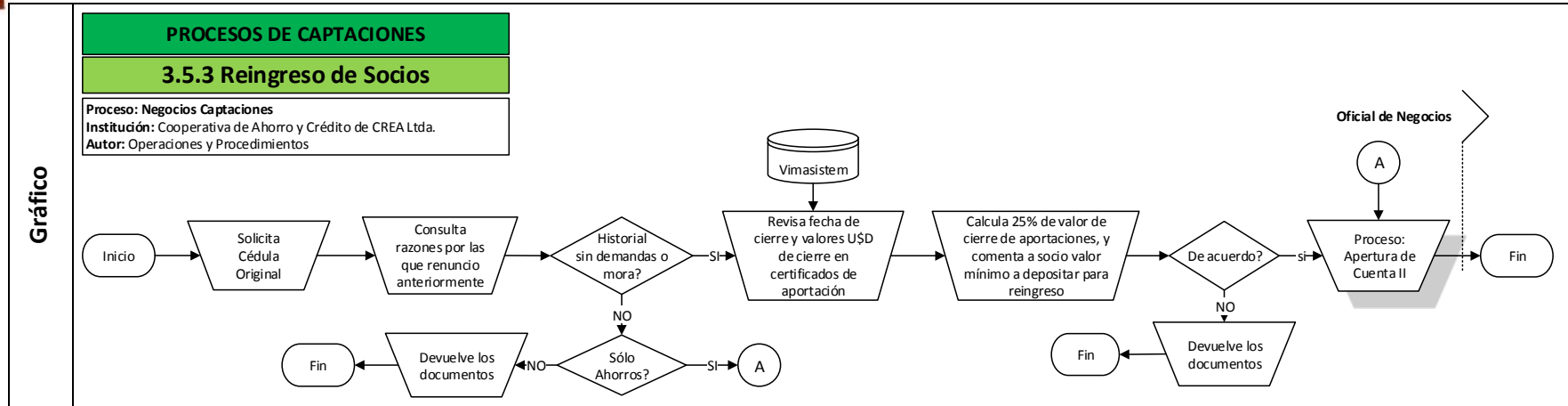
| | | | | |
|-------------|--|--|---|--------|
| Descripción | 16.- Socio llega a caja y solicita se le liquide su cuenta. 17.- Cajero financiero solicita al socio su cédula y los documentos correspondientes. 18.- Notifica a jefe de agencia o delegado sobre el cierre y solicita PIN para acceder al sistema y proceder a liquidar la cuenta. 19.- Jefe de agencia o delegado entrega el PIN solicitado vía Telefónica o Skype. 20.- Cajero ingresa PIN en el Sistema e ingresa datos de cierre e Imprime comprobante de liquidación de cuenta con copia y solicita firma de socio. 21.- Socio firma y escribe el número de cédula en el comprobante y entrega a cajero financiero. 22.- Cajero financiero entrega al socio el dinero y la copia de la liquidación. | | | |
| | Riesgos | 1.- No poder contactarse con Jefe de Agencia o Delegado para solicitar el PIN. | <table border="1"> <tr> <td>Costos</td> <td>No Aplica</td> </tr> </table> | Costos |
| Costos | No Aplica | | | |
| Mitigación | 1.- Jefe de Agencia o Delegado en caso de no encontrarse en la Agencia, mantenerse conectado en todo momento. | | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

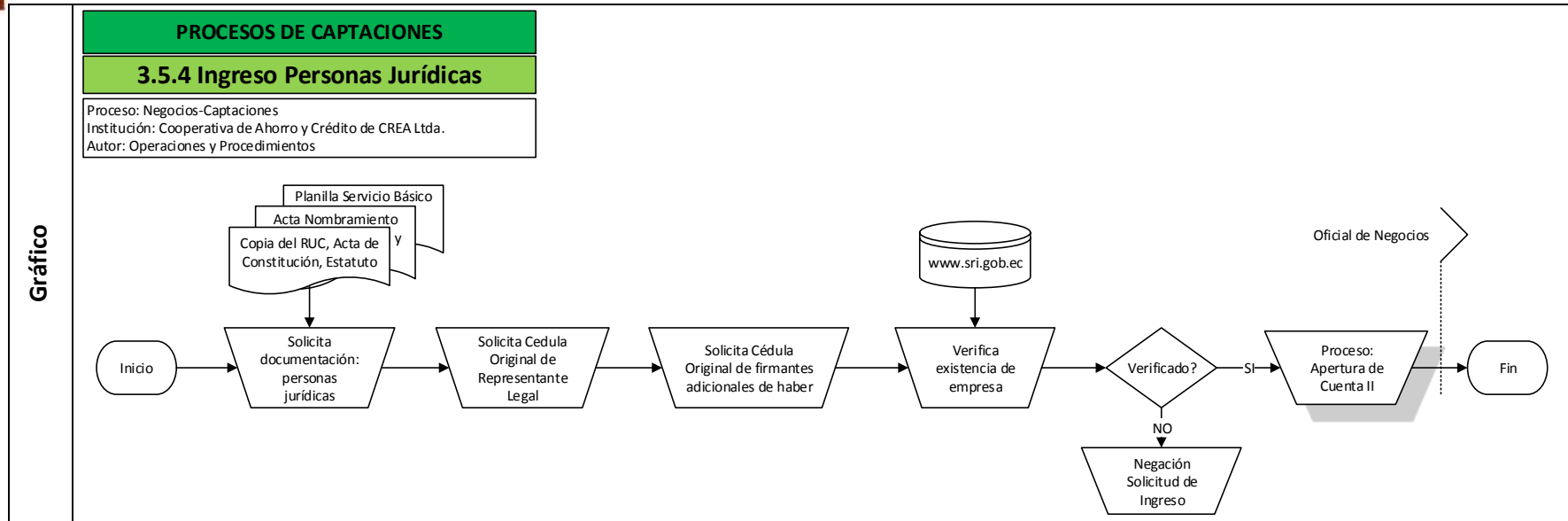


| | | | |
|--------------------|---|---------------|-----------|
| Descripción | 1.- Aspirante a socio, comenta que ya fue socio de CREA, pero quiere reingresar. 2.- Oficial de negocios pregunta las razones por las que anteriormente renuncio como socio? 3.- Ingresa a Vimasistem, y consulta sobre su historial crediticio y de ahorros, observando principalmente si tuvo problemas legales con la cooperativa en su anterior participación como socio o historial de morosidad alto. 4.- Obtiene en Vimasistem, fecha de cierre y valor en certificados de aportación con el cuál renuncio como socio. 5.- Calcula el 25% del valor de certificados de aportación de renuncia, y comenta el monto necesario para reingreso como socio en aportaciones. | | |
| Riesgos | 1.- Permitir reingreso de socio, incumpliendo con las políticas establecidas. | Costos | No Aplica |
| Mitigación | 1.- Obtener una impresión digital de historial de morosidad y cobranzas, para acompañar solicitud de reingreso. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA



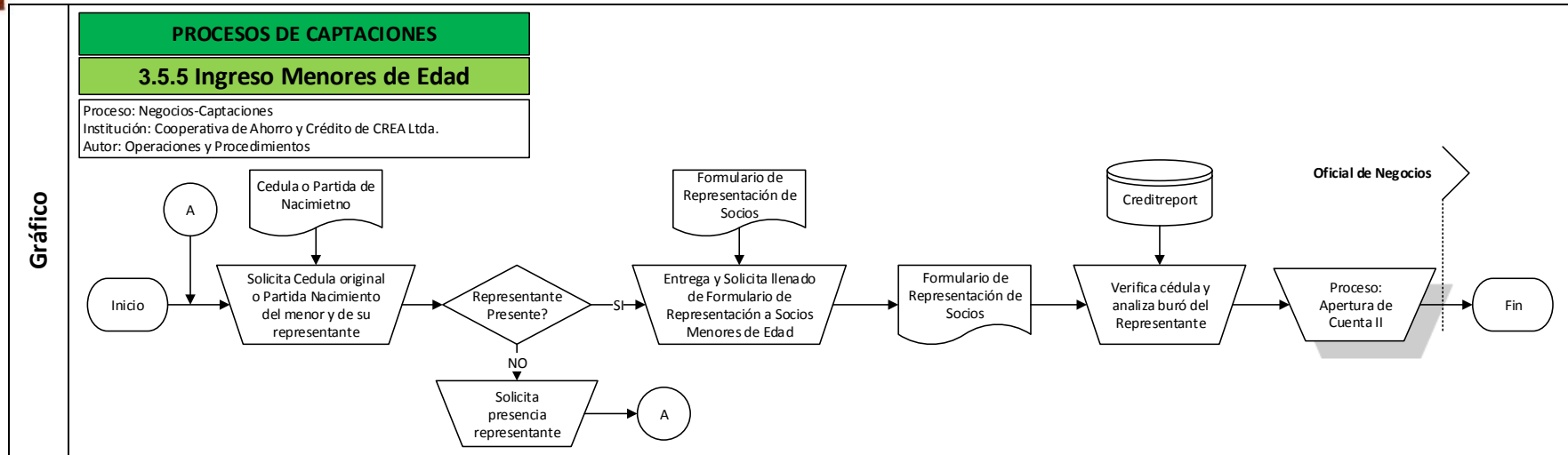
| | | | |
|--------------------|---|---------------|-----------|
| Descripción | 1.- Solicita documentación mínima exigida para personas jurídicas: a) Copia de RUC, Copia Acta de Constitución, b) Copia de Estatuto debidamente registrado, c) Copia acta o nombramiento de representante legal y personas firmantes, d) Copia planilla de servicio básico, e) Copia de cédula y certificado de votación de personas firmantes. 2.- Revisa valides de cedulas de presentantes o firmantes. 3.- Ingresa a página web del SRI, y consulta existencia y vigencia de RUC en Estado Tributario. 4.- Si residencia es en Cantón Cuenca, verificar en página web <i>Etapa</i> : Teléfono y dirección. 5.- Sigue con el procedimiento normal para apertura de cuentas. | | |
| Riesgos | 1.- Persona Jurídica no registrada o existente 2.- Dirección invalida | Costos | No Aplica |
| Mitigación | 1.- Impresión digital de Estado Tributario 2.- Verificación in situ de domicilio, para confirmar dirección y operación por parte de Jefe de Agencia, máximo 10 días luego de ingreso, donde realizará informe de la visita. | | |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



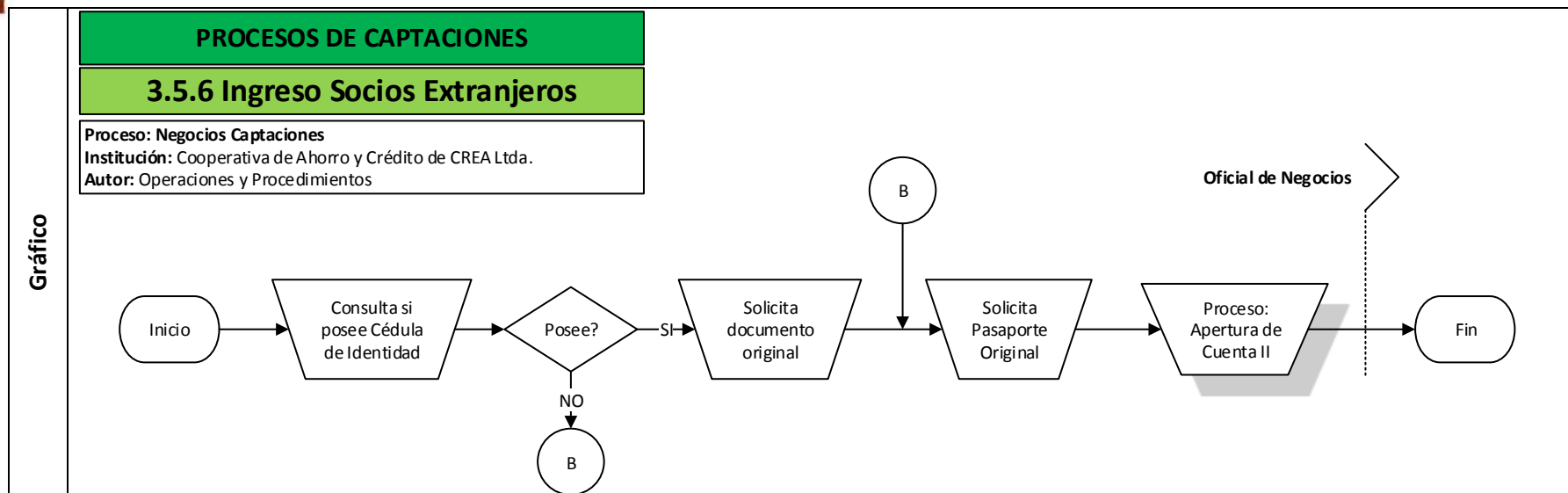
UNIVERSIDAD DE CUENCA



| | | |
|--------------------|--|----------------------------|
| Descripción | 1.- En caso de que un menor de edad desee abrir una cuenta en la cooperativa oficial solicita su cédula o partida de nacimiento. 2.- El menor de edad debe estar acompañado del representante que será la que conste dentro de los documentos de identidad del menor o si presenta un poder respectivo sobre el menor. 3.- Se verificará y analizará al representante como si fuera un socio a ingresar, así no lo haga. Firmará la documentación a quien consta en la partida de nacimiento o presente un poder legalizado. 4.- Entrega y explica el llenado de formulario de Representación a Socios Menores de Edad, que lo llenará y firmará el representante conjuntamente con el Formulario Conozca a Su Socio llenado con los datos del representante. 5.- Para la validación de representante, se entregará y hará firmar una solicitud de consulta en buros de información, y se analizará. | |
| Riesgos | 1.- Cédulas de identidad alteradas o falsas. 2.- Ingresar a un socio menor de edad, para lavado de dinero en su cuenta. | Costos No Aplica |
| Mitigación | 1.- Verificar que la persona y firmas coincidan con las del documento de identidad. 2.- Formulario de Representante de socio menor de edad, donde se aclare prevenciones de este tipo. | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ

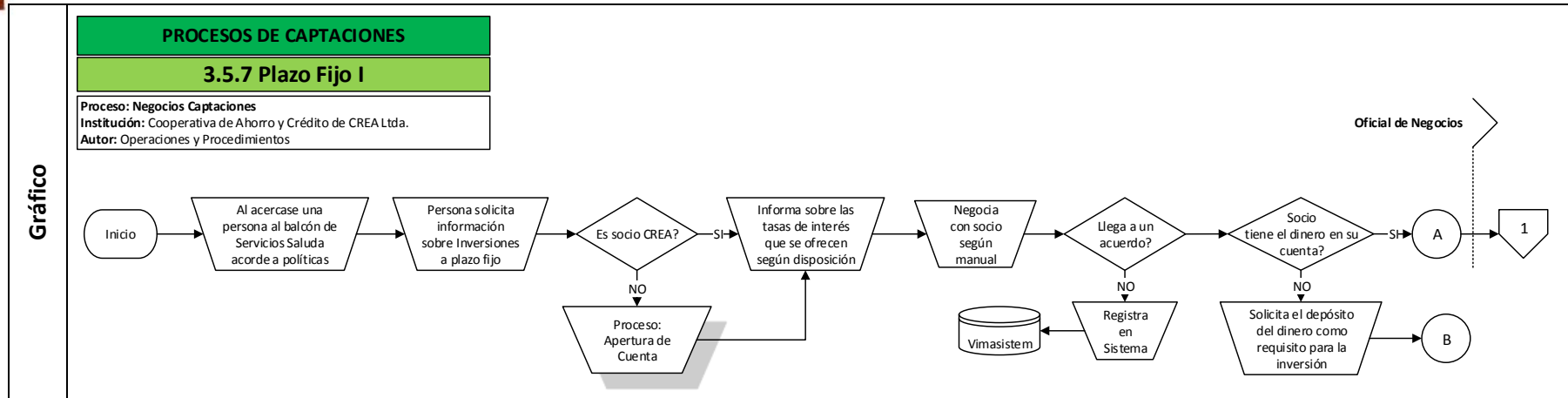


| | | | |
|-------------|---|--------|-----------|
| Descripción | 1.- Oficial de negocios consulta si ya posee cedula de identidad o ciudadanía, comentándole que será necesario comprobar si situación legal en el país. 2.- Si todavía no lo posee, solicitar el pasaporte original, donde se deberá verificar su validez. 3.- Solicita original o copia de Planilla de Servicio Básico de domicilio de residencia, mismo que deberá ser verificado. 4.- Sigue con el procedimiento normal para apertura de cuentas. | | |
| Riesgos | 1.- Cédula de identidad falsa o alterada. 2.- Pasaporte de identidad falso o alterado. | Costos | No Aplica |
| Mitigación | 1.- Verificar que la persona coincida con la foto del documento 2.- Verificar que la firma sea la misma que la del documento de identidad. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA



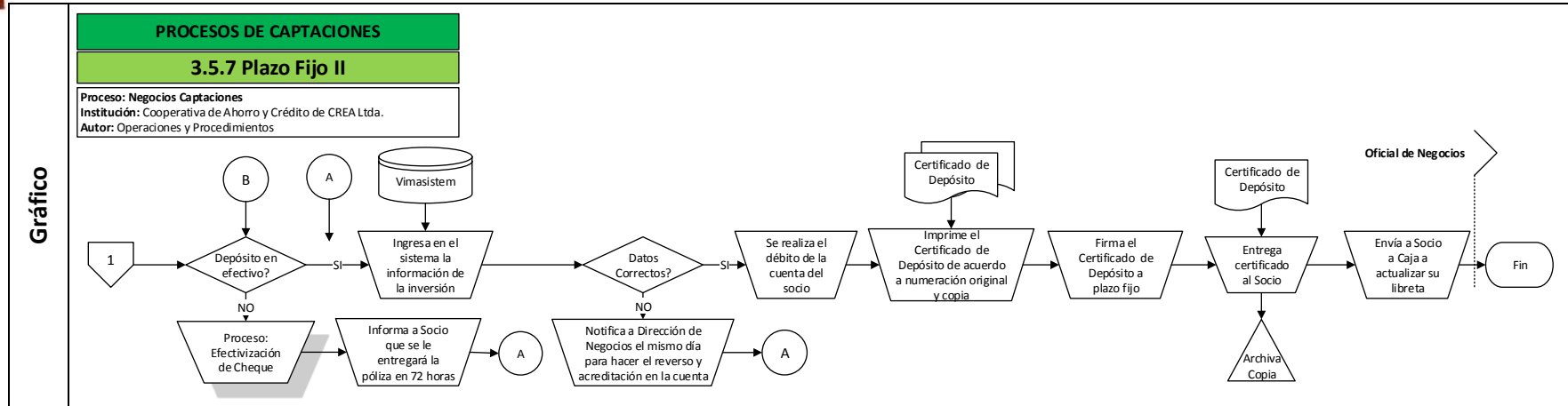
| | | |
|--------------------|--|---|
| Descripción | 1.- Al acercarse una persona al balcón de servicios saluda acorde a políticas. 2.- Persona solicita información sobre inversiones a plazo fijo 3.- Si se trata de un socio Oficial de Negocios informa sobre las tasas de interés ofreciendo tasas menores a las máximas contempladas en el manual de negocios y en caso de no ser socio informa que para acceder al servicio se necesita ser socio de la cooperativa. 4.- Oficial negocia con el socio ofreciéndole al socio una tasa menor a la considerada en el manual y como máximo la expresada en el mismo. 5.- En caso de no llegar a un acuerdo, el oficial de negocios registra la negociación en el sistema de modo que quede constancia de las tasas que previamente le fueron ofrecidas al socio para conocimiento de las demás agencias en caso de que el socio acuda a algunas de ellas. 6.- En caso de que el socio no tenga el dinero disponible es ese momento se le solicitará que deposite el dinero en su cuenta para poder seguir con el proceso. | |
| Riesgos | 1.- Ofrecer una tasa mayor a la estipulada según manual 2.- No Negociar 3.- Olvidar registrar negociación | Costos 1.- Entrega más dinero en intereses de lo que debería. |
| Mitigación | 1.- Tener pleno conocimiento de las tasas expresadas en el manual de funciones. 2.- Generación de reporte diario detallado por oficial y agencia de los nuevos plazos fijos con plazo, monto y tasa negociada. | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



| | | |
|-------------|--|--|
| Descripción | 7.- Si el depósito es en cheque se aplicará el subproceso de efectivización de cheques y se informará al socio que se le entregará la póliza en un periodo de 72 horas hasta que se haga efectivo el cheque. 8.- Oficial de negocios ingresa en el sistema la información de la inversión. 9.- En caso de que se haya ingresado los datos incorrectos en el sistema se notificará a Dirección de Negocios el mismo día para hacer el reverso y la acreditación respectiva en la cuenta del socio. 9.- Se realiza el débito por el valor de la inversión de la cuenta del socio. 10.- Imprime el certificado de Depósito a plazo fijo. 11.- Firma el certificado de Depósito y entrega al socio. Se archiva copia del certificado. 12.- Envía a socio a Caja a actualizar su libreta. | |
| | Riesgos | 1.- Ingresa información incorrecta sobre la inversión. |
| Mitigación | 1.- Revisar en sistema antes de imprimir el certificado. | |

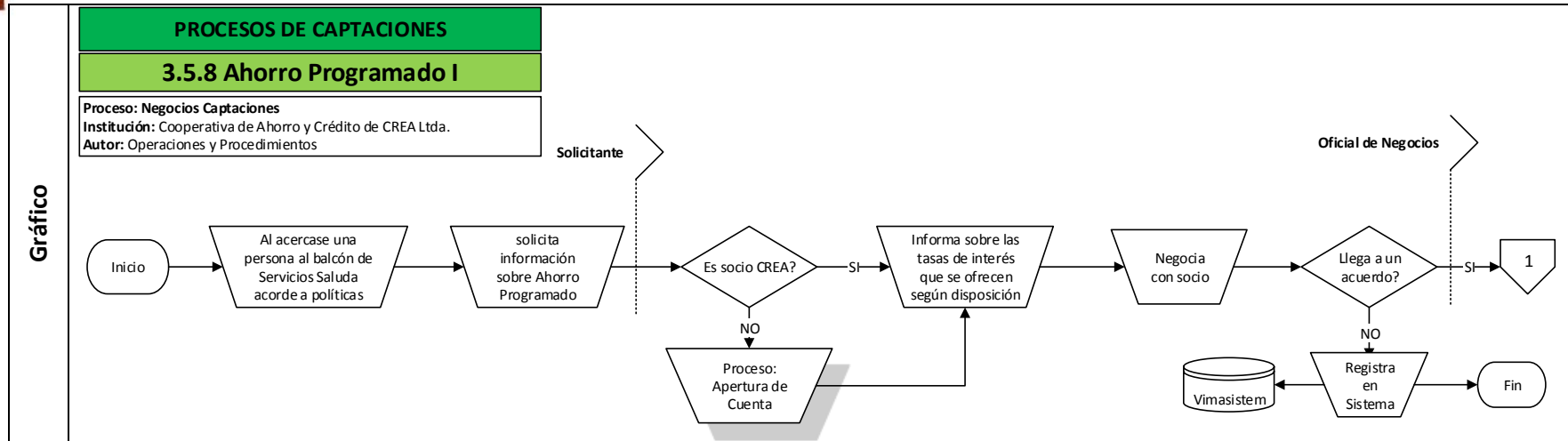
| | |
|--------|---|
| Costos | Pérdida para la cooperativa por pago mayor por intereses o pérdida para el socio en su inversión. |
|--------|---|

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



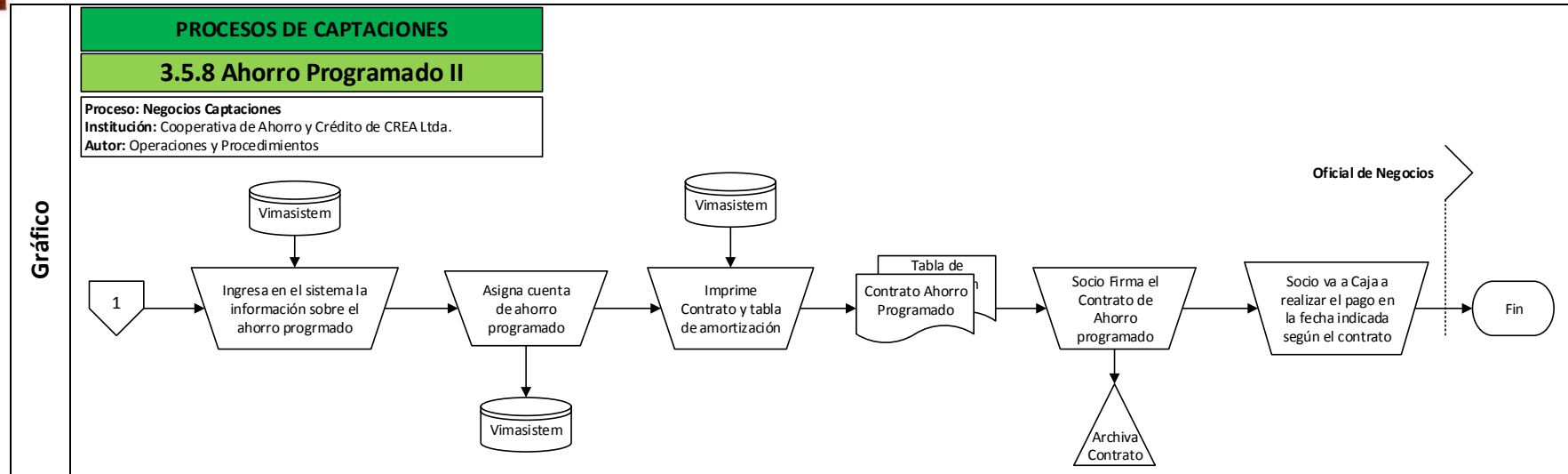
| | | |
|--------------------|--|--|
| Descripción | 1.- Al acercarse una persona al balcón de servicios saluda acorde a políticas. 2.- Persona solicita información sobre ahorro programado. 3.- Si se trata de un socio, Oficial de Negocios informa sobre las tasas de interés ofreciendo tasas menores a las máximas contempladas en el manual de negocios y en caso de no ser socio informa que para acceder al servicio se necesita ser socio de la cooperativa. 4.- Oficial negocia con el socio ofreciéndole al socio una tasa menor a la considerada en el manual y como máximo la expresada en el mismo. 5.- En caso de no llegar a un acuerdo, el oficial de negocios registra la negociación en el sistema de modo que quede constancia de las tasas que previamente le fueron ofrecidas al socio para conocimiento de las demás agencias en caso de que el socio acuda a algunas de ellas. | |
| | Riesgos | 1.- Ofrecer una tasa mayor a la estipulada según manual. 2.- Olvidar registrar negociación. |
| Mitigación | Costos | 1.- Entrega más dinero en intereses de lo que debería. |
| | 1.- Tener pleno conocimiento de las tasas expresadas en el manual de funciones 2.- Generación de reporte diario detallado por oficial y agencia de los nuevos plazos fijos con plazo, monto y tasa negociada. | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

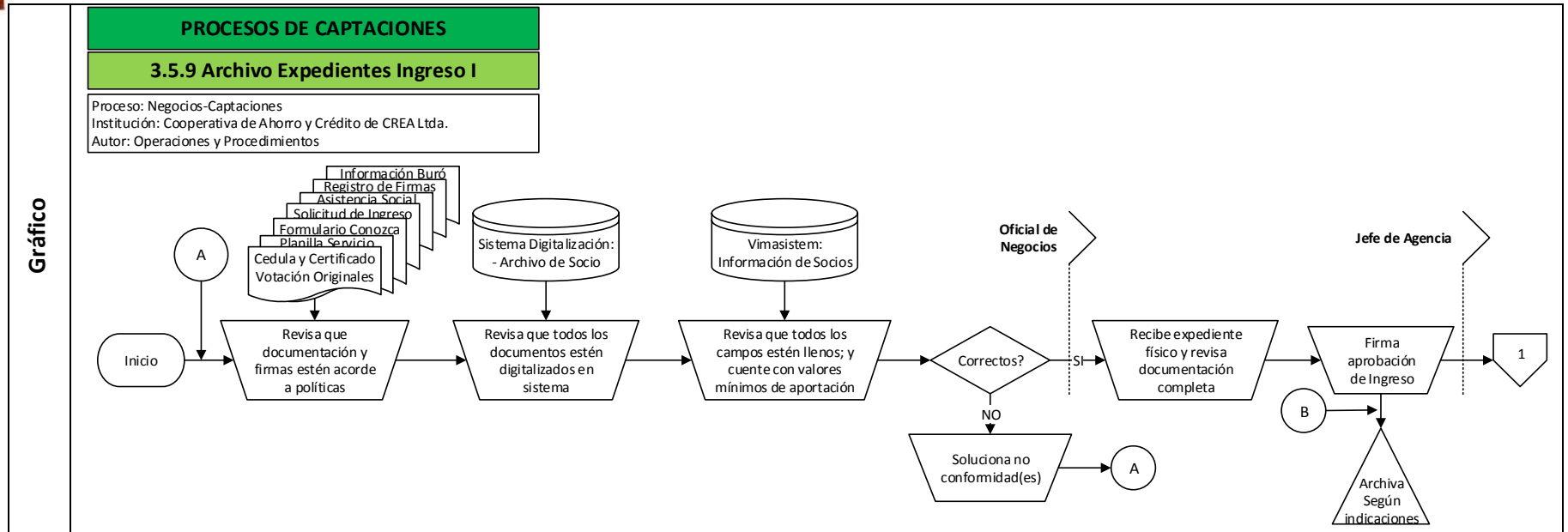


| | | | |
|--------------------|---|---------------|-----------|
| Descripción | 6.- Oficial de negocios ingresa en el sistema la información sobre el ahorro programado | | |
| | 7.- Se asigna una cuenta de ahorro programado en el sistema. | | |
| Riesgos | 8.- Imprime contrato de ahorro programado y tabla de amortización | | |
| | 9.- Socio firma el contrato del ahorro y entrega a oficial | | |
| | 10.- Oficial de negocios archiva el contrato | | |
| | 11.- Envía a Socio a caja a realizar el pago de ser ese mismo día la fecha del contrato o según la fecha correspondiente. | | |
| | 1.- Ingresa información incorrecta sobre el ahorro programado | Costos | No Aplica |
| Mitigación | 1.- Revisar en sistema antes de imprimir el contrato y la tabla de amortización. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA



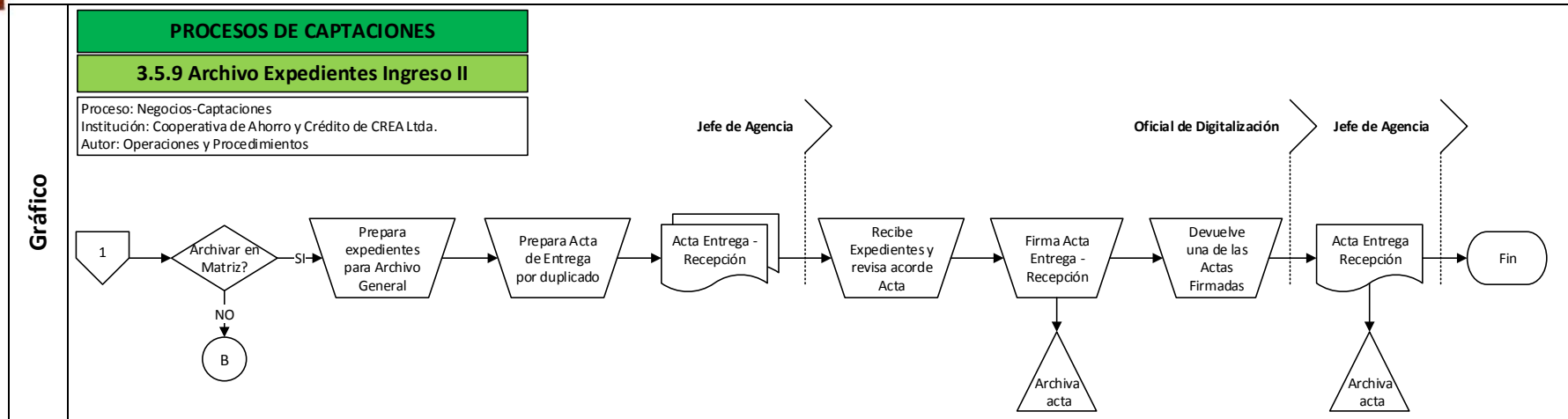
| | | | |
|--------------------|---|---------------|-----------|
| Descripción | 1.- Oficial de Negocios con la documentación de apertura, revisa que acorde a tipo de socio, contenga todos los documentos solicitados y estos estén correctamente firmados. 2.- Ingresar a Sistema de Digitalización, y obtener archivos digitales de socio ingresado y revisar contenga todos los documentos antes revisados. 3.- En Vimasistem, en información de socios y estado de cuenta certificados de aportación, y revisar estén correctos acorde a políticas. 4.- En caso de encontrar errores, solucionar inmediatamente. 5.- Oficial de Negocios entrega carpeta física con documentación completa a Jefe de Agencia 6.- Jefe de Agencia recibe y revisa documentación completa, llenada y firmada; de estar correcto firma Aprobación de Ingreso | | |
| Riesgo | 1.- Documentación incompleta o mal llenada 2.- Información mal digitalizada o mal subida en Vimasistem. 3.- Pérdida de expedientes con documentación. | Costos | No Aplica |
| Mitigación | 1.- Muestreo al menos una vez al mes de procedimientos de ingreso y documentación en expedientes por el Director de Operaciones. 2.- Sistema no permite grabar sin el ingreso de información considerada importante tanto en sistema de digitalización y Vimasistem 3.- Todo ingreso de expedientes se hará con actas de ingreso al archivo donde las receptorá un responsable en cada agencia. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



| | | |
|--------------------|--|--|
| Descripción | 1.- Si se va a archivar en Matriz Jefe de Agencia preparará las carpetas para enviarlas cada fin de mes, donde generará por duplicado actas de entrega recepción a Oficial de Digitalización. En caso de no archivar en matriz se procederá según las indicaciones. 2.- Oficial de Digitalización recibirá los expedientes en las fechas indicadas, revisara concordancia entre acta y carpetas recibidas y de estar correcta firmará en ambas actas y entregará una en constancia de ingreso al archivo general. 3.- Oficial de Digitalización archivara y custodiará acorde a políticas establecidas en el lugar indicado. | |
| Riesgos | 1.- Jefe de Agencia u oficial de digitalización no firman acta entrega-recepción de los documentos. | Costos 1.- Constancia de la entrega y recepción de los documentos. |
| Mitigación | 1.- No entregar los documentos o no archivar si falta la firma respectiva. | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



3.6 PROCEDIMIENTOS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS

Mediante el formato presentado en el ANEXO 2, se ha realizado el levantamiento de los siguientes procesos:

3.6.1 INFORMACIÓN INICIAL

3.6.2 ENTREVISTA DE CRÉDITO

3.6.3 CRÉDITO RECURRENTE

3.6.4 RENOVACIÓN DE CRÉDITO

3.6.5 ENTREVISTA DE CRÉDITOS EN MORA

3.6.6 RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

3.6.7 VERIFICACIÓN INSITU

3.6.8 COMPROBACIÓN DE DATOS

3.6.9 EVALUACIÓN DEL CRÉDITO

3.6.10 ANÁLISIS DE GARANTÍAS REALES

3.6.11 ANÁLISIS DE CRÉDITO

3.6.12 VALIDACIÓN DE GARANTÍA REAL

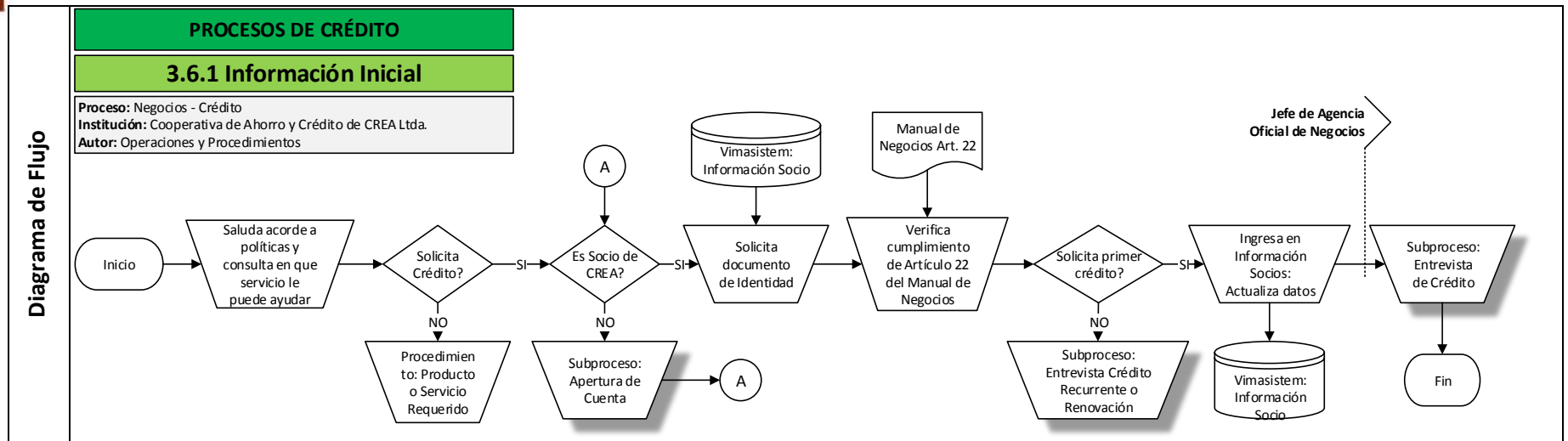
3.6.13 COMUNICACIÓN DE DECISIONES

3.6.14 DESEMBOLSO DE CRÉDITO

3.6.15 ARCHIVO Y CUSTODIA DE DOCUMENTOS



UNIVERSIDAD DE CUENCA



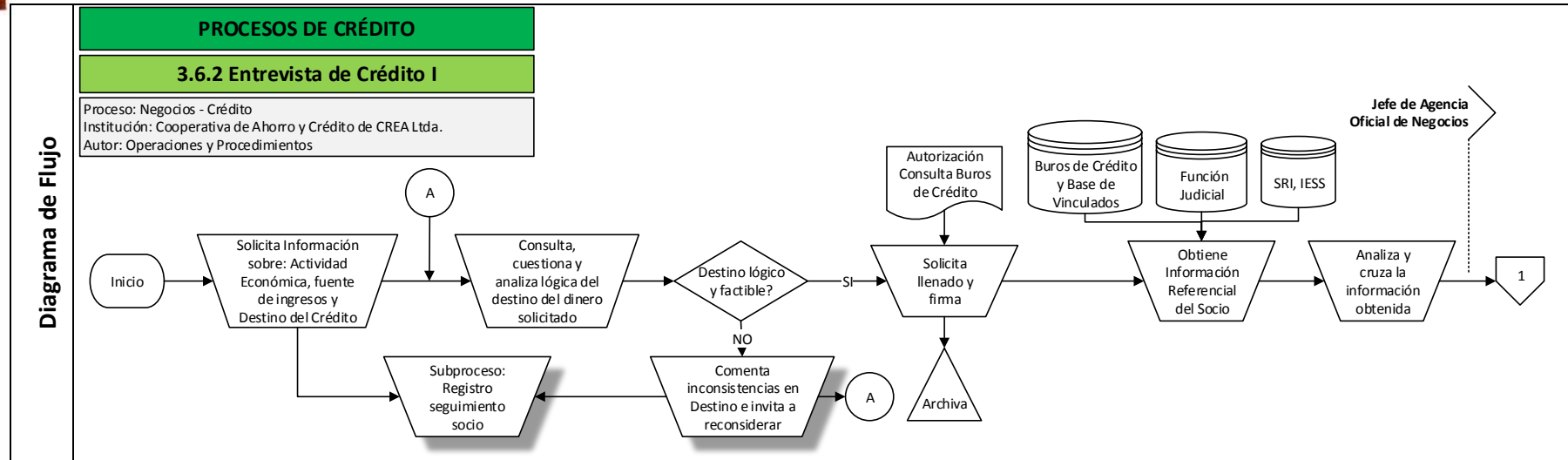
| | | | |
|---------------------------|--|----------------------|---|
| <p>Descripción</p> | <p>1.- Al acercarse una persona oficial saluda gentilmente acorde a políticas y se la direcciona según lo que requiera. 2.- En caso de que la persona solicite un crédito, pregunta si ya es socio de la cooperativa de lo contrario se le indica que para acceder a un crédito deber ser socio CREA. 3.- Si ya es socio se le solicita su cédula de identidad y se verifica la información del socio en el sistema acorde al artículo 22 del Manual de Negocios (Sujetos de Crédito). 4.- Si se trata de su primer crédito en la cooperativa Ingresa la información del socio y actualiza datos en el sistema. 5.- Sigue con el proceso de entrevista de crédito.</p> | | |
| <p>Riesgos</p> | <p>1.- Cédulas falsificadas, adulteradas o caducadas 2.- Seguir con el procedimiento aunque el socio no cumpla con lo establecido en el artículo 22 del manual de negocios.</p> | <p>Costos</p> | <p>1.- Posibles estafadores. 2.- Entregar crédito a personas que no cumplan el perfil requerido.</p> |
| <p>Mitigación</p> | <p>1.- Director de Negocios y/o Auditoria Interna realiza muestreo de Solicitudes de manera mensual en cada agencia</p> | | |

| | | |
|-----------------------|--------------------------------|----------------------|
| <p>Autor</p> | <p>Director de Operaciones</p> | <p>Gerente</p> |
| <p>Elaborado por:</p> | <p>Revisado por:</p> | <p>Aprobado por:</p> |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



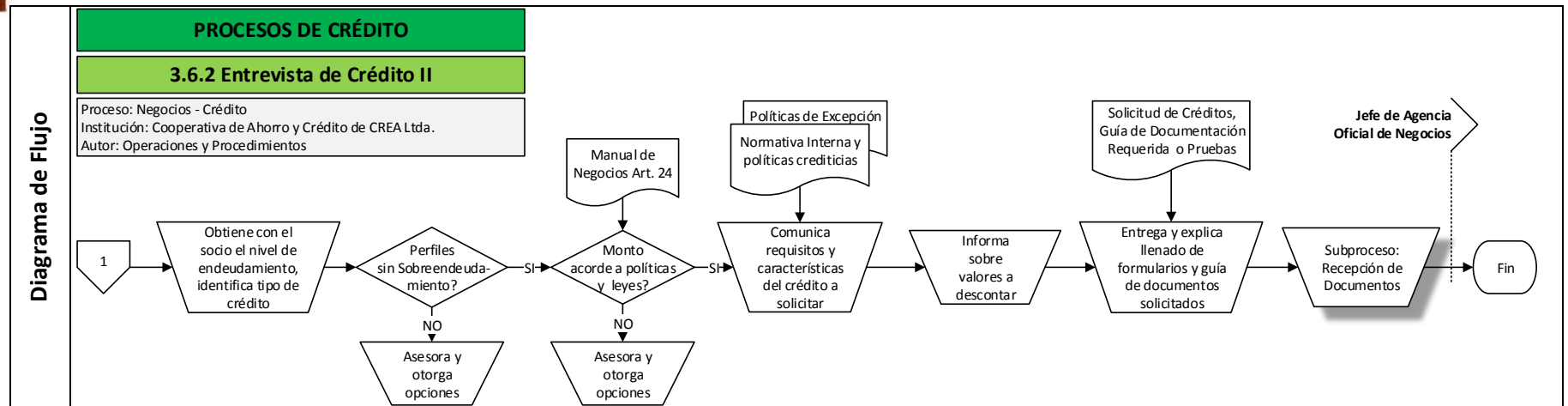
| | | | |
|--------------------|--|--------------|--|
| Descripción | 1.- Oficial de negocios busca información sobre Actividad Económica, fuente de ingresos y destino del dinero solicitado. 2.- Consulta, cuestiona y analiza la lógica del destino del dinero solicitado 3.- En caso de que el destino del crédito no sea lógico o factible se invita al socio a reconsiderar su solicitud y se registra la observación para análisis futuro del crédito. 4.- Entrega al socio autorización para consulta en buros de información crediticia y solicita el llenado y firma 5.- Obtiene información referente al socio en las bases digitales respectivas (Buró, Función Judicial, SRI, IESS) 6.- Analiza y cruza la información obtenida usando la lógica y el sentido común. | | |
| Riesgo | 1.- No preguntar sobre el destino del crédito. 2.- No consultar buró de crédito. | Costo | 1.-Tiempo: Seguir con el procedimiento aunque no sea una persona con perfil para el crédito. |
| Mitigación | 1.- Adjuntar en la carpeta de documentos la solicitud de consulta en el buró de crédito firmada por el socio. 2.- Digitalizar las consultas realizadas en el IESS, Función Judicial y demás páginas consultadas. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

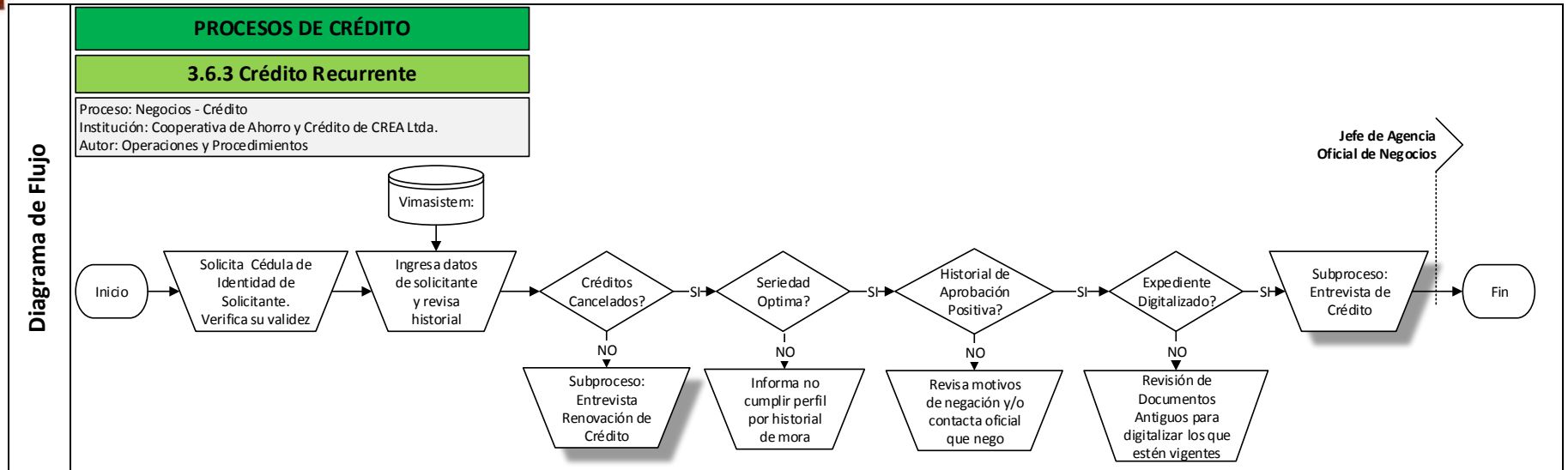


| | | | |
|--------------------|---|--------------|---|
| Descripción | 7.- Jefe de Agencia u oficial de negocios obtiene con el socio el nivel de endeudamiento e identifica el tipo de crédito (consumo o microcrédito) 8.- Si el socio tiene un perfil de sobre endeudamiento y si el monto que solicita está acorde a las políticas de la cooperativa según el art. 24 del manual de negocios de lo contrario se le otorga las opciones respectivas registrando las respectivas observaciones en el sistema para un posterior análisis. 9.- Comunica al socio los requisitos y características del crédito según las políticas o normativa interna o de excepción de ser el caso. 10.- Informa sobre los valores a descontar (encaje y certificados aportación) 11.- Entrega formularios y guía de documentos requeridos y explica el llenado de los formularios y sigue con el proceso de recepción de documentos. | | |
| Riesgo | 1.- Determinar equivocadamente el tipo de crédito. 2.- No verificar si se cumple con los montos y plazos según el manual. 3.- No comunicar sobre los valores a descontar en el crédito (Encaje y Certificados de Aportación). | Costo | 1.- Indicar una tasa de interés equivocada. |
| Mitigación | 1.- Verificar si se cumple con los requisitos establecidos en el manual de negocios. 2.- Talento Humano realiza capacitación en mejores prácticas de análisis crediticio. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA



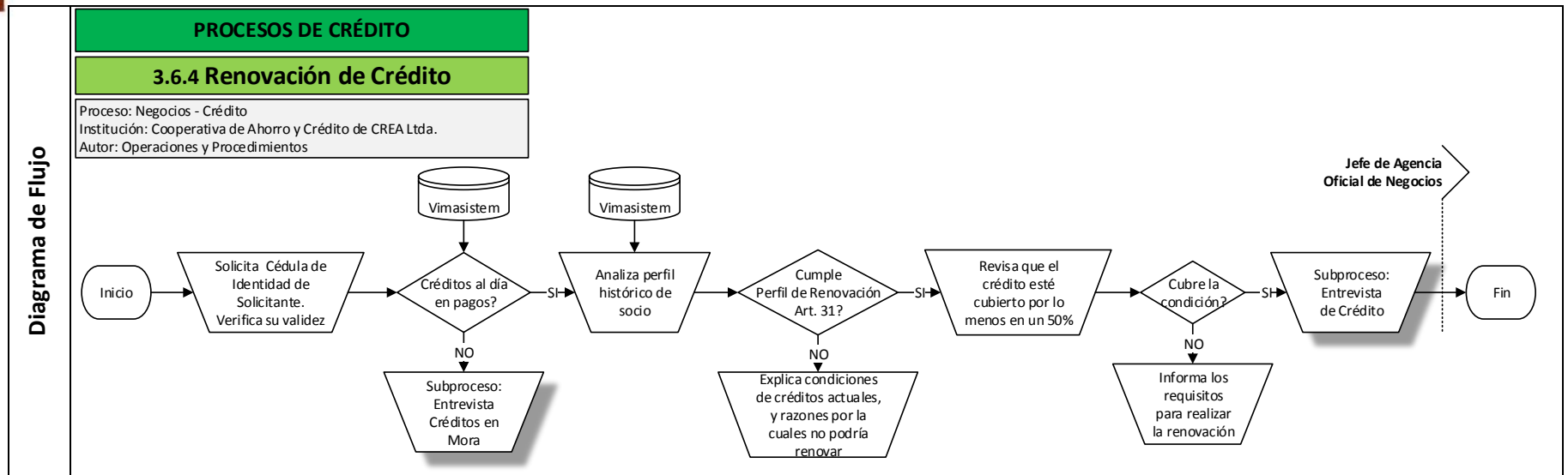
| | | | |
|--------------------|--|--------------|--|
| Descripción | 1.- Jefe de Agencia u Oficial de negocios solicita cédula o documento de identidad del socio y verifica su validez 2.- Ingresa en el sistema los datos del solicitante y revisa su historial. 3.- Revisa si socio tiene créditos vigentes y de ser así se sigue con el proceso de Renovación de Crédito. 4.- Revisa el historial de mora del socio y en caso de no cumplir con el perfil requerido se le informa que no se le podrá entregar otro crédito 5.- Revisa el historial de aprobación del socio y en caso de que anteriormente se le haya negado el crédito se revisa los motivos de la negación del mismo y analiza si es factible entregarle al socio un nuevo crédito. 6.- Verifica que el expediente del socio esté digitalizado con los documentos vigentes de lo contrario se solicitarán los documentos actuales y se continúa con la Entrevista de Crédito. | | |
| Riesgo | 1.- No revisar el historial del socio. 2.- No verificar si los documentos del expediente del socio son los vigentes. | Costo | 1.- Entregar crédito a personas que no cumplan el perfil requerido |
| Mitigaci | 1.- Adjuntar print de pantalla de la revisión del historial al archivo digital. 2.- Seguimiento aleatorio de Director de negocios, riesgos y auditoría interna. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



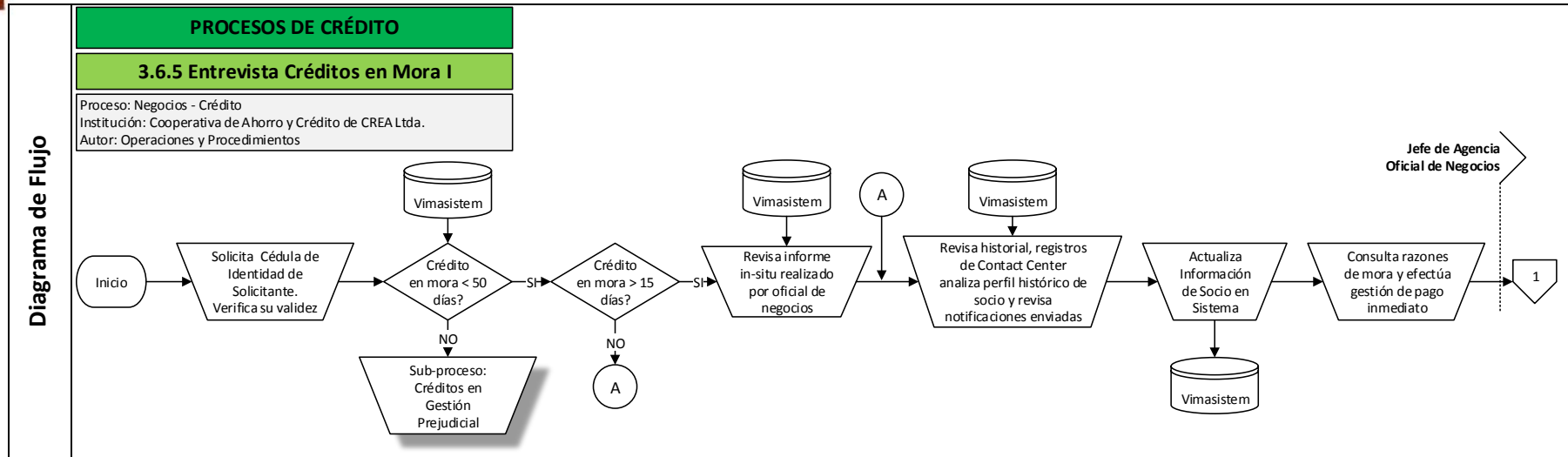
| | | | |
|--------------------|---|--------------|--|
| Descripción | 1.- Jefe de Agencia u Oficial de negocios solicita cédula de identidad del socio y verifica su validez. 2.- Revisa en el sistema si el socio mantiene al día sus pagos de crédito, de presentar mora sigue con la entrevista de créditos en mora. 3.- Revisa el historial del socio y analiza su perfil 4.- Verifica si cumple con el perfil de renovación según el artículo 31 del manual de negocios y en caso de no cumplir explica las razones respectivas. 5.- Si el crédito no está cubierto en un 50% informa al socio de no poder seguir con la renovación de lo contrario prosigue con la entrevista de crédito. | | |
| Riesgo | 1.- No analizar historial del socio y verificar si cumple con el artículo 31 del manual. | Costo | 1.- Entregar un crédito a un socio de alto riesgo. |
| Mitigación | 1.- Adjuntar reporte que demuestre el pago de al menos el 50% de crédito. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



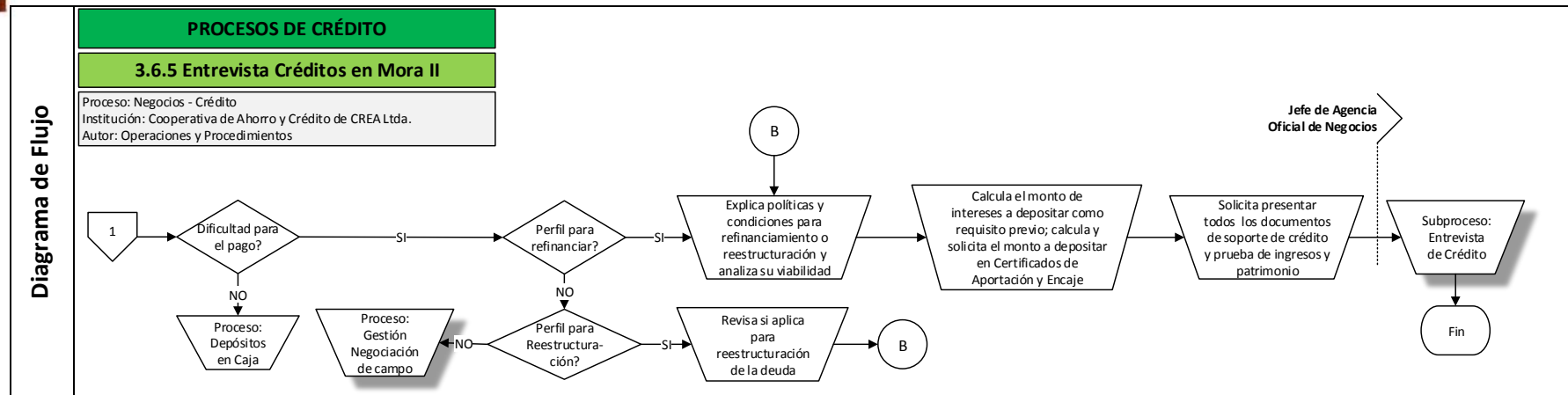
| | | | |
|--------------------|---|--------------|--|
| Descripción | 1.- Jefe de Agencia u Oficial de negocios solicita cédula de identidad de solicitante y verifica que sea válida. 2.- En caso de que el socio esté en mora hasta por 15 días acumulados se revisará su historial y registros del Contact Center analizando su perfil y las notificaciones enviadas previamente. 3.- Si la mora es mayor a 15 días se revisa el informe in-situ realizado previamente por el oficial de negocios y se sigue con el procedimiento normal y de ser la mora mayor a 50 días se procede con la Gestión de Cobranza Prejudicial. 4.- Actualiza la información del socio en el sistema. 5.- Consulta razones de mora y solicita el pago inmediato de los valores adeudados. | | |
| Riesgo | 1.- Oficial de negocios no realiza informe in-situ en caso de mora mayor a 15 días. | Costo | 1.- No contar con información actualizada del socio. |
| Mitigación | 1.- Jefe de agencia revisa reporte de créditos en mora y solicita el respectivo informe. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

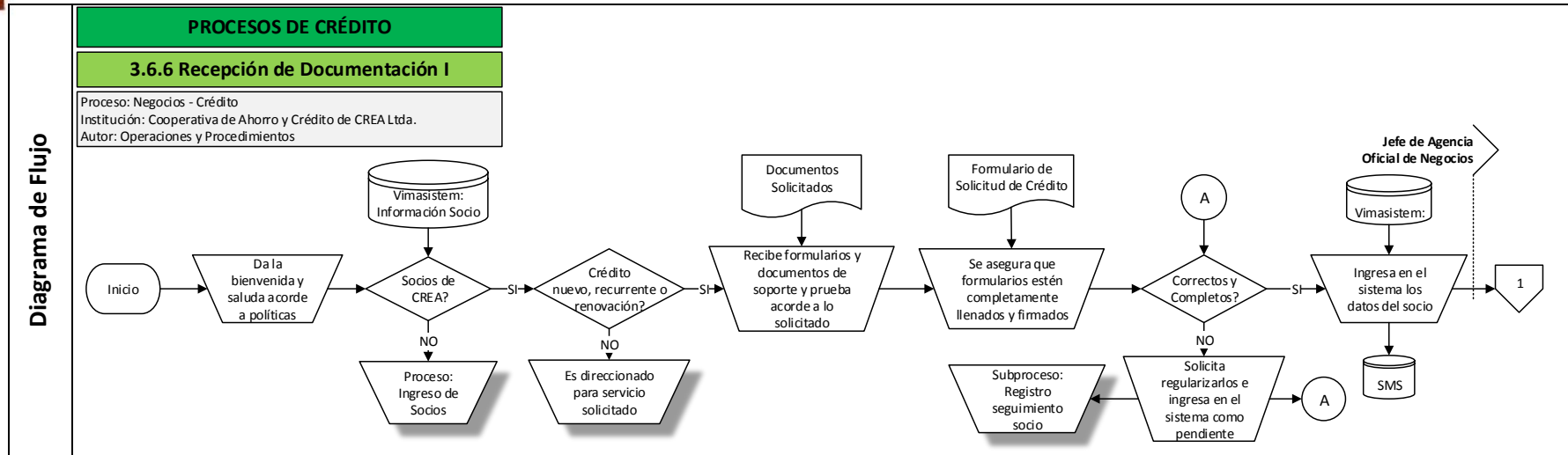


| | | | |
|--------------------|--|--------------|--|
| Descripción | 6.- De no existir dificultad para el pago se procede con el deposito respectivo en Caja, de lo contrario se analiza si el socio presenta un perfil para refinanciar o para reestructurar su deuda, de lo contrario se procede a la Gestión de negociación de campo. 7.- Explica políticas y condiciones para refinanciamiento o reestructuración de la deuda y analiza su viabilidad. 8.- Calcula el monto de intereses, certificados de aportación y encaje a depositar como requisito para continuar con el proceso. 9.- Solicita presentar todos los documentos de soporte de crédito y prueba de ingresos y patrimonio del socio. 10.- Sigue con el procedimiento normal de entrevista de crédito. | | |
| Riesgo | 1.- No verificar si cumple con el perfil de refinanciamiento o reestructuración. | Costo | 1.- Socio vuelva a incumplir sus obligaciones. 2.- Incumplir las políticas de la cooperativa. |
| Mitigación | 1.- Verificar el manual de negocios | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

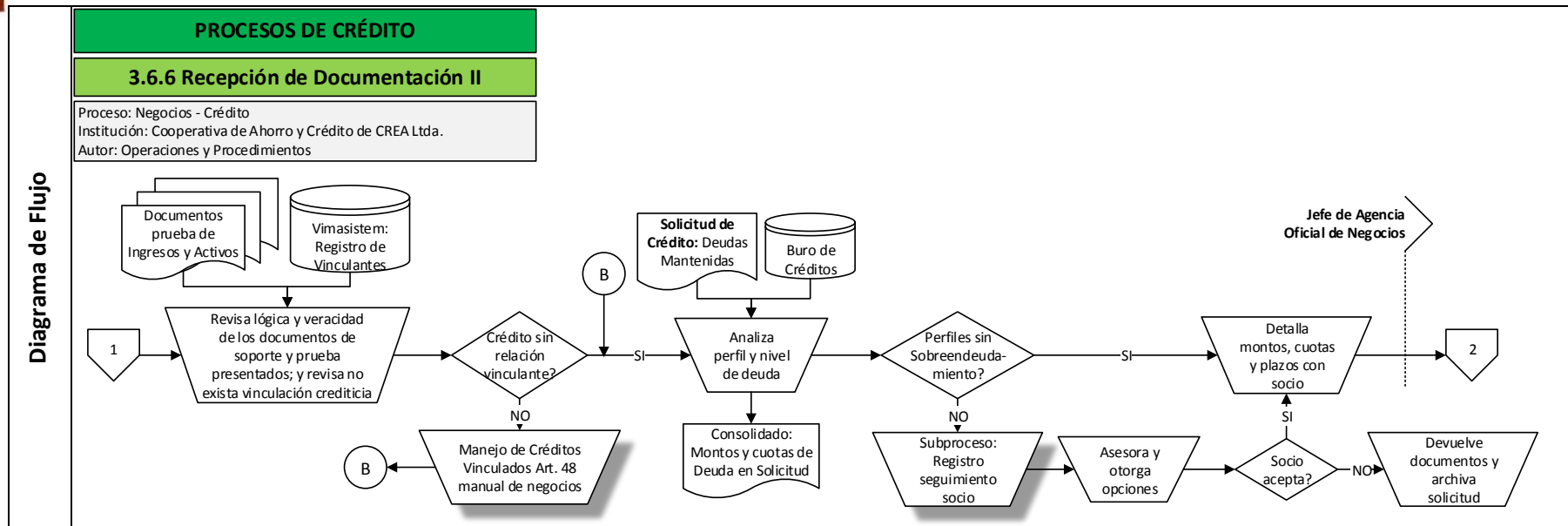


| | | | | | |
|-------------|--|---|---|-------|--|
| Descripción | 1.- Jefe de Agencia u Oficial de Negocios da la bienvenida y saluda acorde a políticas. 2.- Si no es socio de la Cooperativa se procede con el procedimiento de apertura de cuenta. 3.- Si se trata de un socio que solicitó previamente un crédito, recibe los formularios, documentos de soporte y prueba acorde a lo solicitado y se asegura de que los formularios estén correctamente llenados y firmados. 4.- De no estar correcto el llenado de los formularios se solicitará regularizarlos e ingresar en el sistema como pendiente 5.- Ingresar en el sistema los datos del socio y automáticamente se envía al socio un SMS indicado sobre el inicio del proceso de crédito. | | | | |
| | Riesgo | 1.- Formularios llenados incorrectamente o incompletos. | <table border="1"> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Costo</td> <td>1.- No poder seguir con el proceso de crédito.</td> </tr> </table> | Costo | 1.- No poder seguir con el proceso de crédito. |
| | Costo | 1.- No poder seguir con el proceso de crédito. | | | |
| Mitigación | 1.- Oficial verifica el correcto llenado del formulario antes de seguir con el proceso. | | | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA



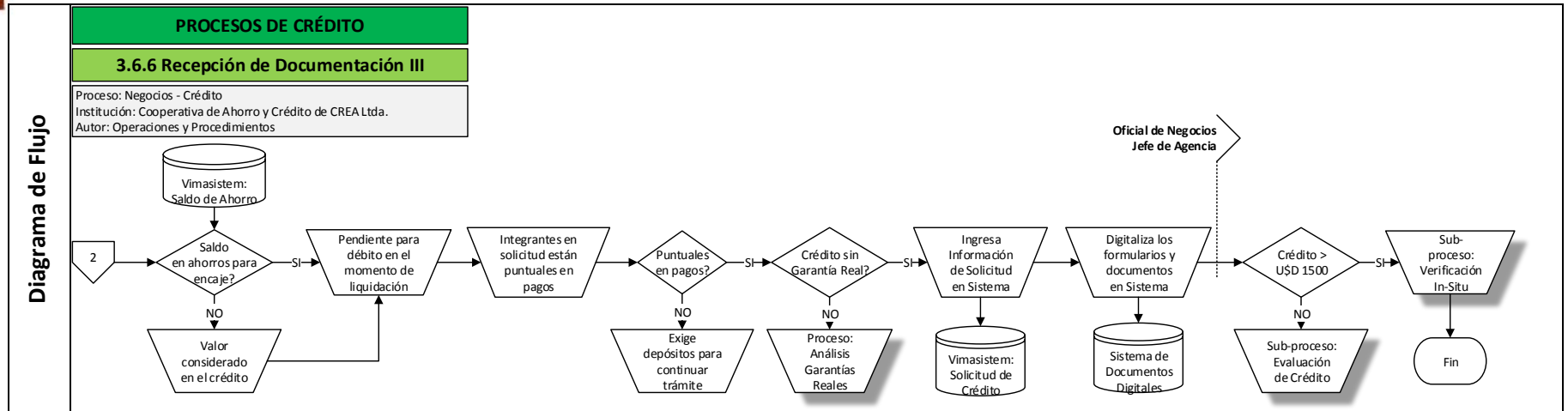
| | | | |
|--------------------|--|--------------|--|
| Descripción | 1.- Jefe de Agencia u Oficial de negocios revisa lógica y veracidad de los documentos de soporte y prueba de ingresos y activos presentados por el socio; y revisa que no exista vinculación crediticia con funcionarios de la cooperativa. | | |
| | 2.- De tratarse de un crédito con relación vinculante se lo manejará de acuerdo al Art. 48 del manual de negocios y continúa el proceso. | | |
| Riesgo | 3.- Analiza el perfil y nivel de deuda según lo presentado en la solicitud de crédito y buró de crédito y en caso de presentar un perfil con sobreendeudamiento se otorga opciones y si el socio acepta las condiciones se sigue con el proceso de lo contrario devuelve los documentos y archiva la solicitud de crédito y registra particularidades de la no concesión en el registro de seguimiento de socio. | | |
| | 4.- Detalla los montos, cuotas y plazos del crédito con el socio. | | |
| Riesgo | 1.- Pasar por alto un crédito con relación vinculante. 2.- No realizar un análisis del nivel de endeudamiento del socio. | Costo | 1.- Entregar más de lo autorizado para este tipo de créditos 2.- Posibilidad de caer en mora. |
| Mitigación | 1.- Verificar la base de registro de vinculados. 2.- Realizar el análisis respectivo del buró de crédito. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



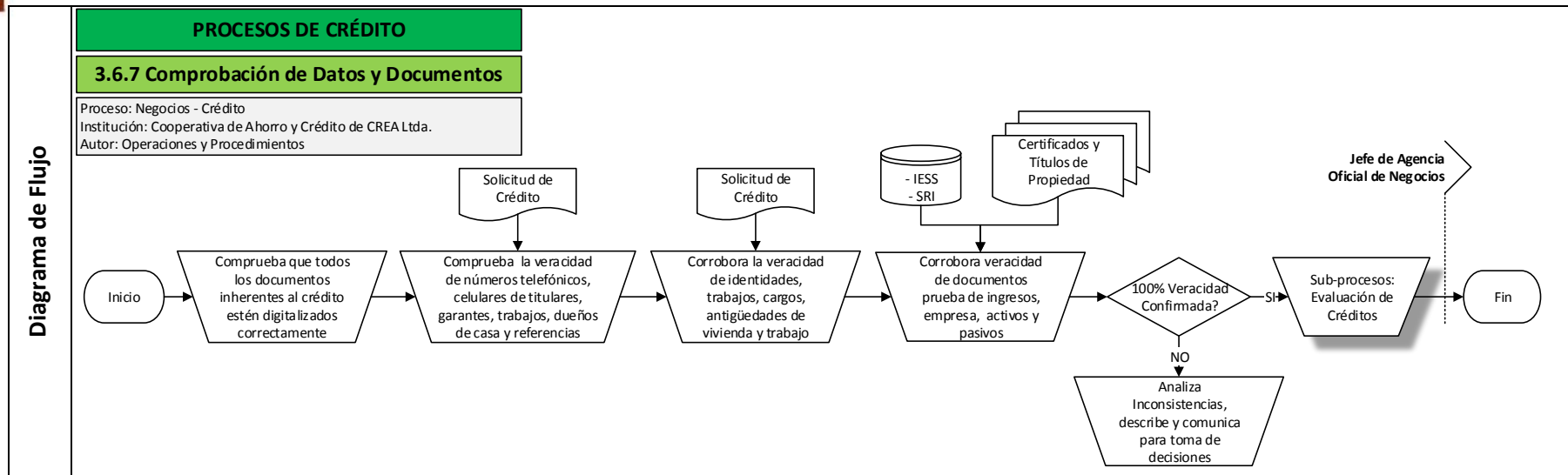
| | | |
|--------------------|--|--|
| Descripción | 5.- Verifica si el socio dispone de saldo en ahorros para el descuento del encaje 6.- Pendiente para el débito en el momento de la liquidación del crédito. 7.- Revisa si los integrantes en la solicitud (socios y garantes) están puntuales en el pago de sus obligaciones (en caso de tenerlas), de no estar al día se exigirá los depósitos respectivos para continuar con el trámite del crédito. 8.- Si se trata de un crédito con garantía real se procede a su respectivo análisis y continúa con el proceso. 9.- Ingresa información de la solicitud en el sistema y digitaliza los formularios y documentos respectivos. 10.- Si se trata de un crédito mayor a U\$D 1.500 se sigue con el proceso de verificación in-situ, de lo contrario se procede a la evaluación del crédito. | |
| Riesgo | 1.- No considerar el valor para el encaje. 2.- No revisar la puntualidad de pagos de los socios. | Costo 1.- Cambiar el monto del crédito solicitado 2.- Posibles socios morosos |
| Mitigación | 1.- Revisar los requisitos para el crédito solicitado en el manual de negocios. 2.- Adjuntar reporte de no adeudar en la cooperativa. 3.- Seguimiento por parte de Dirección de Negocios y Auditoría | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



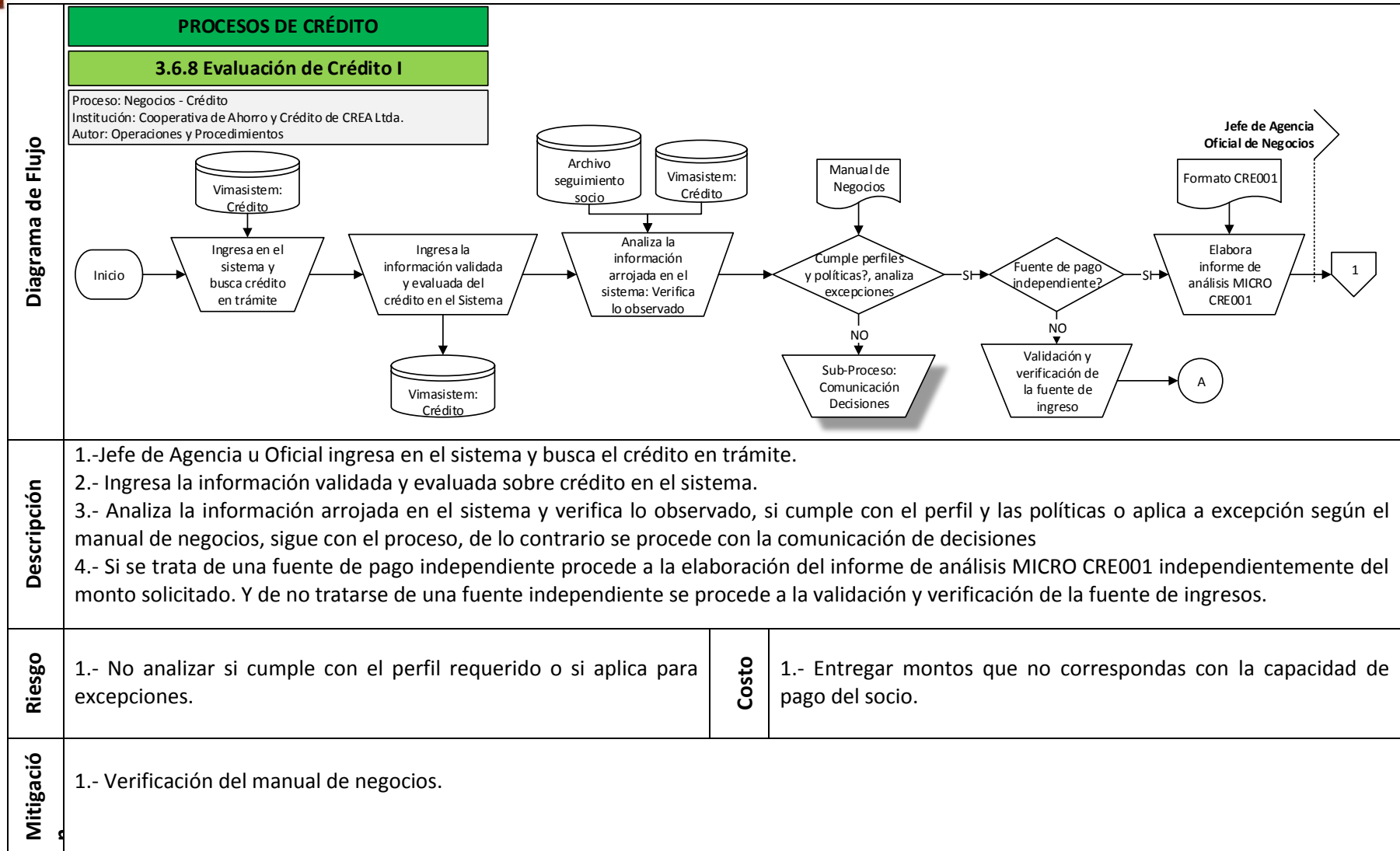
| | | | |
|--------------------|---|--------------|---|
| Descripción | 1.- Jefe de Agencia u Oficial comprueba que todos los documentos inherentes al crédito estén digitalizados correctamente 2.- Comprueba la veracidad de la información presentada en la solicitud de crédito, tanto de los números telefónicos, celulares de titulares, garantes, dueños de casa y referencias, identidad, trabajo, referencias, etc. 3.- Corroborar la veracidad de los documentos presentados como prueba de ingresos, activos y pasivos. 4.- De confirmarse la veracidad de la información y los documentos presentados se siguen con el proceso de evaluación de Crédito, de lo contrario se analiza las inconsistencias para tomar la decisión respectiva. | | |
| Riesgo | 1.- No corroborar la veracidad de la información presentada. | Costo | 1.- Seguir con el crédito basándose en información falsa. |
| Mitigación | 1.- Registro de llamadas a referencias presentadas. 2.- Seguimiento aleatorio de Director de negocios, auditoría y riesgos. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



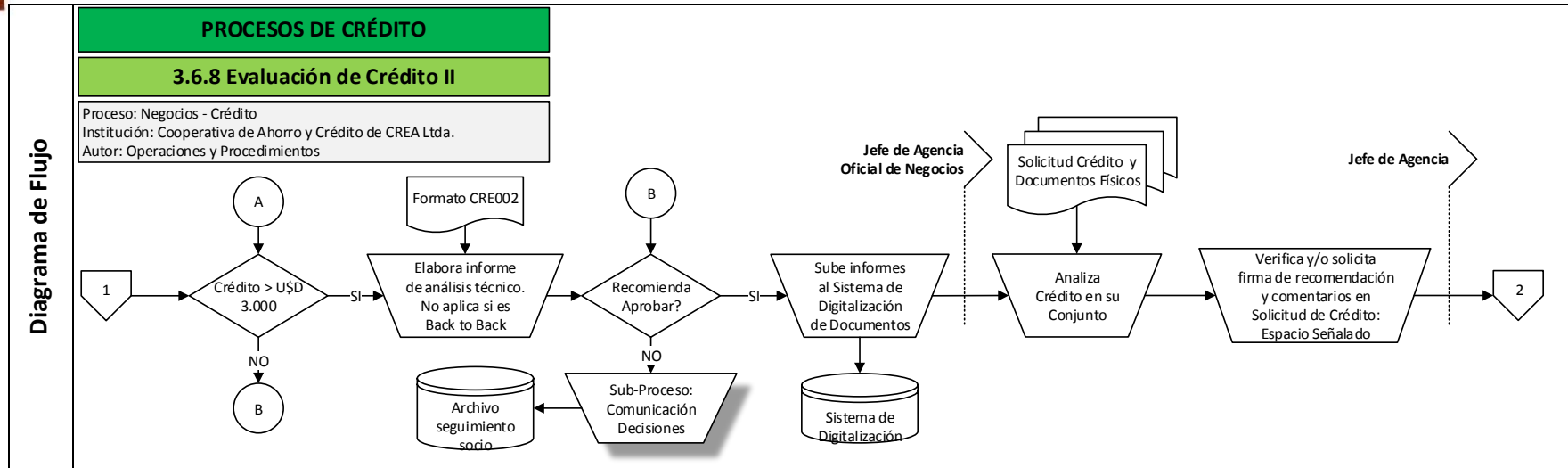
UNIVERSIDAD DE CUENCA



| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

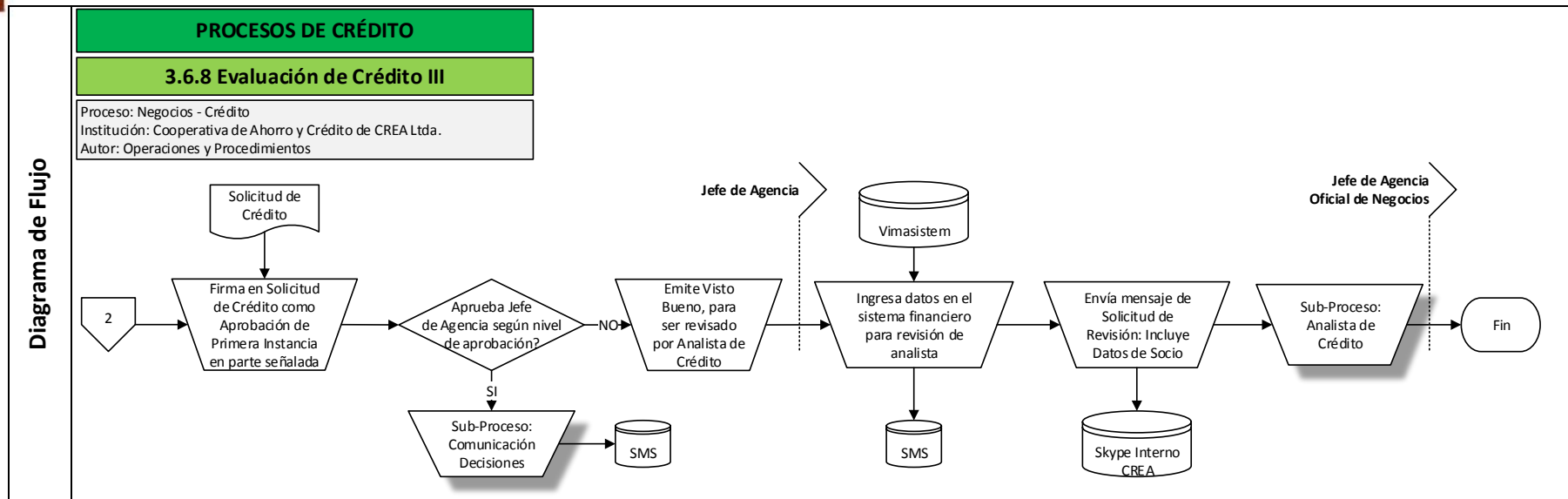


| | | |
|--------------------|--|--|
| Descripción | 5.- Si se trata de un crédito mayor a U\$D 3.000 Jefe de Agencia u Oficial elabora informe de Análisis Técnico (CRE002), de lo contrario no realiza el informe técnico y sigue con la evaluación del crédito. | |
| | 6.- Si recomienda aprobar el crédito sube al sistema de digitalización de documentos el informe realizado según el monto del crédito Y sigue con la evaluación del crédito, de lo contrario procede con la comunicación de decisiones. | |
| Riesgo | 1.- No subir los informes respectivos al sistema de digitalización. | Costo 1.- Demora en el análisis del crédito |
| | 7.- Jefe de Agencia con la solicitud del crédito y la documentación presentada analiza el crédito en su conjunto | |
| Mitigación | 8.- Verifica y/o solicita la firma de recomendación y comentarios en la Solicitud de Crédito en el espacio señalado para tal efecto. | |
| | 1.- Director de Negocios realiza muestreo de informes digitalizados. | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

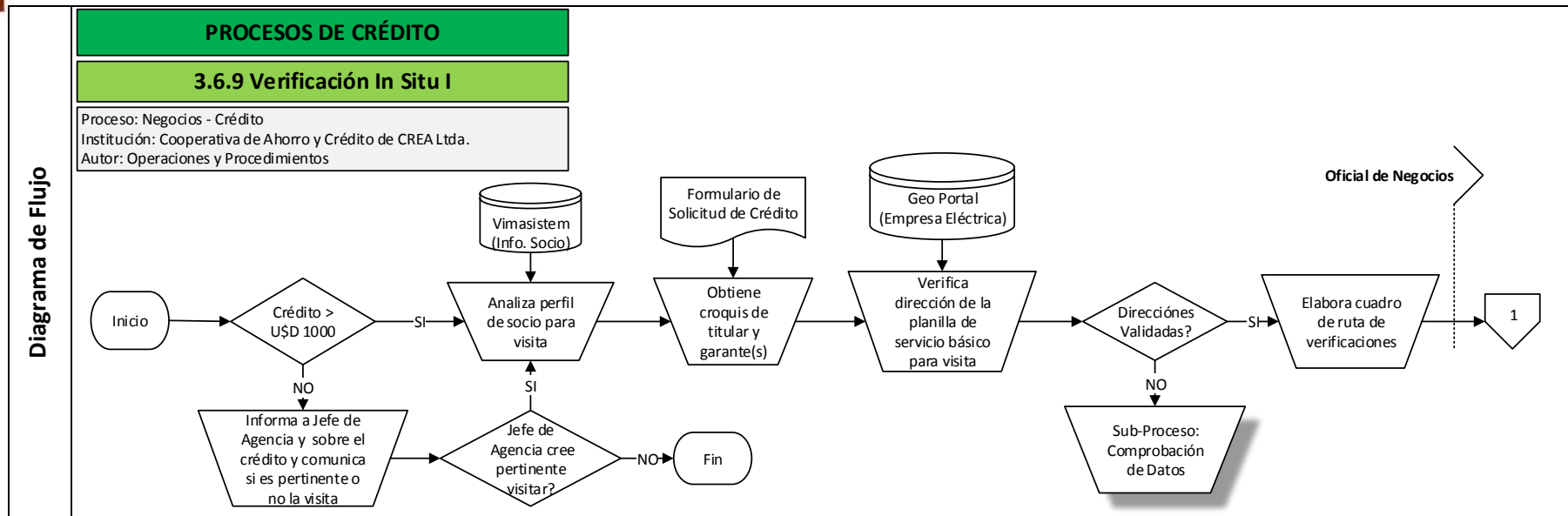


| | | |
|--------------------|---|--|
| Descripción | 9.- Jefe de Agencia firma en la solicitud de Crédito como Aprobación de primera instancia en la parte señalada. 10.- Si según el monto quien aprueba es el Jefe de Agencia se siguen con la comunicación de decisiones, de lo contrario emite el visto bueno, para ser revisado por Analista de Crédito. 11.- Jefe de Agencia u Oficial ingresa los datos en el sistema financiero para la posterior revisión de Analista de Crédito. 12.- Envía mensaje de solicitud de revisión mediante Skype incluyendo los datos del socio. | |
| Riesgo | 1.- Jefe de Agencia apruebe crédito por un valor mayor al autorizado. | Costo 1.- Incumplimiento de la políticas de aprobación de créditos |
| Mitigación | 1.- Conocer los montos de aprobación establecidos en el manual de negocios o en las respectivas disposiciones. 2.- Seguimiento aleatorio de créditos aprobados por Jefe de Agencia. | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA



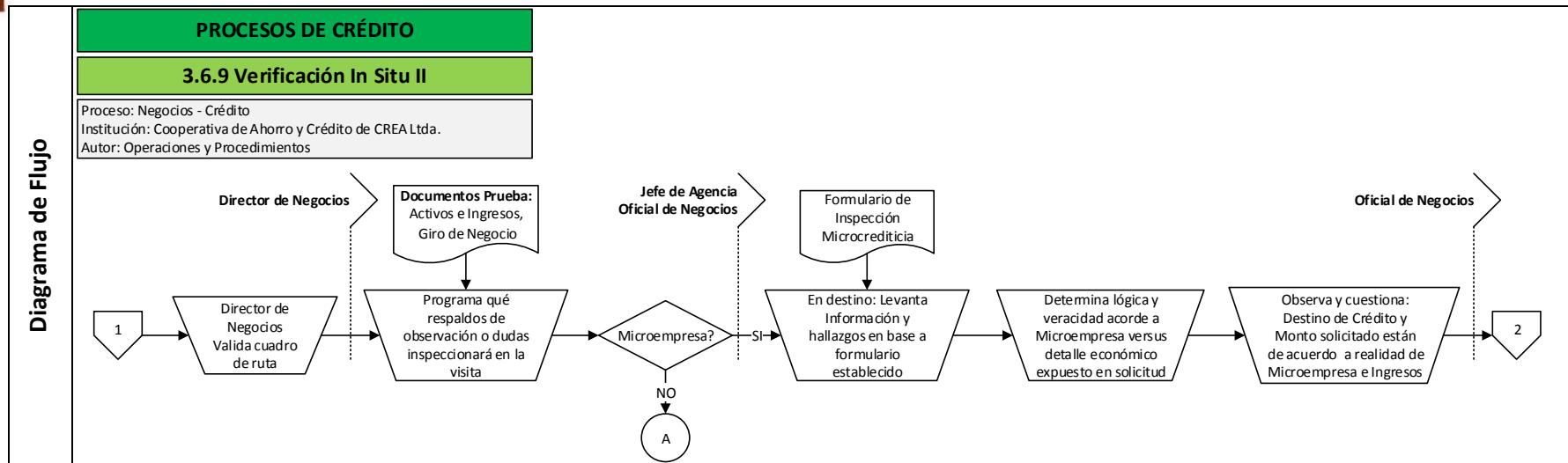
| | | | |
|--------------------|---|--------------|-----------------------------|
| Descripción | 1.- Si el crédito es menor a U\$D 1.000 el oficial de negocios informa al Jefe de Agencia sobre el crédito y comunica si es pertinente o no realizar la verificación in-situ. Si el jefe de agencia cree que es pertinente realizar la visita in-situ 2.- Analiza el perfil del socio para realizar la visita in-situ. 3.- Del formulario de solicitud de crédito obtiene el croquis de socio titular de la deuda y verifica la dirección de la planilla de servicio básico ingresando el número del medidor de la luz en el Geo Portal de la Empresa Eléctrica. 4.- En caso de que no se pueda validar la dirección, se procede con la comprobación de datos del socio, de lo contrario se elabora un cuadro de ruta de la verificaciones a realizar. | | |
| Riesgo | 1.- No elaborar cuadro de ruta para la visitas | Costo | 1.- Desperdicio del tiempo. |
| Mitigación | 1.- Validación del cuadro de ruta por parte del director de negocios | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



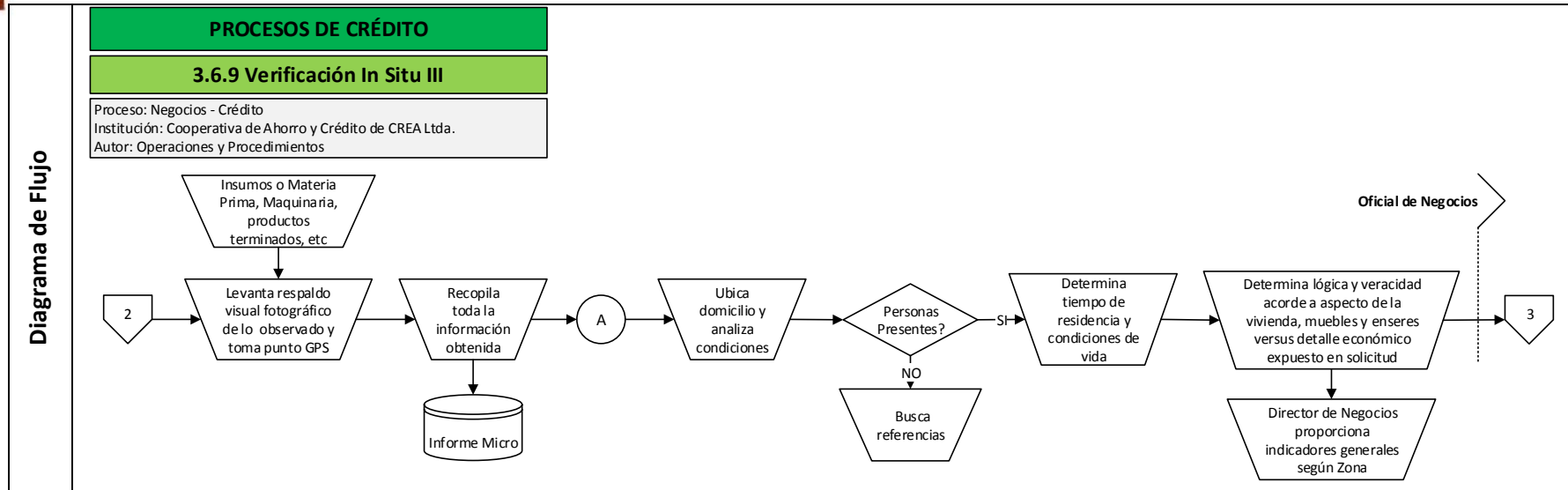
| | | |
|--------------------|---|---|
| Descripción | 5.- El director de negocios valida el cuadro de ruta presentado por el oficial o jefe de agencia. 6.- Jefe de Agencia u Oficial revisa los documentos de prueba donde se detallan los activos, ingresos y giro de negocio. Programa que respaldos de observación o dudas inspeccionará en la visita. 7.- Si se trata de una microempresa, y una vez en el lugar levanta la información y hallazgos en base al formulario establecido de inspección microcrediticia. 8.- Determina la lógica y veracidad entre lo que puede observar en la Microempresa de acuerdo al detalle económico expuesto en la solicitud de crédito. 9.- Observa y cuestiona si el destino del crédito y el monto solicitado están de acuerdo a la realidad del negocio. | |
| Riesgo | 1.- No programar qué es lo que se va a verificar. | Costo 1.- Informe con datos incompletos, lo cual requerirá realizar una nueva visita. |
| Mitigación | 1.- Revisar la información presentada por el socio en el formulario de solicitud de crédito 2.- Aleatoriamente Director de negocios o Jefe de Agencia acompañarán al Oficial de negocios a una visita in-situ. | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



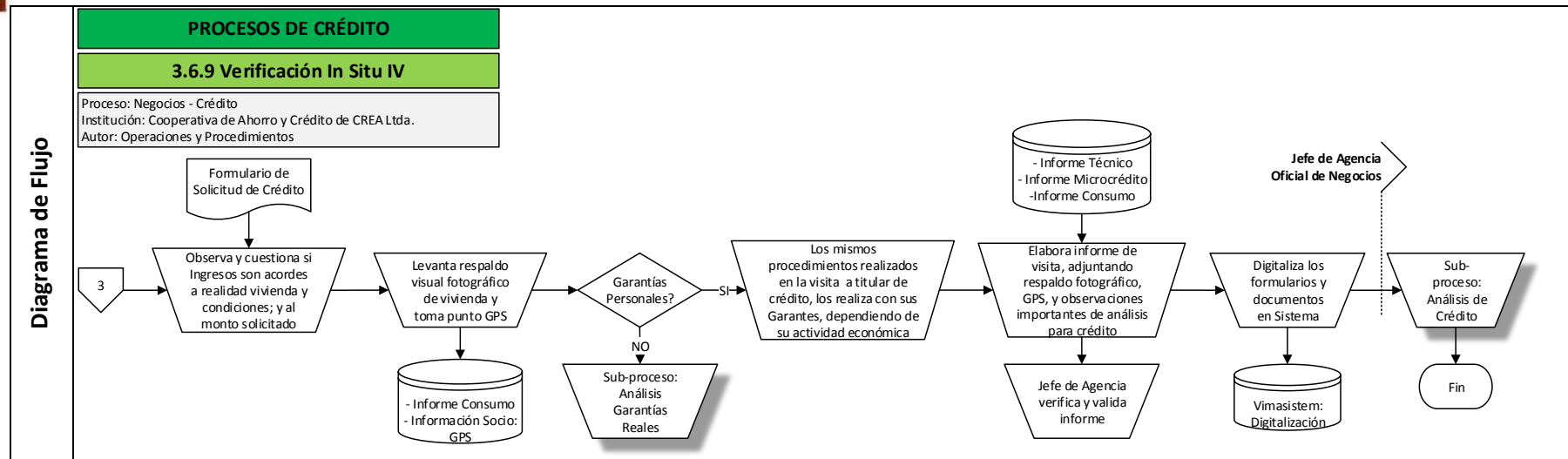
| | | | |
|--------------------|--|--------------|---|
| Descripción | 10.- Oficial de Negocios levanta respaldo visual fotográfico de lo observado como insumos o materias primas, maquinarias, productos terminados, etc. Y toma el punto GPS de la ubicación del negocio. 11.-Recopila toda la información adjuntándola en el respectivo informe Micro. 12.-De no tratarse de un negocio, ubica el domicilio y analiza la condiciones en las que se encuentra el mismo y en caso de no haber personas presentes busca referencias sobre el socio en cuestión, de lo contrario determina el tiempo de residencia y las condiciones de vida 13.- Determina la lógica y veracidad acorde al aspecto de la vivienda, muebles y enseres versus el detalle económico expuesto en la solicitud de crédito según los indicadores proporcionados por la Dirección de Negocios. | | |
| Riesgo | 1.- No verificar la concordancia entre lo expuesto en la solicitud y lo que observa in-situ. | Costo | 1.- Destino del crédito sin fundamento. |
| Mitigación | 1.- Respaldo fotográfico adjunto al informe de visita. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



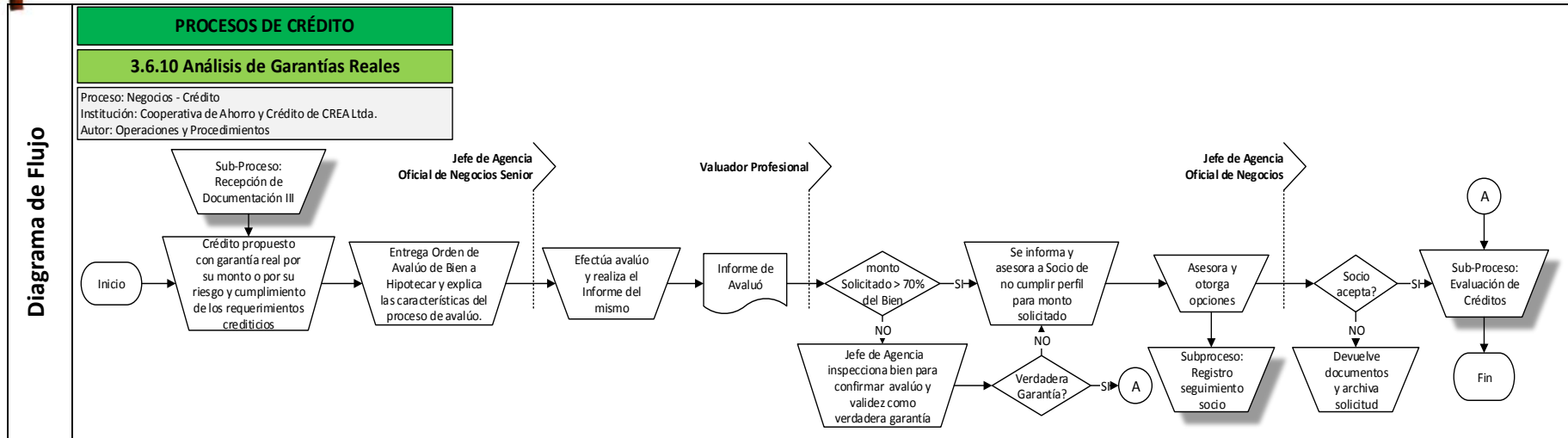
| | | | |
|--------------------|---|--------------|---|
| Descripción | 14.- Observa y cuestiona si la realidad y condiciones de la vivienda están acorde a los ingresos que se exponen en la solicitud de crédito 15.- Levanta el respaldo visual fotográfico de la vivienda y toma el punto GPS de la ubicación de la misma. 16.- Recopila toda la información adjuntándola en el respectivo informe de Consumo 17.- Si el crédito tiene garantía personal se realiza el mismo procedimiento de visita a los garantes dependiendo de su actividad económica, de lo contrario se realiza el respectivo análisis de Garantías Reales. 18.- Elabora informe de visita, adjuntando respaldo fotográfico, GPS, y observaciones importantes de análisis para crédito, el Jefe de Agencia verifica y valida el informe. 19.- Digitaliza los formularios y documentos en el Sistema de digitalización y sigue con el proceso de Análisis de Crédito. | | |
| Riesgo | 1.- En caso de garantías personales no realizar informe de visita in-situ de los garantes. | Costo | 1.- Los garantes no tengan capacidad de pago suficiente en caso de que el titular no pueda cumplir su obligación. |
| Mitigación | 1.- Realización del respectivo informe de visita. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



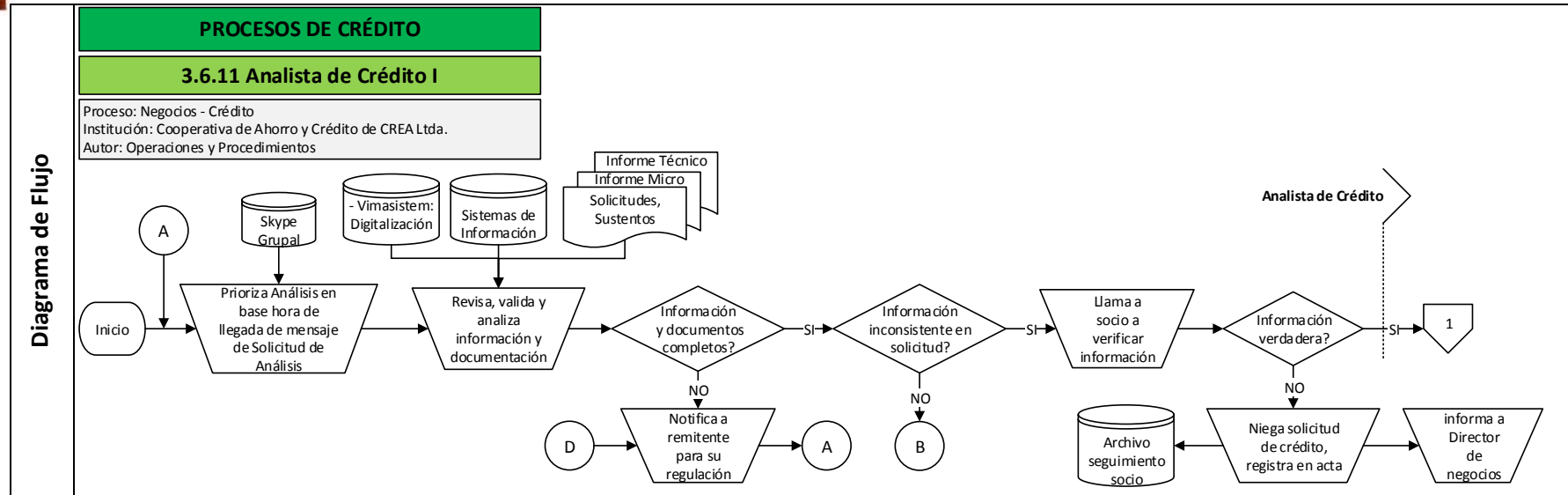
| | | | |
|--------------------|---|--|--------------|
| Descripción | 1.- Una vez receptados los documentos necesarios para el crédito y de tratarse de un crédito con garantía real ya sea por su monto o riesgo y cumpliendo con los requerimientos necesarios para otorgar un crédito 2.- Se entrega una orden de avalúo del bien a hipotecar o preñar y explica las características del proceso de avalúo. 3.- Valuador profesional realiza el avalúo del bien y realiza el informe del mismo. 4.- Si el monto de crédito solicitado es menor que el 70% de valor del bien a garantizarse se siguen con el procedimiento, de lo contrario se informa al socio de no cumplir con el perfil para el monto solicitado y se le otorga opciones. 5.- Jefe de Agencia inspecciona el bien para confirmar el avalúo y la validez del bien como garantía verdadera. 6.- Si es una garantía válida se procede con la evaluación del crédito de lo contrario se informa y asesora al socio de no cumplir con el perfil para el monto solicitado y se le otorga otras opciones (garante adicional). | | |
| | Riesgo | 1.- No realizar el respectivo avalúo del bien. | Costo |
| Mitigación | 1.- Jefe de Agencia no procede a la evaluación del crédito si no se presenta el respectivo avalúo del bien a garantizar e informe de la visita in-situ. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



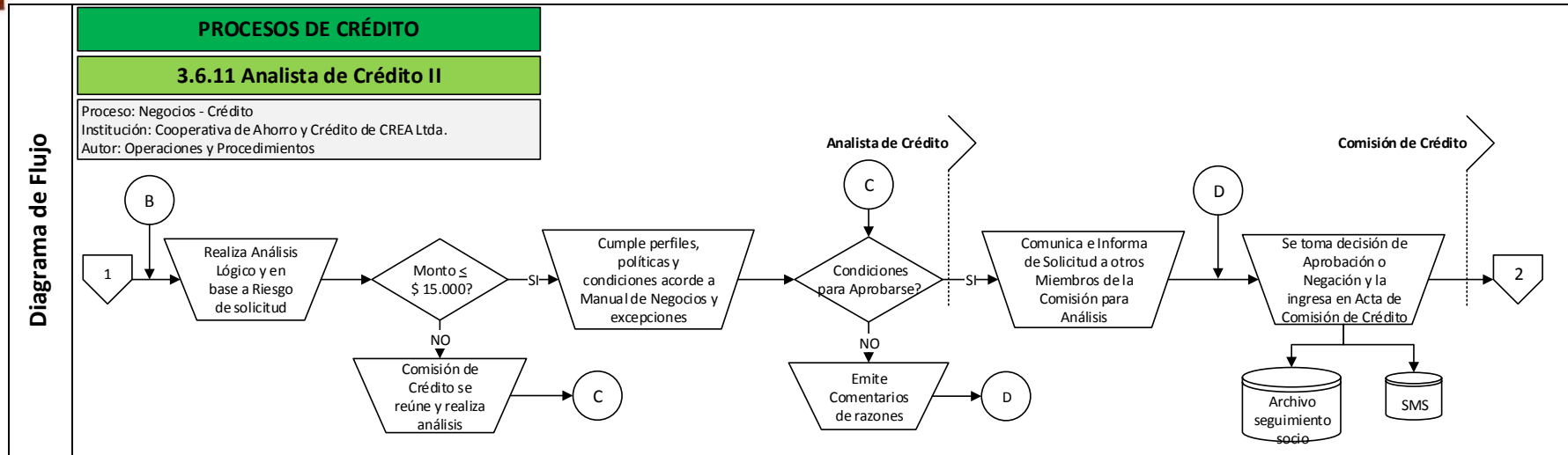
| | | | |
|--------------------|--|--------------|--|
| Descripción | 1.- Analista de Créditos revisa el crédito solicitado priorizando en base a hora de llegada del mensaje de Solicitud de Análisis. 2.- Revisa, valida, analiza y verifica que la información y documentos estén completos en el sistema de digitalización y en caso de haber errores en la información notifica al remitente para que proceda con la regulación respectiva. 3.- Verifica si cumple con el perfil, políticas y condiciones acorde al Manual de negocios. 4.- En caso de que la información en la solicitud sea inconsistente analista llamará al socio a verificar, y en caso de que no se confirme dicha información se negará la solicitud de crédito y se informará al Director de negocios y se registra en el archivo de seguimiento de socio. | | |
| Riesgo | 1.- No verificar la información en caso de que esta sea inconsistente. | Costo | 1.- Otorgar crédito basado en información falsa. |
| Mitigación | 1.- Director de negocios realiza llamadas aleatorias para confirmar los datos presentados por el socio. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



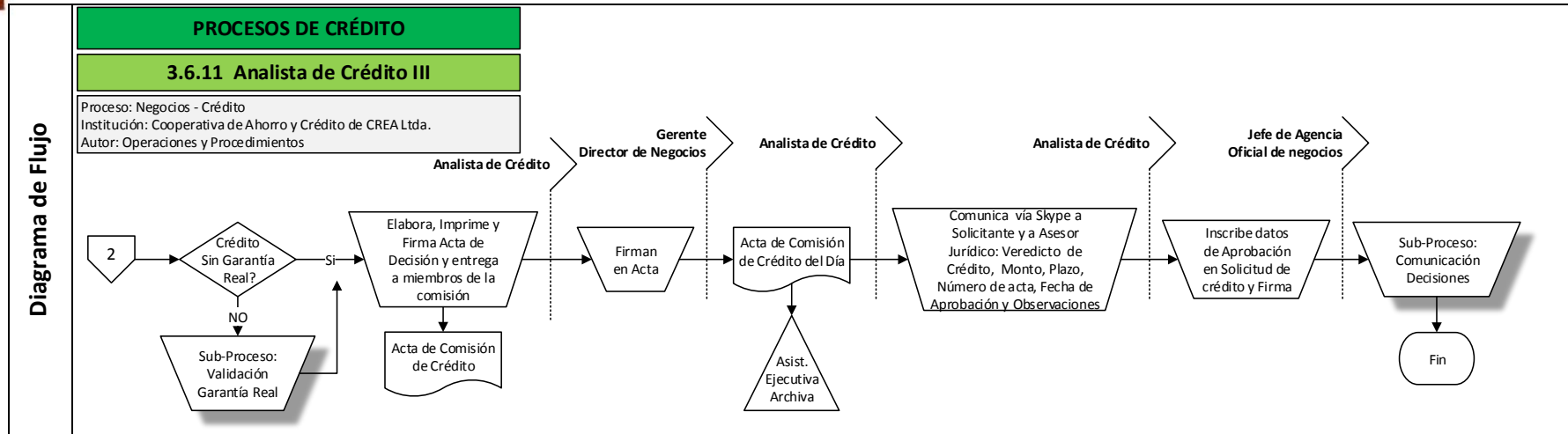
| | | | |
|--------------------|---|--------------|--|
| Descripción | 5.- Analista de Crédito realiza el análisis lógico y en base a riesgo de la solicitud de crédito. 6.- Si el monto en la solicitud es de hasta U\$D 15.000 Analista de crédito sigue con su proceso y de presentarse alguna duda consulta a Director de Negocios, de lo contrario, si el monto es mayor a U\$D 15.000 se reúne la comisión de crédito. 7.- Verifica si cumple con el perfil, políticas y condiciones acorde al Manual de Negocios. 8.- De existir la condiciones para aprobar el crédito, se comunica e informa de la solicitud a otros miembros de la comisión para el análisis de ser el caso (monto mayor a U\$D 15.000). 9.- Se toma la decisión de Aprobación o Negación del crédito y la ingresa en la respectiva Acta de Comisión de Crédito. | | |
| Riesgo | 1.- Comisión no se reúna para analizar un crédito mayor a U\$D 15.000 | Costo | 1.- Incumplimiento de la políticas de aprobación de créditos |
| Mitigación | 1.- Firma en acta de aprobación de crédito por parte de los miembros de la comisión. 2.- Seguimiento por parte de Auditoría. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

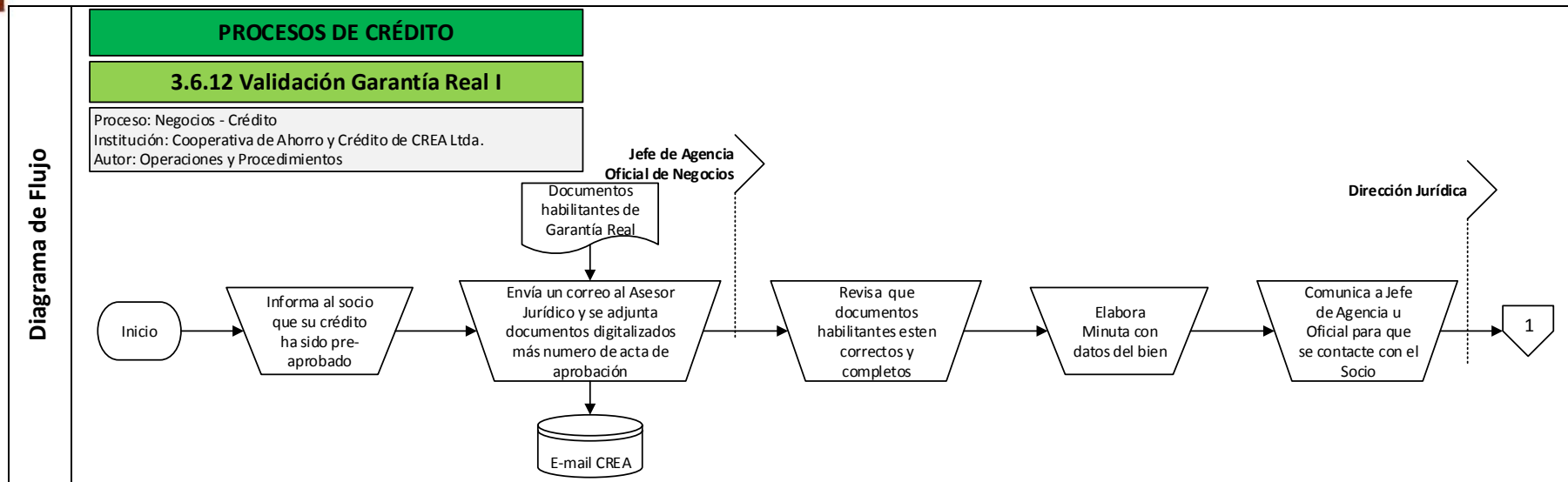


| | | |
|--------------------|---|---|
| Descripción | 10.- Analista de crédito elabora, imprime y firma Acta de decisión y entrega a los miembros de la comisión para que la firmen. | |
| | 11.- Una vez firmada el acta por todos los miembros de la comisión se entrega a Asistente Ejecutiva para que la archive. | |
| Riesgo | 1.- Miembros de la comisión no firman el acta. | Costo 1.- No queda constancia de que el crédito haya sido analizado por la comisión. |
| | 12.- Si se trata de un crédito sin garantía real se comunica vía Skype al solicitante, el veredicto de Crédito, monto, plazo, número de acta, fecha de aprobación y observaciones, generándose un reporte diario de la operaciones aprobadas y liquidadas. Caso contrario se procede con la validación de la garantía real. | |
| Mitigación | 13.- Jefe de Agencia u Oficial inscribe los datos de aprobación en la solicitud de crédito y firma. | |
| | 14.- lo siguiente es la comunicación de la decisión al socio. | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

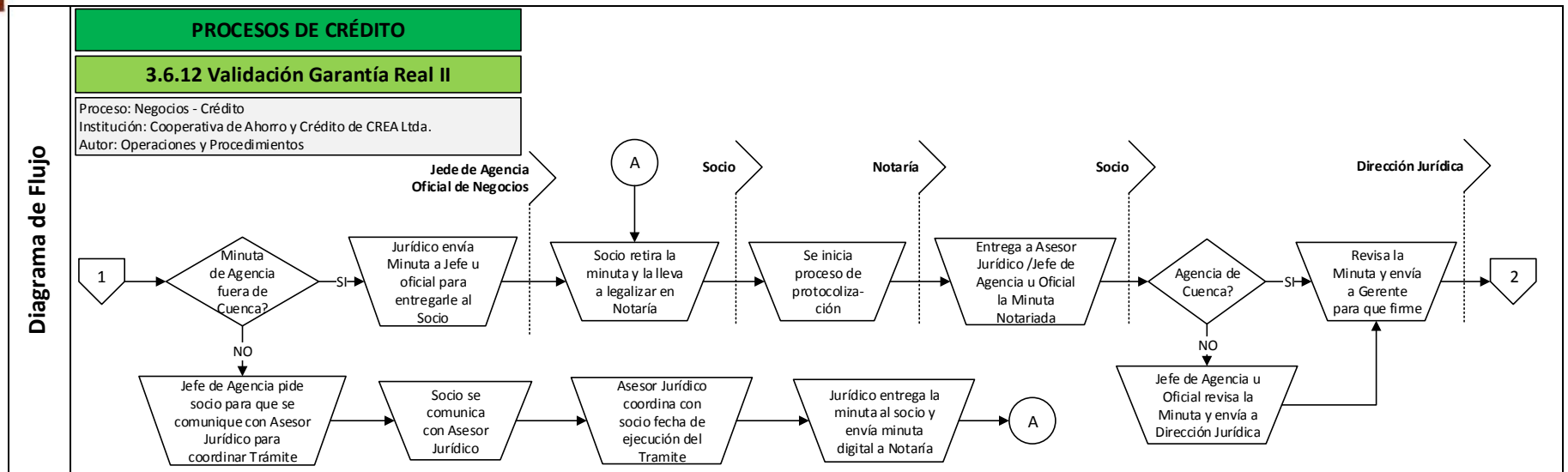


| | | | |
|--------------------|--|--------------|--------------------------------------|
| Descripción | 1.- Jefe de Agencia u Oficial informa al socio que su crédito ha sido pre-aprobado 2.- Envía un correo al Asesor Jurídico adjuntando los documentos habilitantes (contrato compra-venta notariado, factura del concesionario, seguro endosado) de la garantía real más el número de acta de aprobación. 3.- Revisa que los documentos habilitantes estén correctos y completos 4.- Asesor jurídico elabora la minuta con los datos del bien y la envía al Jefe de Agencia u oficial respectivo 5.- Comunica a Jefe de Agencia u Oficial para que se contacte con el Socio para coordinar entrega de la minuta. | | |
| Riesgo | 1.- Documentos habilitantes incompletos y con errores. | Costo | 1.-Demora para seguir con el trámite |
| Mitigación | 1.- No proceder a elaborar la minuta respectiva. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA



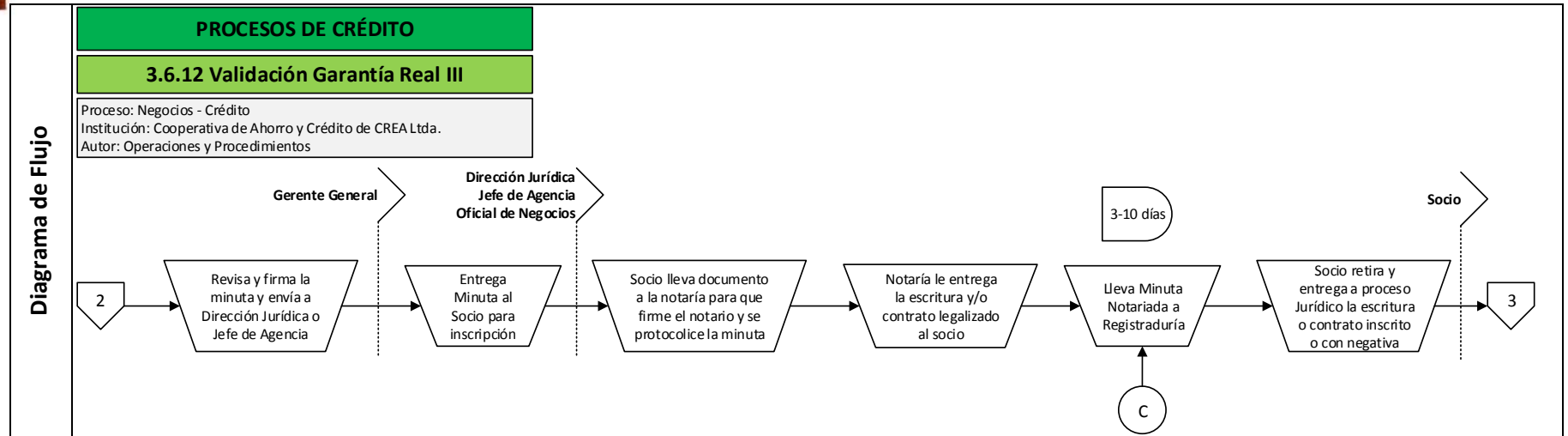
| | | | |
|--------------------|--|--------------|---|
| Descripción | <p>6.- Si la minuta pertenece a una Agencia fuera de Cuenca, la Dirección Jurídica envía la minuta al Jefe de Agencia u Oficial para que la entregue al socio para que realice el trámite respectivo.</p> <p>7.- En caso de la agencia de Cuenca, el Jefe de Agencia o el oficial pide al Socio que se comunique con el Asesor Jurídico para coordinar la hora y fecha para iniciar con la ejecución del trámite</p> <p>8.- Asesor Jurídico entrega la minuta al Socio y a su vez envía el archivo digital de la misma a la notaría.</p> <p>9.- Socio retira la minuta y la lleva a legalizar en la Notaría, donde se inicia el proceso de protocolización de la misma</p> <p>10.- Una vez realizado el proceso respectivo en la notaría el Socio entrega la minuta notariada al Asesor Jurídico para que revise, en el caso de la agencia de Cuenca o al Jefe de Agencia u Oficial en el caso de las agencia fuera de Cuenca para que envíen a la Dirección Jurídica.</p> | | |
| Riesgo | 1.- Errores en la elaboración de la minuta | Costo | 1.- Pérdida de tiempo para proseguir con el trámite |
| Mitigación | 1.- Antes de enviar la minuta al socio asegurarse que los datos correspondientes sean los correctos. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

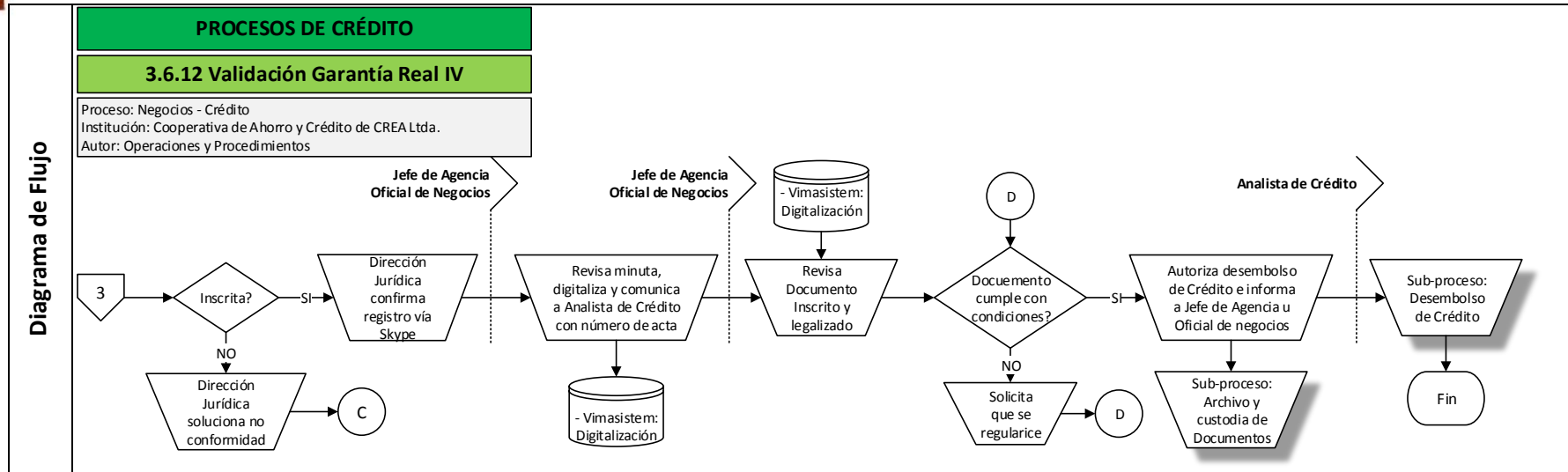


| | | | |
|--------------------|---|--------------|--|
| Descripción | 11.- Asesor Jurídico una vez que ha revisado el documento da su visto bueno y entrega a Gerencia para que lo firme 12.- Gerente firma el documento y la devuelve al Asesor Jurídico, Jefe de Agencia u Oficial para que continúen con el proceso. 13.- Asesor Jurídico, Jefe de Agencia u Oficial entrega la minuta al socio para su respectiva inscripción 14.- Socio lleva el documento a la notaría para que firme el notario se protocolice la minuta 15.- Notaría le entrega la escritura y/o contrato legalizado al socio 16.- Socio lleva la minuta notariada a la registraduría lo cual toma un periodo de entre 3 a 15 días. Transcurrido el tiempo correspondiente el socio entrega a la Dirección jurídica la escritura o contrato inscrito con negativa. | | |
| Riesgo | 1.- Registraduría niegue la inscripción del contrato o escritura | Costo | 1.- Demora en el trámite hasta corregir el error y volver a inscribir. |
| Mitigación | 1.- Antes de entregar la minuta al socio para que la lleva registrar, verificar que no tenga algún error. | | |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA



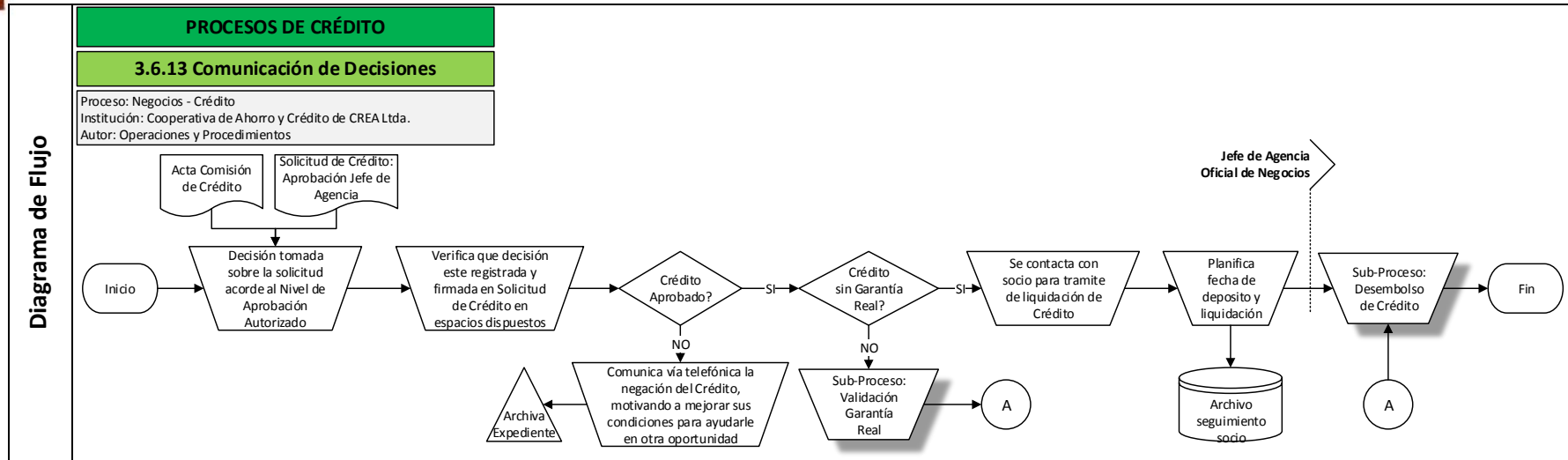
| | | | |
|--------------------|---|--------------|--|
| Descripción | 17.- En caso de que la escritura o contrato no haya podido ser inscrito el socio entrega el documento a Dirección jurídica para que solucione la no conformidad que se haya presentado y devuelve al socio para que vaya registrar. 18.- Jefe de Agencia u Oficial revisa la minuta, digitaliza y envía a Analista de Crédito con el número de acta respectivo. 19.- Analista de crédito revisa el documento inscrito y legalizada, si cumple con las condiciones autoriza el desembolso de crédito e informa a Jefe de Agencia u Oficial de negocios, de lo contrario solicita que se haga la regularización respectiva. 20.- Jefe de Agencia u Oficial siguen con el desembolso de crédito. 21.- Archiva y custodia los documentos. | | |
| Riesgo | 1.- Jefe de Agencia u Oficial no digitalizan la escritura o contrato. | Costo | 1.- Analista no puede autorizar el desembolso. |
| Mitigación | 1.- Antes de solicitar a Analista que autorice el desembolso verificar que todos los documentos necesarios estén digitalizados. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



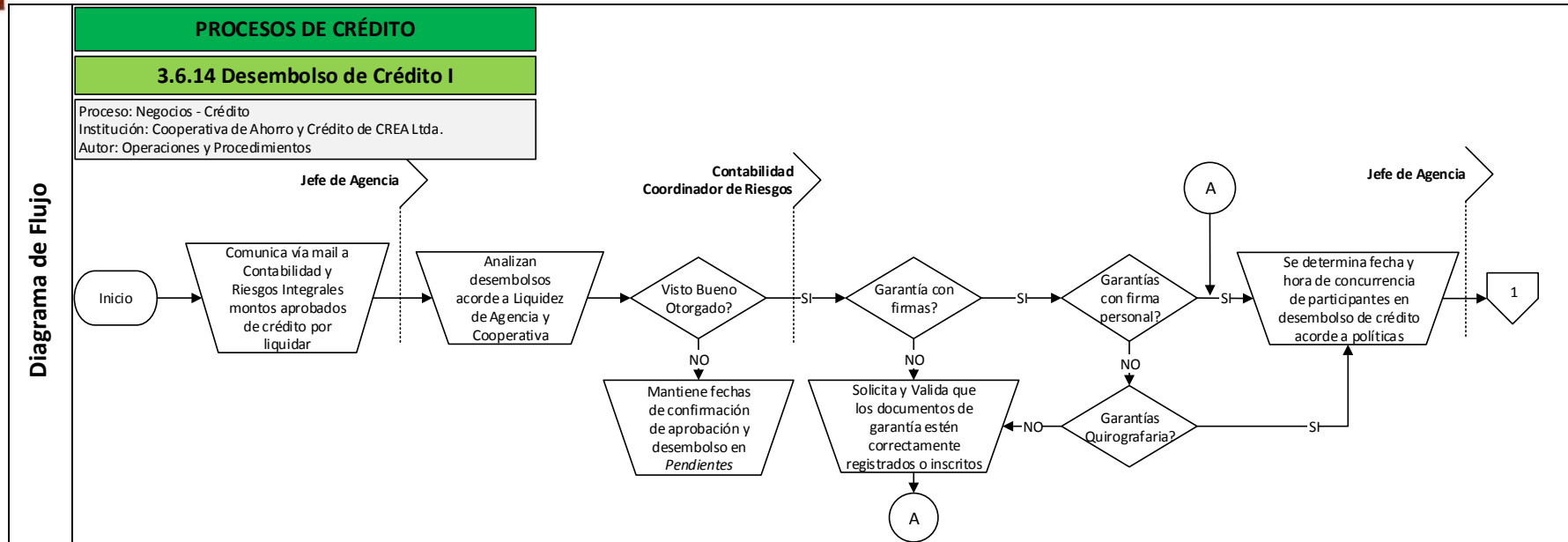
| | | | |
|--------------------|--|--------------|---|
| Descripción | 1.- Según la decisión tomada sobre la solicitud de crédito acorde al nivel de aprobación se procede con la comunicación de decisiones. 2.- Jefe de Agencia u Oficial verifica que decisión esté registrada y firmada en la solicitud en los espacios dispuestos para el efecto. 3.- Si se aprobó el crédito se contacta con el socio para el trámite de liquidación del crédito. Si se trata de un crédito con garantía real, se procede primero con la validación de la misma. 4.- En el caso de haberse negado el crédito se comunica vía telefónica la negación, motivando a mejorar sus condiciones para ayudarlo en otra oportunidad y se archiva el expediente. 5.- Planifica la fecha de depósito y liquidación del crédito en la cuenta del socio. 6.- Seguido se da el desembolso del crédito. | | |
| Riesgo | 1.- Decisión de aprobación del crédito no se registre en la solicitud. 2.- Socio ya no quiere el crédito. | Costo | 1.- No poder proceder con el desembolso del crédito 2.- Pérdida de tiempo para oficiales y analista. |
| Mitigación | 1.- Director de negocios realice muestreo de las solicitudes aprobadas por analista de crédito. 2.- En caso de que el socio presente un buen perfil asegurarse que realmente desea el crédito antes de continuar | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



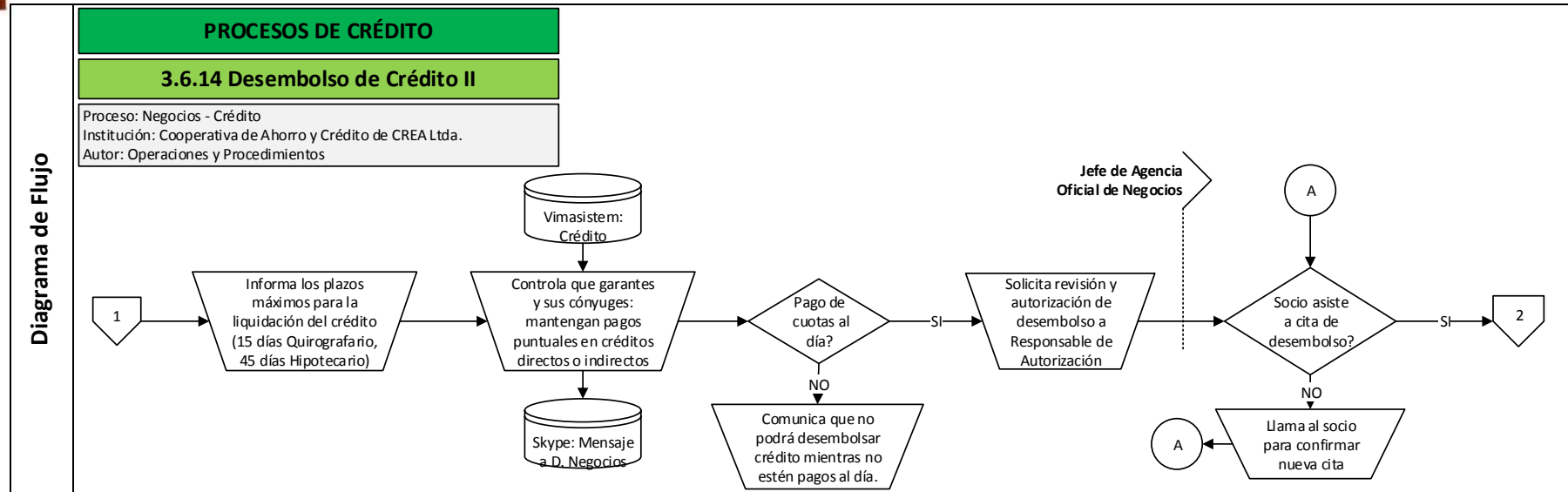
| | | | |
|--------------------|--|--------------|--|
| Descripción | 1.- Jefe de Agencia comunica vía mail a Contabilidad y Riesgos Integrales los montos aprobados de crédito por liquidar. 2.- Contabilidad y coordinador de riesgos analizan desembolsos acorde a la liquidez de la agencia y cooperativa en general. 3.- En caso de que Contabilidad o Riesgos no den un visto bueno para el desembolso se mantendrá como pendiente las fechas de confirmación y aprobación del desembolso. 4.- Si se trata de un crédito con garantía sin firmas, Jefe de Agencia solicita y valida que los documentos de garantías estén correctamente registrados o inscritos, de lo contrario, si se trata de un crédito con garantía con firma personal o garantía quirografaría se determina la fecha y hora de concurrencia de participantes en desembolso de crédito acorde a políticas. | | |
| Riesgo | 1.- Acordar una fecha de desembolso sin consultar los niveles de liquidez. | Costo | 1.- No poder entregar el dinero al socio en el momento acordado. |
| Mitigación | 1.- Coordinar con contabilidad y riesgos antes de llamar al socio para la liquidación del crédito. 2.- Seguimiento del Director de negocios de los créditos a desembolsar | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA



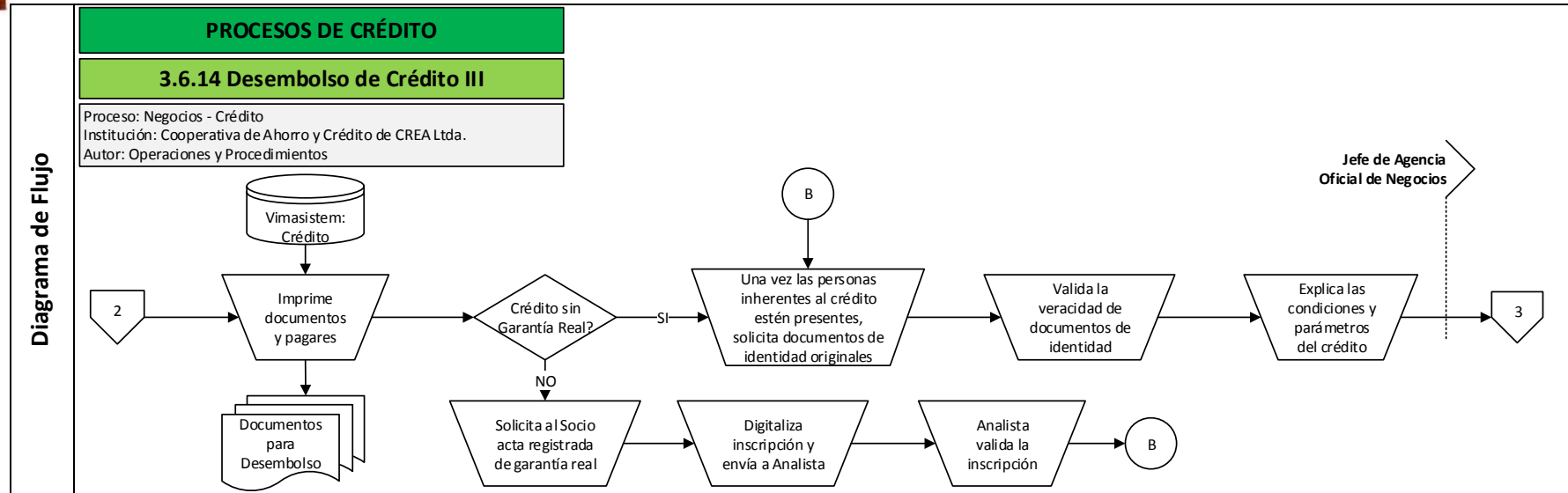
| | | | |
|--------------------|---|--------------|---|
| Descripción | 5.- Jefe de Agencia u Oficial informa los plazos máximos en los que se puede realizar el desembolso del crédito, 15 días para créditos quirografarios y 45 días para créditos hipotecarios. 6.- Revisa en el sistema que los garantes y sus cónyuges mantengan pagos puntuales en créditos directos o indirectos. 7.- Si mantienen sus pagos al día prepara e imprime los documentos legales y de respaldo para el desembolso del crédito, de lo contrario se le comunica al socio que no se le podrá desembolsar el crédito mientras no estén al día en todos sus pagos. 8.- En caso de que el socio no asista a la cita para el desembolso, el Jefe de Agencia o el oficial llaman al socio para acordar una nueva cita. | | |
| Riesgo | 1.- No verificar si tanto titulares como garantes o sus cónyuges estén al día en sus pagos al momento del desembolso. 2.- Socio no asiste al desembolso durante el periodo requerido. | Costo | 1.- Entregar el dinero a personas que están en mora. 2.- Tramitar el crédito desde el inicio |
| Mitigación | 1.- Jefe de Agencia antes del desembolso revise que el socio no tenga pagos pendientes. 2.- Llamar al socio, garantes o referencias que haya presentado hasta poder localizarlo. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

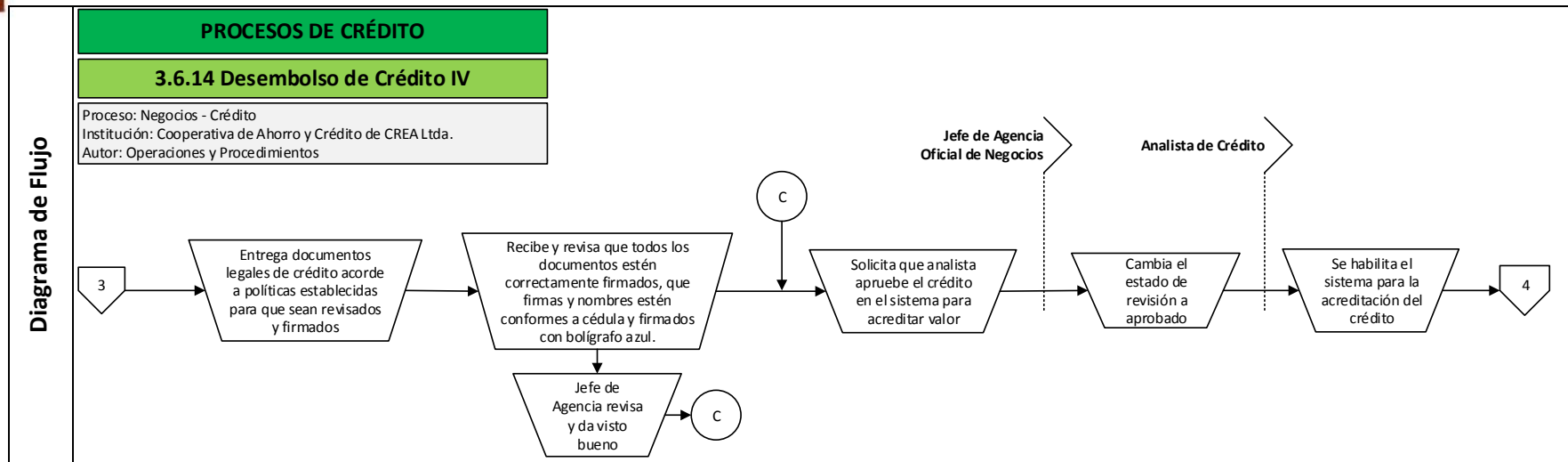


| | | | |
|--------------------|---|--------------|---|
| Descripción | <p>9.- Si el socio asiste a la cita para el desembolso del crédito se imprimen en ese instante los documentos y pagarés.</p> <p>10.- De tratarse de un crédito sin garantía real, con las personas inherentes al crédito presentes, se solicita documentos de identidad originales y en el caso de tratarse de un crédito con garantía real antes de solicitar los documentos de identidad, se solicita al socio el acta registrada de la garantía real, se digitaliza la inscripción y se envía a analista.</p> <p>11.- Valida la veracidad de documentos de identidad.</p> <p>12.- Jefe de Agencia u oficial explica a todos las condiciones y parámetros del crédito</p> | | |
| Riesgo | 1.- Alguna de las personas inherentes al crédito no se presente. | Costo | 1.- No poder proseguir con el desembolso. |
| Mitigación | 1.- Al momento de llamar al socio para coordinar la fecha de concurrencia informarle todos los detalles necesarios y realiza una revisión de pagos pendientes. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

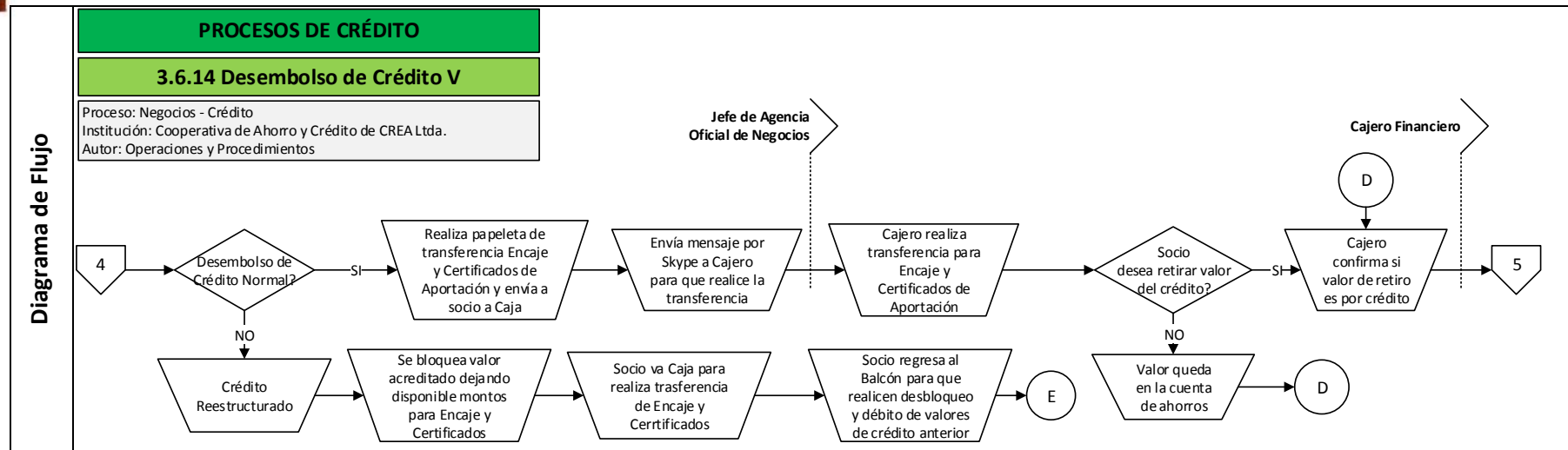


| | | |
|--------------------|--|--|
| Descripción | 13.- Entrega los documentos legales de crédito acorde a políticas establecidas para que sean revisados y firmados 14.- Recibe y revisa que todos los documentos estén correctamente firmados, que firmas y nombres estén conformes a cédula y firmados con bolígrafo azul. El Jefe de Agencia revisa y da su visto bueno. 15.- Solicita que analista apruebe el crédito en el sistema para acreditar el valor correspondiente del crédito otorgado 16.- Analista de Crédito cambia de estado de revisión a aprobado, habilitando el sistema para la acreditación del crédito. | |
| Riesgo | 1.- Firmas en el pagaré no coincidan con las de la cédula | Costo 1.- Invalidez del documento. |
| Mitigación | 1.- Los socios realicen firmas de prueba antes de firmar en el pagaré. | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

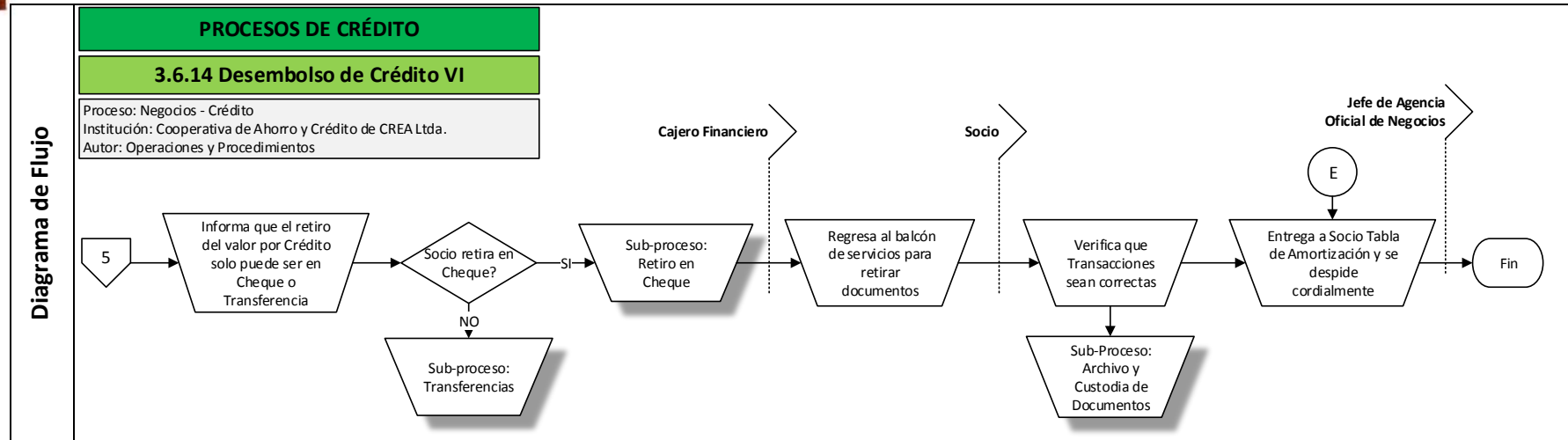


| | | | |
|--------------------|---|--------------|--|
| Descripción | 17.- Si se trata de un crédito reestructurado, se bloquea el valor acreditado dejando disponible los montos para Encaje y Certificados, a continuación el socio va a Caja a realizar la transferencia de Encaje y Certificado, después regresa al balcón de servicios para que le realicen el desbloqueo y débito de valores de crédito anterior. | | |
| | 18.- Si se trata del desembolso de un crédito normal, se realiza la papeleta de transferencia de Encaje y Certificados de Aportación y envía a socio a Caja. | | |
| Riesgo | 1.- Proseguir con el desembolso sin realizar las transferencias por certificados y encaje. | Costo | 1.- No cumplimiento de las políticas de crédito. |
| | 19.- Envía mensaje por Skype al Cajero para que realice la transferencia | | |
| Mitigaci | 20.- Cajero realiza la transferencia para Encaje y Certificados de Aportación y pregunta al socio si desea retirar el valor del crédito, en caso de que sea así, Cajero confirma si el valor de retiro es por un crédito, de lo contrario el valor queda en la cuenta de ahorros. | | |
| | 1.- El sistema no permita acreditar el dinero si faltan los valores por encaje o certificados. 2.- Cajero informa al Socio y Jefe de Agencia que falta los valores de encaje y certificados | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

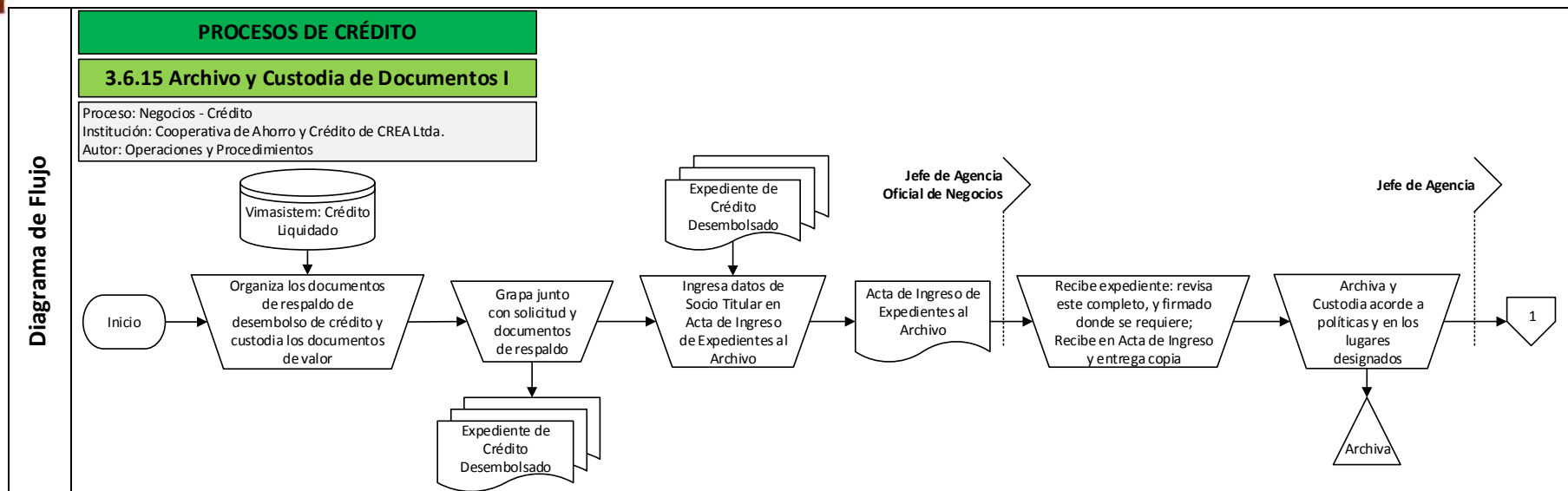


| | | | |
|--------------------|---|--------------|--|
| Descripción | 21.- Cajero informa que el retiro del valor del crédito se lo puede hacer sólo en cheque o transferencia. 22.- En caso de que el retiro sea en cheque se sigue con el proceso de retiro en cheques de lo contrario con el proceso de transferencias. 23.- Socio regresa al balcón de servicios para retirar los documentos 24.- Jefe de agencia u oficial revisa que las transacciones estén correctas. 25.- Entrega al socio la tabla de amortización y se despide cordialmente. | | |
| Riesgo | 1.- Socio requiera el dinero en efectivo. | Costo | 1.- Disminución del nivel de liquidez de la agencia que entrega el dinero. |
| Mitigación | 1.- Informarle al socio que es política de la cooperativa que el desembolso del crédito no se realice en efectivo. | | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

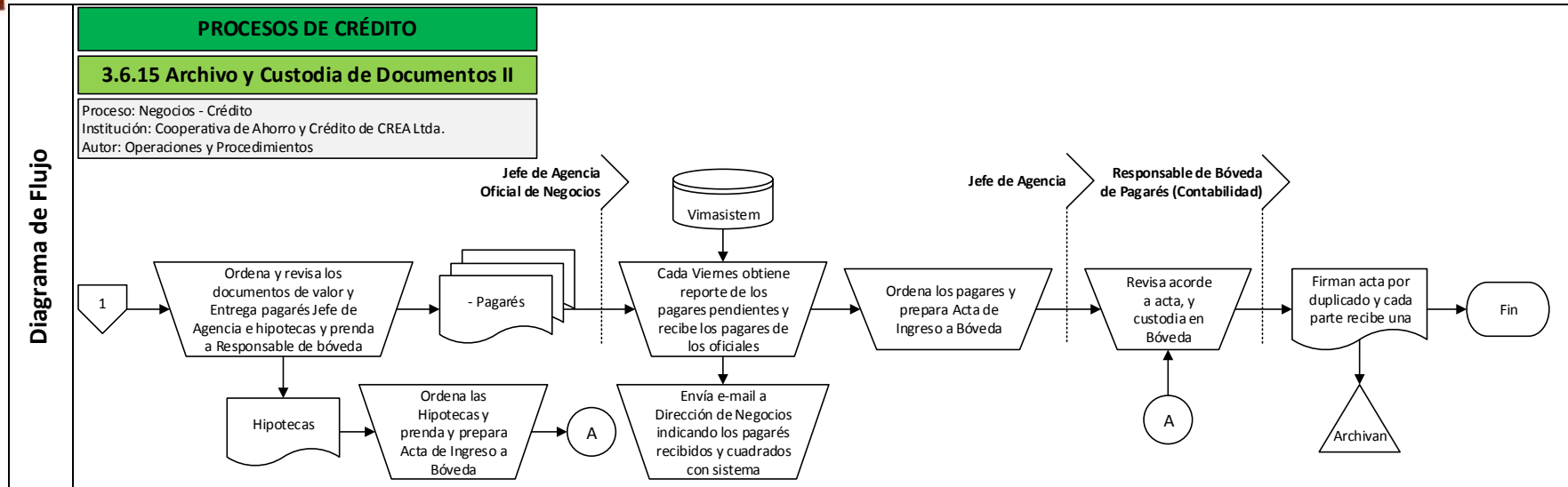


| | | |
|--------------------|---|--|
| Descripción | 1.- Jefe de Agencia u Oficial organiza los documentos de respaldo de desembolso de crédito y custodia los documentos de valor. 2.- Grapa junto con la solicitud y los documentos de respaldo. 3.- Ingresa los datos del socio titular en el acta de ingreso de expedientes al archivo. 4.- Jefe de Agencia recibe el expediente, revisa que esté completo, y firmado donde se requiere; recibe en acta de ingreso y entrega copia. 5.- Archiva y custodia acorde a políticas y en los lugares designados. | |
| Riesgo | 1.- Jefe de agencia no revise si los documentos están completos. | Costo 1.- Falta de documentos de respaldo. |
| Mitigación | 1.- Llevar un check list de los documentos que deben constar en el expediente. 2.- Realizar un muestreo mensual de los expedientes de los socios. | |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |



UNIVERSIDAD DE CUENCA



| | | |
|--------------------|---|---|
| Descripción | 6.- Jefe de Agencia u Oficial ordena y revisa los documentos de valor y entrega pagarés a Jefe de Agencia e hipotecas y prendas al responsable de bóveda. 7.- Jefe de Agencia cada viernes obtiene reporte de los pagarés pendientes y recibe los pagarés de los oficiales y envía e-mail a Dirección de Negocios indicando los pagarés recibidos y cuadrados con el sistema. 8.- Ordena los pagarés y prepara el Acta de Ingreso a bóveda. 9.- Responsable de bóveda de pagarés revisa los documentos acorde a acta y custodia en la bóveda. 10.- Jefe de agencia u Oficial y responsable de bóveda firman acta por duplicado y cada parte recibe una copia de la misma. | |
| Riesgo | 1.- Pérdida de documentos (pagarés e hipotecas) | Costo 1.- No contar con los documentos de respaldo en caso de hacer efectivas las garantías |
| Mitigación | 1.- Guardar los documentos en la bóveda apenas son entregados. | |

| | | |
|----------------|-------------------------|---------------|
| Autor | Director de Operaciones | Gerente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



3.7 INDICADORES DE GESTION PARA EL PROCESO DE CAPTACIÓN DE AHORROS

| | PROCESO | INDICADOR | TIPO DE INDICADOR | FÓRMULA | UNIDADES DE CÁLCULO | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA DE ANÁLISIS | LINEA BASE | META | RESPONSABLE |
|---|--------------------|--|-------------------|--|-------------------------|------------------|------------------------|------------|------|----------------------|
| 1 | Apertura de Cuenta | Porcentaje de Crecimiento de las Captaciones | Efectividad | $\frac{\text{Total Captaciones del mes actual} - \text{Total Captaciones del mes anterior}}{\text{Total Captaciones del mes anterior}} \times 100$ | U\$D U\$D | % | Mensual | -0,04% | 2% | Director de Negocios |
| 2 | Apertura de Cuenta | Porcentaje de nuevos socios por mes | Efectividad | $\frac{\text{Total Socios Mes Actual} - \text{Total Socios Mes Anterior}}{\text{Total Socios Mes Anterior}} \times 100$ | Unid - Unid Unidades | % | Mensual | 0,73% | 1% | Director de Negocios |
| 3 | Apertura de Cuenta | Número de Apertura de Cuentas por mes | Efectividad | # Apertura de Cuentas Mes Actual | Unidades | Unidades | Mensual | 105 | 120 | Director de Negocios |
| 4 | Cierre de Cuenta | Porcentaje de Cierre de Cuentas | Efectividad | $\frac{\text{Cierre de Cuentas Mes Actual} - \text{Cierre de Cuentas Mes Anterior}}{\text{Cierre de Cuentas Mes Anterior}} \times 100$ | Unid - Unid Unidades | % | Mensual | 0,04% | 0% | Director de Negocios |
| 5 | Captaciones | Porcentaje de crecimiento de Depósitos | Efectividad | $\frac{\# \text{ de depósitos a la vista del mes Actual} - \# \text{ de depósitos vista del mes Anterior}}{\text{Total Transacciones por Depósitos vista}} \times 100$ | Unid- Unid Unidades | % | Mensual | -3,09% | 2% | Director de Negocios |
| 6 | Captaciones | Porcentaje de Retiros a la vista por Agencia | Efectividad | $\frac{\text{Transacciones por retiros vista del mes por Agencia}}{\text{Total Transacciones por Retiros vista}} \times 100$ | Unidades Unidades | % | Mensual | 4,16% | 2% | Director de Negocios |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | PROCESO | INDICADOR | TIPO DE INDICADOR | FÓRMULA | UNIDADES DE CÁLCULO | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA DE ANÁLISIS | LINEA BASE | META | RESPONSABLE |
|----|-------------------|--|-------------------|--|---|------------------|------------------------|------------|------|----------------------|
| 7 | Plazo Fijo | Porcentaje de crecimiento de Depósitos a Plazo Fijo | Efectividad | $\frac{\text{Certificados de Depósito Plazo Fijo por Agencia por mes}}{\text{Certificados de Depósito Plazo Fijo por Mes}} \times 100$ | $\frac{\text{Unidades}}{\text{Unidades}}$ | % | Mensual | -8% | 2% | Director de Negocios |
| 8 | Plazo Fijo | Porcentaje de Renovaciones de Depósitos a Plazo Fijo por Agencia | Eficiencia | $\frac{\text{Certificados de Depósito Plazo Fijo Renovados por Agencia por mes}}{\text{Certificados de Depósito Plazo Fijo Renovados por Mes}} \times 100$ | $\frac{\text{Unidades}}{\text{Unidades}}$ | % | Mensual | 60% | 80% | Director de Negocios |
| 9 | Plazo Fijo | Porcentaje de Renovaciones de Depósitos a Plazo Fijo por Oficial | Eficiencia | $\frac{\text{Certificados de Depósito Plazo Fijo Renovados por Oficial por mes}}{\text{Certificados de Depósito Plazo Fijo Renovados por Mes}} \times 100$ | $\frac{\text{Unidades}}{\text{Unidades}}$ | % | Mensual | 70% | 90% | Director de Negocios |
| 10 | Ahorro Programado | Porcentaje Crecimiento de Ahorros Programados por | Efectividad | $\frac{\text{Contratos de Ahorro Programado por Agencia por mes}}{\text{Contratos de Ahorro Programado por Mes}} \times 100$ | $\frac{\text{Unidades}}{\text{Unidades}}$ | % | Mensual | -5% | 2% | Director de Negocios |



3.8 INDICADORES DE GESTION PARA EL PROCESO DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS

| | PROCESO | INDICADOR | TIPO DE INDICADOR | FÓRMULA | UNIDADES DE CÁLCULO | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA DE ANÁLISIS | LINEA BASE | META | RESPONSABLE |
|---|-----------------------|---|-------------------|---|---|------------------|------------------------|------------|------|---------------------|
| 1 | Evaluación de Crédito | Porcentaje de Cartera de Consumo | Efectividad | $\frac{\text{Cartera de Consumo}}{\text{Total Cartera}} \times 100$ | $\frac{\text{U\$D}}{\text{U\$D}}$ | % | Mensual | 17,07% | 15% | Analista de Crédito |
| 2 | Evaluación de Crédito | Porcentaje de Cartera de Consumo por Agencia | Efectividad | $\frac{\text{Cartera de Consumo por Agencia}}{\text{Total Cartera}} \times 100$ | $\frac{\text{U\$D}}{\text{U\$D}}$ | % | Mensual | 16,22% | 15% | Analista de Crédito |
| 3 | Evaluación de Crédito | Porcentaje Crecimiento de Cartera de Consumo por Oficial | Efectividad | $\frac{\# \text{ de Créditos de Consumo por Oficial Mes Actual} - \# \text{ de Créditos de Consumo por Oficial Mes Anterior}}{\# \text{ de Créditos de Consumo por Oficial Mes Anterior}} \times 100$ | $\frac{\text{Unid- Unid}}{\text{Unidades}}$ | % | Mensual | 8,70% | 5% | Analista de Crédito |
| 4 | Evaluación de Crédito | Porcentaje de Cartera de Microcréditos | Efectividad | $\frac{\text{Cartera por Microcréditos}}{\text{Total Cartera}} \times 100$ | $\frac{\text{U\$D}}{\text{U\$D}}$ | % | Mensual | 82,93% | 85% | Analista de Crédito |
| 5 | Evaluación de Crédito | Porcentaje de Cartera de Microcrédito por Agencia por mes | Efectividad | $\frac{\text{Cartera de Microcrédito por Agencia}}{\text{Total Cartera}} \times 100$ | $\frac{\text{U\$D}}{\text{U\$D}}$ | % | Mensual | 83,78% | 85% | Analista de Crédito |
| 6 | Evaluación de Crédito | Porcentaje de Crecimiento Cartera de Microcrédito por Oficial por mes | Efectividad | $\frac{\# \text{ de MicroCréditos por Oficial Mes Actual} - \# \text{ de MicroCréditos por Oficial Mes Anterior}}{\# \text{ de MicroCréditos por Oficial Mes Anterior}} \times 100$ | $\frac{\text{Unid- Unid}}{\text{Unidades}}$ | % | Mensual | 3,25% | 5% | Analista de Crédito |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | PROCESO | INDICADOR | TIPO DE INDICADOR | FÓRMULA | UNIDADES DE CÁLCULO | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA DE ANÁLISIS | LINEA BASE | META | RESPONSABLE |
|----|---------------------|---|-------------------|---|--|------------------|------------------------|------------|--------|----------------------|
| 7 | Analista de Crédito | Número de créditos concedidos por Oficiales por mes | Efectividad | Créditos Concedidos por oficial | $\frac{\text{Unidades}}{\text{Unidades}}$ | % | Mensual | 151 | 160 | Director de Negocios |
| 8 | Analista de Crédito | Porcentaje de Créditos Aprobados | Eficiencia | $\frac{\text{Solicitudes de Crédito Aprobadas por mes}}{\text{Solicitudes del mes}} \times 100$ | $\frac{\text{Unidades}}{\text{Unidades}}$ | % | Mensual | 75% | 90% | Director de Negocios |
| 9 | Analista de Crédito | Porcentaje de Créditos Negados | Eficiencia | $\frac{\text{Solicitudes de Crédito Negadas por mes}}{\text{Solicitudes del mes}} \times 100$ | $\frac{\text{Unidades}}{\text{Unidades}}$ | % | Mensual | 25% | 10% | Director de Negocios |
| 10 | Analista de Crédito | Porcentaje de Créditos Aprobados por Oficial | Efectividad | $\frac{\text{Solicitudes de Crédito Aprobadas por mes por Oficial}}{\text{Solicitudes del mes por Oficial}} \times 100$ | $\frac{\text{Unidades}}{\text{Unidades}}$ | % | Mensual | 80% | 90% | Director de Negocios |
| 11 | Analista de Crédito | Porcentaje de Créditos Negados por Oficial | Efectividad | $\frac{\text{Solicitudes de Crédito Negadas por mes por Oficial}}{\text{Solicitudes del mes por Oficial}} \times 100$ | $\frac{\text{Unidades}}{\text{Unidades}}$ | % | Mensual | 20% | 10% | Director de Negocios |
| 12 | Analista de Crédito | Tiempo Promedio de Aprobación según tipo de crédito | Eficiencia | $\frac{\text{Sumatoria de Tiempos de Aprobación de Solicitud de Crédito por mes}}{\text{Total de Créditos Aprobados}}$ | $\frac{\text{(horas, días)}}{\text{Unidades}}$ | horas, días | Mensual | 3 días | 2 días | Director de Negocios |
| 13 | Analista de Crédito | Tiempo promedio de desembolso de un Crédito según su tipo por oficial | Eficiencia | Tiempo de desembolso del Crédito por mes | horas, días | horas, días | Mensual | 4 días | 2 días | Director de Negocios |



CAPITULO 4:

4.1 CONCLUSIONES

- Mediante la elaboración de este trabajo se ha podido establecer procedimientos estandarizados para los diferentes procesos que se ejecutan en el área de negocios en lo que se refiere a las captaciones de ahorros y la concesión de crédito para los socios de la cooperativa.
- Se ha logrado cumplir con el objetivo de establecer una herramienta que facilite el proceso de inducción y capacitación al personal nuevo que ingresa a formar parte de la Cooperativa, ya que en cada uno de los procedimientos desarrollados se explica cada una de las actividades que se deben realizar en las diferentes situaciones que se presenten.
- Además de cumplir con el objetivo anterior, con todos los procedimientos estandarizados se facilita el control interno de las funciones asignadas al personal que labora en el área de negocios.
- Con los indicadores planteados para el proceso de negocios es posible medir tanto la efectividad de los procesos, es decir el logro de los objetivos de la cooperativa y cómo los involucrados en el proceso han aportado al logro de los mismos, así como también es posible medir la eficiencia, es decir, el grado han podido cumplir con los objetivos mediante el aprovechamiento y la correcta administración de los recursos que se disponen como el tiempo que se destina para la evaluación y el análisis de los documentos presentados por los socios.



4.2 RECOMENDACIONES

- Como parte de una mejora continua, se deben revisar periódicamente los diferentes procesos y adaptarlos a los cambios que ocurran de forma que se busque la optimización en el uso de los recursos y buscando siempre la satisfacción de los socios de la cooperativa.
- Socializar con todos los involucrados en el proceso los diferentes cambios que se realicen a los mismos de modo que todos estén correctamente informados y realicen su trabajo de forma eficiente
- Capacitar periódicamente al personal encargado de buscar la mejora continua de los procesos, de manera que se busquen las opciones que actualmente se ofrecen en el mercado como la aplicación y uso de nuevas tecnologías que permitan una utilización óptima de los recursos y que estén acorde a las exigencias actuales.
- Los resultados de las auditorías internas que se realicen no sean usados simplemente como una medida de quien cumple y quien no con lo establecido, sino que se compartan estos resultados con todos los involucrados y realizar la retroalimentación respectiva con el objetivo de mejorar.
- Capacitar y concientizar a todo el personal sobre la gestión por procesos y hacerles notar como su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la cooperativa y de este modo todos trabajen teniendo en cuenta que los logros y buenos resultados que se obtenga beneficiarán tanto a sí mismos como a todos sus compañeros.



BIBLIOGRAFÍA

- Balance Social COAC CREA Ltda. (2015).
- Regulación 184. (2009). Directorio Banco Central del Ecuador.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (1998). *INDICADORES DE GESTIÓN*. Bogotá: 3R Editores.
- Carrasco, J. B. (2009). *GESTIÓN DE PROCESOS*. Santiago, Chile: Evolución S.A.
- *Crea.fin.ec*. (10 de 10 de 2015). Obtenido de <http://www.crea.fin.ec>
- Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9001:2008*. Málaga: Eumed – Universidad de Malaga (España).
- *Google Maps*. (10 de 10 de 2015). Obtenido de www.googlemaps.com
- Harrington, H. (1996). *MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA*. Colombia: McGraw-Hill.
- Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD*. Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A.
- Pérez Fernández de Velazco, J. A. (2004). *GESTIÓN POR PROCESOS Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la Gestión de la Organización*. Madrid: ESIC Editorial.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires: Editorial Rci Argentina, S.A.



**UNIVERSIDAD DE CUENCA
ANEXOS**

ANEXO 1: Formato de Caracterización de Procesos

| | |
|---|------------------------------|
|  | TÍTULO DEL PROCESO |
| | NOMBRE DEL SUBPROCESO |

| | | | | | |
|----------------------------|-----------------|------------------------------|--------------------------------|----------------|-----------------|
| OBJETIVO | | | | | |
| ALCANCE | | | | | |
| LÍMITES DEL PROCESO | | | | | |
| RESPONSABLE | | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | ACTIVIDADES GENERALES | DOCUMENTOS RELACIONADOS | SALIDAS | CLIENTES |
| | | | | | |

| | |
|-------------------------|----------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | RECURSOS MATERIALES |
| | |

Elaborado por: David Moran N.



UNIVERSIDAD DE CUENCA
ANEXO 2: Formato para el Levantamiento de Procedimientos⁷²

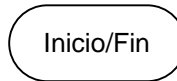
| | | |
|--------------------|--|---------------|
| Gráfico | <div style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px; text-align: center;">PROCESO GENERAL</div> <div style="background-color: #90EE90; padding: 2px; text-align: center;">SUBPROCESO</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> Proceso: Institución: Autor: </div> | |
| | <pre> graph LR Inicio([Inicio]) --> T1[/ /] T1 --> R1[] R1 --> D1{ } A((A)) --> D1 D1 -- SI --> T2[/ /] D1 -- NO --> T3[/ /] T2 --> D2{ } A --> D2 D2 -- SI --> T4[/ /] D2 -- NO --> T5[/ /] T5 --> A T4 --> DB[(Database)] DB --> T6[/ /] T6 --> Fin{2} </pre> | |
| Descripción | | |
| Riesgos | | Costos |
| Mitigación | | |

⁷² Dirección de Operaciones CREA. (2014). *GUIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS*. Cuenca-Ecuador

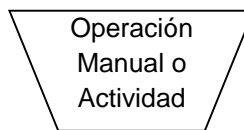


SIMBOLOGIAS ESTANDAR DEL MAPEO DE PROCESOS⁷³

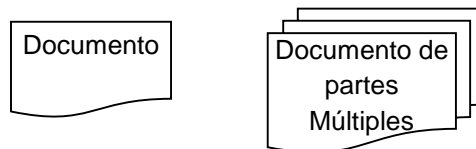
1.- Este símbolo se usa para indicar tanto el inicio como el final del programa.



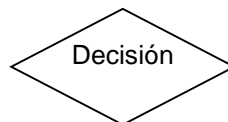
2.- Operación manual: si fuese importante indicar que una operación se realiza manualmente, puede usarse este símbolo en lugar del cuadro de símbolo de Proceso de Operaciones.



3.- Documento: indica un papel físico en donde se registra información. El símbolo de documento sobrepuesto en sí mismo, indica la presencia de copias.



4.- Indica una pregunta o una sucursal en el flujo del proceso. Por lo general, una forma de diagrama de flujo Decisión se utiliza cuando hay dos opciones.



5.- Indica cuando algo debe esperar o se coloca en almacenamiento temporal. Esto podría ser poner los documentos por lotes. Se usa el símbolo como una 'bandera' en la parte superior del proceso.

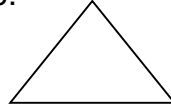


⁷³ Dirección de Operaciones CREA. (2014). *GUIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS*. Cuenca-Ecuador

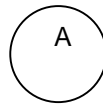


UNIVERSIDAD DE CUENCA

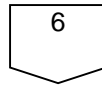
6.- Indica que un resultado está en almacenamiento. El almacenamiento se diferencia del retraso en base al tiempo de espera y la necesidad de cierto tipo de autorización para recuperar el artículo.



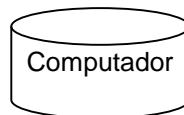
7.- Un conector de En el Mapa, indica que un resultado de este proceso continúa en cualquier otra parte del mapa de proceso. Se usa para reducir las líneas confusas o poco fluidas a lo largo del mapa.



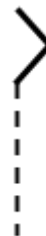
8.- Conector Fuera de Página: Esto indica que el flujo continúa en otro mapa de proceso. El número de página (6) se registra dentro del símbolo para mostrar dónde puede retomar el flujo el lector.



9.- Indica donde se almacena o recupera información de un sistema de computación. Un símbolo estándar de SMI.



10.- El símbolo para los documentos que se mueven entre personas/que se mueve departamentos que se usa para mostrar el movimiento de documentos entre personas/ de una persona a otra. Por lo regular, estas transferencias son la causa de departamentos ineficiencias en los procesos.





UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 3: Autorización de levantamiento de información de buros de información y centrales de riesgo.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CREA" LTDA.

YO.....
con CI:por medio de la presente autorizo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" Ltda., o al funcionario (s) que la Cooperativa designe para que consulte las veces que sean necesarias en los Buros de Créditos y/o Centrales de Riesgo, para que puedan conocer acerca de mi desempeño como deudor y/o garante, mi capacidad de pago o para valorar el riesgo futuro.

Además, voluntariamente solicito el ingreso como socio de esta Cooperativa.

Atentamente,

SOLICITANTE

| | |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| ESPACIO DE USO EXCLUSIVO DE COAC CREA | |
| APROBADO <input type="checkbox"/> | NEGADO <input type="checkbox"/> |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DETALLE DE PROPIEDADES

Detalle de Bienes
 Casa Terreno Extensión _____ Valor \$ _____ Hipotecada SI NO Institución _____
 Casa Terreno Extensión _____ Valor \$ _____ Hipotecada SI NO Institución _____

DETALLE DE VEHÍCULOS **OTRAS PROPIEDADES**

MARCA AÑO MODELO PLACAS VALOR TIPO

FAMILIAR QUE NO VIVA CON UD. CON TELEFONO FIJO

NOMBRE PARENTESCO DIRECCIÓN LUGAR DE TRABAJO TELÉFONO CELULAR

REFERENCIAS COMERCIALES

NOMBRE DIRECCIÓN EMPRESA TELÉFONO CELULAR

REFERENCIAS COOPERATIVAS - BANCARIAS

INSTITUCIÓN CTA. AHORROS CTA. CORRIENTE HA OBTENIDO CRÉDITO
 SI NO
 SI NO
 SI NO

DEUDAS QUE MANTIENE EL SOCIO (TANTO TITULAR COMO CÓNYUGE)

Ud. es socio de Otra Cooperativa de Ahorro y Crédito SI NO
 ¿CUÁL (ES) NOMBRE:

| INSTITUCIÓN | MONTO ORIGINAL | CUOTA | SALDO |
|-------------|----------------|-------|-------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| TOTAL: | | | |

DATOS DE LA VIVIENDA: DIRECCIÓN DOMICILIARIA - UBICACIÓN

Calle Número Calle intersección Teléfono Celular
 Provincia Cantón Parroquia Barrio Sector Color de la Vivienda
 Referencias de Ubicación Pisos

Propia Arrendada Hipotecada Nombre del propietario/arrendatario Teléfono Tiempo de residencia:
 De familia Por servicio Otros SI NO Años Meses

DECLARACIÓN

Autorizo (amos) expreso e irrevocablemente a CREA, y a los funcionarios que ésta designe; para que obtengan cuantas veces sean necesarias, y de cualquier fuente de información, incluidos los burós de crédito, mi información e historial de riesgos crediticios, de igual forma, la cooperativa CREA, queda expresamente autorizada para que pueda transferir a entregar información sobre mi comportamiento financiero – crédito a los burós de crédito /o Central de Riesgos si fuera pertinente. Además declaro que la presente información en esta solicitud es correcta, por lo que me responsabilizo de la misma. Igualmente certifico y declaro que los fondos entregados y recibidos a/o de la Cooperativa son lícitos, y sus destino será usado de igual manera en actividades lícitas, no tipificadas por la Ley. Así mismo declaro que la información antes detallada es real y la sola constatación de parte de CREA que sea errónea, automáticamente dará por negada la presente solicitud.

Fecha Firma Solicitante Firma Cónyuge

ESPACIO PARA USO DE CREA - CALIFICACIÓN DE CRÉDITO

Fecha de Recepción Solicitud Visto bueno socio Historial de atrasos en meses 1 2-3 4-6 >6 Días de atraso promedio _____

GARANTÍAS: Quirografaria Real Mixta Doc. en Garantía

Fecha: _____
 Comentarios: _____
 Recomiendo otorgar: SI NO FIRMA RESPONSABLE _____

DICTAMEN DE CRÉDITOS ANALISTA DE CRÉDITOS JEFE DE AGENCIA
 APROBADO NEGADO MOTIVOS _____
 MONTO APROBADO _____ FECHA _____
 GERENCIA / JEFE AGENCIA _____

DICTAMEN DE LA COMISIÓN DE CRÉDITO APROBADO NEGADO EN ACTA NRO. _____
 MONTO APROBADO _____ FECHA _____

ACTA DE APROBACIÓN REVISADA Y VERIFICADA POR:
 NOMBRE _____ FIRMA _____ FECHA _____
 Observaciones: _____

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INFORMACIÓN GARANTE 1

DATOS PERSONALES:

Nombres: _____ Apellidos: _____ Cédula de Ciudadanía: _____ Profesión: _____

Fecha de Nacimiento: Día [] Mes [] Año [] Estado Civil: Casado (a) Divorciado (a) Soltero Viudo (a) Unión Libre Separación De Bienes: SI NO Cargas Familiares Nro. [] [] []

DATOS DEL CÓNYUGE O PAREJA: Nro. De Celular Cónyuge: [] [] [] [] [] [] [] [] [] []

Nombres: _____ Apellidos: _____ Cédula de Ciudadanía: _____ Socio CREA: SI NO

Calle: _____ Número: _____ Calle Intersección: _____ Teléfono: _____ Celular: _____ Referencias Ubicación: _____

Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Barrio: _____ Sector: _____ Color de la Vivienda: _____ Pisos: _____

Propia Arrendada Hipotecada De familia Por servicio Otros SI NO Nombre del propietario/arrendatario: _____ Teléfono: _____ Tiempo de residencia: Años [] Meses []

ACTIVIDAD ECONÓMICA

Independiente Empleado: público privado

Nombre de la Empresa / Negocio: _____ Actividad del Empresa / Negocio: _____ Cargo: _____ Antigüedad: _____

Dirección: _____ Parroquia: _____ Teléfono: _____

ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL CÓNYUGE

Independiente Empleado: público privado

Nombre de la Empresa / Negocio: _____ Actividad del Empresa / Negocio: _____ Cargo: _____ Antigüedad: _____

Dirección: _____ Parroquia: _____ Teléfono: _____

| ACTIVO | VALOR \$ | PASIVOS (DEUDAS CON) | VALOR \$ | INGRESOS MENSUALES | VALOR \$ | GASTOS MENSUALES | VALOR \$ |
|-----------------------------|----------|-------------------------|----------|-------------------------|----------|---------------------|----------|
| Bancos y Cooperativas | \$ | CREA | \$ | Sueldo | \$ | Alimentación | \$ |
| Mercadería | \$ | Otras Inst. Financieras | \$ | Ingreso Cónyuge | \$ | Arlendo | \$ |
| Cultivos / Ganado | \$ | Proveedores | \$ | Ingreso por Arriendos | \$ | Educación | \$ |
| Muebles y Electrodomésticos | \$ | Particulares | \$ | Ingreso por Servicios | \$ | Vestuario | \$ |
| Vivienda y / o Terrenos | \$ | Otros | \$ | Ingreso por Comercio | \$ | Agua, Luz, Teléfono | \$ |
| Vehículo | \$ | TOTAL PASIVOS (2) | \$ | Intereses | \$ | Transporte | \$ |
| Otros especifique | \$ | | \$ | Pensión Jubilación | \$ | Salud | \$ |
| | \$ | | \$ | Ingresos de Agricultura | \$ | Cuota Préstamo | \$ |
| | \$ | | \$ | Ingresos de Ganadería | \$ | Otros | \$ |
| | \$ | Patrimonio (1-2) | \$ | Otros | \$ | TOTAL (G) | \$ |
| TOTAL ACTIVOS (1) | \$ | PASIVO + PATRIMONIO | \$ | TOTAL INGRESOS (I) | \$ | DISPONIBLE (I-G) | \$ |

DETALLE DE BIENES

Rango Ingresos: _____

Detalle de Bienes: Casa Terreno Extensión [] [] [] Valor \$ [] [] [] Dirección: _____ Hipotecada: SI NO Institución: _____

Casa Terreno Extensión [] [] [] Valor \$ [] [] [] Dirección: _____ Hipotecada: SI NO Institución: _____

REFERENCIAS

Personales Teléfono: [] [] [] [] [] []

Nombre: _____

Dirección: _____

Comerciales Teléfono: [] [] [] [] [] []

Nombre: _____

Dirección: _____

Autorizo (amos) expreso e irrevocablemente a CREA, y a los funcionarios que ésta designe; para que obtengan cuantas veces sean necesarias, y de cualquier fuente de información, incluidos los burós de crédito, mi información e historial de riesgos crediticios, de igual forma, la cooperativa CREA, queda expresamente autorizada para que pueda transferir o entregar información sobre mi comportamiento financiero - crediticio a los burós de crédito /o Central de Riesgos si fuera pertinente. Así mismo declaro que la información antes detallada es real y la sola constatación de parte de CREA que sea errónea, automáticamente dará por negada la presente solicitud.

FIRMA DEL GARANTE: _____ FIRMA DEL CÓNYUGE: _____

FECHA Y LUGAR: _____

CROQUIS REFERENCIAL DE VIVIENDA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 5: Informe de técnico crédito Consumo

| | | | |
|---|--------------------------|---|---|
| | | Por medio del presente informe, pongo en consideración información encontrada durante la visita y observación de la vivienda del socio solicitante para el análisis del crédito | |
| INFORME TECNICO DE ANALISIS CONSUMO - INSPECCION IN SITU | | | |
| Elaborado por : | | FECHA | |
| Nombre de Solicitante: | | No. Solicitud: | |
| FOTOGRAFIA DOMICILIO TITULAR. | | MONTO \$ | |
| | | PUNTO GPS | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| | | RANGO DE INGRESOS | |
| | | DESTINO DEL CREDITO | |
| | | DATOS VIVIENDA | |
| | | | |
| | | | |
| | | NIVEL DE ENDEUDAMIENTO | |
| | | NUMERO DE CREDITO | |
| | | <input checked="" type="checkbox"/> PRIMERC <input type="checkbox"/> RENOVACION <input type="checkbox"/> REESTRCT | |
| | | VERIFICACION EN MUEBLES Y ENSERES UN VALOR APROXIMADO DE : | |
| OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES: | | | |
| | | | |
| | | | |
| NOMBRE DEL GARANTE: FERNANDO INIGUEZ CEDI | | PUNTO GPS | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| | | RANGO DE INGRESOS | C3 |
| | | DATOS VIVIENDA | |
| | | CLARA . | |
| | | RELACION CON TITULAR | |
| | | COMENTARIO | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | VERIFICACION EN MUEBLES Y ENSERES UN VALOR APROXIMADO DE : | |
| NOMBRE DEL 2DO GARANTE : | | PUNTO GPS | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| | | RANGO DE INGRESOS | |
| | | DATOS VIVIENDA | |
| | | RELACION CON TITULAR | |
| | | COMENTARIO | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | VERIFICACION EN MUEBLES Y ENSERES UN VALOR APROXIMADO DE : | |
| Cree convenirnte el otorgamiento del crédito: | | | |
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| FIRMA DE RESPONSABILIDAD _____ | | | |

JAIME DAVID MORAN NARVÁEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 6: Informe de técnico Microcrédito

N° 0001529

| | | | |
|---|--------------------------|--|-----------------------------|
| | | Por medio del presente informe, pongo en consideración datos encontrados durante la visita y observación del Emprendimiento del socio solicitante para el análisis del crédito solicitado. | |
| INFORME TECNICO DE ANALISIS MICROREDITICIO - INSPECCION IN SITU | | | |
| Elaborado por : | | Agencia : | |
| Nombre de Solicitante: | | No. Solicitud: | |
| Dirección exacta donde realiza la actividad microempresarial: | | | |
| Productiva | <input type="checkbox"/> | Comercio | <input type="checkbox"/> |
| Artesanal | <input type="checkbox"/> | Servicios | <input type="checkbox"/> |
| Destino del Crédito = _____ | | | |
| ¿ SE PUDO EVIDENCIAR LÓGICA Y RAZONABILIDAD CON EL DESTINO DEL CRÉDITO ? | | | |
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| Observaciones: _____ | | | |
| Numero de Empleados - Trabajadores: _____ | | Tiempo Funcionamiento = _____ años _____ meses | |
| DETALLE ECONOMICO FINANCIERO | | | |
| PRODUCTO(S) Y/O SERVICIOS DE MAYOR VENTA (Describe): _____ | | | |
| UNIDADES ESTIMADAS VENTA MENSUAL : | a | PRECIO DE VENTA: | b |
| COSTO DEL PRODUCTO O COSTO DE VENTA : | c | DIF. PRECIO - COSTO: | d |
| UTILIDAD ESTIMADA PRODUCTO Y/O SERVICIO (A) = (a*d) | | | |
| Observaciones encontradas: _____ | | | |
| PRODUCTO(S) Y/O SERVICIOS DE MAYOR VENTA (Describe): _____ | | | |
| UNIDADES ESTIMADAS VENTA MENSUAL : | | PRECIO DE VENTA: | |
| COSTO DEL PRODUCTO O COSTO DE VENTA : | | DIF. PRECIO - COSTO: | |
| UTILIDAD ESTIMADA PRODUCTO Y/O SERVICIO (B) = _____ | | | |
| Observaciones encontradas: _____ | | | |
| DETALLE DE OTROS INGRESOS MICRO + FAMILIARES (C)= _____ | | | |
| Origen fuente de otros ingresos: _____ | | | |
| TOTAL INGRESOS ESTIMADOS (A+B+C) = | 1 | | |
| TOTAL GASTOS ESTIMADOS (FAMILIA, MICROEMPRESA, SUELDO) = | 2 | | |
| TOTAL MONTO EN CUOTAS POR CREDITOS MANTENIDOS = | 3 | | |
| TOTAL DISPONIBLE (1 - 2 - 3) = | | (x _____) % (Porcentaje Confianza) = | |
| Se pudo evidenciar Patrimonio del socio solicitante? | SI | <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Habían clientes al momento de inspección ? | SI | <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Se pudo validar el periodo de funcionamiento o tiempo de marcha del negocio? | SI | <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Estima que la ubicación versus tipo de negocio, es recomendable para funcionar ? | SI | <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Tiempo de residencia del solicitante en la ciudad ? _____ años _____ meses | | | |
| Se pudo verificar confiablemente, la dirección del domicilio de titular y garante (s) ? | SI | <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Se pudo evidenciar stock o inventarios de productos / materias primas / insumos ? | SI | <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Comentar referencias durante visita, con vecinos, en la cooperativa, u observaciones finales = _____ | | | |
| A su consideración, sería factible el otorgamiento del monto solicitado : SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> | | | |
| (Adicionar, respaldo fotográfico de la inspección) | | | |
| FIRMA RESPONSABLE = _____ | | | |
| <small>Microempresa toda entidad que ejerce una actividad económica productiva o de negocio de forma regular, ya sea artesanal u otra, a título individual o familiar o como sociedad, y cuyas ventas anuales son inferiores a USD 100.000.00</small> | | | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 7: Tabla de Amortización

TABLA DE AMORTIZACION DE LA DEUDA

| | |
|--------------------|---------|
| CAPITAL | 10000 |
| PERIODOS | 24 |
| TASA POR PERIODO | 1,58% |
| TASA ANUAL | 19% |
| PERIODOS EN EL AÑO | 12 |
| PAGO | -504,09 |

| PERIODO | SALDO INICIAL | DIVIDENDO | PAGO CAPITAL | PAGO INTERES | SALDO FINAL |
|---------|---------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| | | | | | 10.000,00 |
| 1 | \$ 10.000,00 | \$ (504,09) | \$ (345,75) | \$ (158,33) | \$ 9.654,25 |
| 2 | \$ 9.654,25 | \$ (504,09) | \$ (351,23) | \$ (152,86) | \$ 9.303,02 |
| 3 | \$ 9.303,02 | \$ (504,09) | \$ (356,79) | \$ (147,30) | \$ 8.946,23 |
| 4 | \$ 8.946,23 | \$ (504,09) | \$ (362,44) | \$ (141,65) | \$ 8.583,79 |
| 5 | \$ 8.583,79 | \$ (504,09) | \$ (368,18) | \$ (135,91) | \$ 8.215,62 |
| 6 | \$ 8.215,62 | \$ (504,09) | \$ (374,01) | \$ (130,08) | \$ 7.841,61 |
| 7 | \$ 7.841,61 | \$ (504,09) | \$ (379,93) | \$ (124,16) | \$ 7.461,69 |
| 8 | \$ 7.461,69 | \$ (504,09) | \$ (385,94) | \$ (118,14) | \$ 7.075,74 |
| 9 | \$ 7.075,74 | \$ (504,09) | \$ (392,05) | \$ (112,03) | \$ 6.683,69 |
| 10 | \$ 6.683,69 | \$ (504,09) | \$ (398,26) | \$ (105,83) | \$ 6.285,43 |
| 11 | \$ 6.285,43 | \$ (504,09) | \$ (404,57) | \$ (99,52) | \$ 5.880,86 |
| 12 | \$ 5.880,86 | \$ (504,09) | \$ (410,97) | \$ (93,11) | \$ 5.469,89 |
| 13 | \$ 5.469,89 | \$ (504,09) | \$ (417,48) | \$ (86,61) | \$ 5.052,41 |
| 14 | \$ 5.052,41 | \$ (504,09) | \$ (424,09) | \$ (80,00) | \$ 4.628,32 |
| 15 | \$ 4.628,32 | \$ (504,09) | \$ (430,80) | \$ (73,28) | \$ 4.197,51 |
| 16 | \$ 4.197,51 | \$ (504,09) | \$ (437,63) | \$ (66,46) | \$ 3.759,89 |
| 17 | \$ 3.759,89 | \$ (504,09) | \$ (444,55) | \$ (59,53) | \$ 3.315,33 |
| 18 | \$ 3.315,33 | \$ (504,09) | \$ (451,59) | \$ (52,49) | \$ 2.863,74 |
| 19 | \$ 2.863,74 | \$ (504,09) | \$ (458,74) | \$ (45,34) | \$ 2.405,00 |
| 20 | \$ 2.405,00 | \$ (504,09) | \$ (466,01) | \$ (38,08) | \$ 1.938,99 |
| 21 | \$ 1.938,99 | \$ (504,09) | \$ (473,39) | \$ (30,70) | \$ 1.465,60 |
| 22 | \$ 1.465,60 | \$ (504,09) | \$ (480,88) | \$ (23,21) | \$ 984,72 |
| 23 | \$ 984,72 | \$ (504,09) | \$ (488,49) | \$ (15,59) | \$ 496,23 |
| 24 | \$ 496,23 | \$ (504,09) | \$ (496,23) | \$ (7,86) | \$ 0,00 |

