



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

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS EN EL ÁREA
DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO “MINGA” LTDA.**

TRABAJO DE TITULACIÓN:
TIPO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Presentado para optar el grado académico de:
INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR:
DANIEL RUBEN PARRA PARRA

RIOBAMBA – ECUADOR
2019



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

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS EN EL ÁREA
DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO “MINGA” LTDA.

TRABAJO DE TITULACIÓN:

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR: DANIEL RUBEN PARRA PARRA

DIRECTORA: Eco. Janina María Ponce Franco

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

©2019, Daniel Ruben Parra Parra

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

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Daniel Ruben Parra Parra declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, Octubre 01 del 2019



Daniel Ruben Parra Parra

C.I: 060416914-4

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

El Tribunal del Trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación tipo investigación DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MINGA” LTDA., realizado por el señor Daniel Rubén Parra Parra , ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnico, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. José Luis López Salazar PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		01/10/2019
Eco. Janina María Ponce Franco DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		01/10/2019
Eco. Adriana Margarita Morales Noriega MIEMBRO DEL TRIBUNAL		01/10/2019

DEDICATORIA

A mi amada esposa Jenny Navas por su sacrificio y esfuerzo, por acompañarme en esta carrera de retos, dificultades y éxitos, por creer en mi capacidad de superación. A mis preciosos hijos Jhadiel y Abdiel por convertirse en mi motivo de lucha, en mi deseo de superarme profesionalmente para brindarles un porvenir lleno de esperanza y alegría. A mi madre, hermanas(os) y demás familiares que me apoyaron en este largo camino con sus consejos, incentivándome siempre a preservar en alcanzar mis sueños. A mis maestros que con cariño y dedicación supieron guiarme con sus conocimientos y habilidades.

Daniel Ruben Parra Parra

AGRADECIMIENTO

A mi amado Padre Celestial por conservarme con vida, con salud y energía. A mi familia por apoyarme en cada decisión o proyecto por incentivar me a cumplir mis sueños, por creer en mi capacidad de superación, por estar presentes a largo de este camino de retos y éxitos académicos. A mis maestros que con cariño y dedicación supieron guiarme con sus conocimientos y habilidades para que el presente trabajo de titulación llegara a su feliz término.

Daniel Ruben Parra Parra

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE FIGURAS	xiii
INDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento Del Problema	3
1.2 Formulación Del Problema	3
1.3 Delimitación Del Problema	4
1.4 Objetivos	4
1.4.1 <i>Objetivo General</i>	4
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	4
1.5 Justificación	5
1.5.1 <i>Justificación Teórica</i>	5
1.5.2 <i>Justificación Metodológica</i>	5
1.5.3 <i>Justificación Práctica</i>	5
CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA	6
2.1 Antecedentes De La Investigación	6
2.2 Marco Teórico	7
2.2.1 <i>Sistema Financiero</i>	7
2.2.1.2 <i>Importancia funciones y estructura</i>	7
2.2.2 <i>Cooperativismo</i>	8
2.2.3 <i>Sector Cooperativo</i>	8
2.2.3.1 <i>Principios del Cooperativismo.</i>	9
2.2.4 <i>Clasificación de las Cooperativas</i>	10
2.2.5 <i>Economía Popular y Solidaria</i>	12

2.2.6	Cooperativa de Ahorro y Crédito	12
2.2.7	Gestión	12
2.2.8	Gestión por procesos	13
2.2.8.1	Características de la Gestión por Procesos	13
2.2.8.2	Gestión por procesos-Utilidad	14
2.2.8.3	Principios de la Gestión por Procesos	14
2.2.8.4	Fases de la Gestión por procesos	15
2.2.9	Proceso	15
2.2.9.1	Identificación del proceso	16
2.2.9.2	Como lograr el propósito de los procesos	17
2.2.9.3	Caracterización de los procesos	17
2.2.9.4	Elementos de un proceso	17
2.2.9.5	Clasificación de los Procesos	18
2.2.9.6	Jerarquización de los Procesos	19
2.2.9.7	Documentación de procesos	19
2.2.9.7	Control de Procesos	20
2.2.9.8	Sistema de Medición de los Procesos	21
2.2.9.9	El Enfoque Basado en Procesos	21
2.2.9.10	Puntos de intervención sobre los procesos	22
2.2.9.11	Describir los procesos	23
2.2.9.12	Mejorar los procesos	23
2.2.9.13	Rediseño de procesos	23
2.2.9.14	Mapa de procesos	24
2.2.10	Diagrama de Flujos	25
2.2.10.1	Diagrama estándar	25
2.2.10.2	Símbolos para Diagramar	26
2.2.10.3	Diagrama funcional	26
2.2.11	Indicadores	27
2.2.11.1	Ruta metodológica para establecer indicadores	27
2.2.11.2	Importancia de los indicadores	28
2.2.11.3	Eficiencia, Eficacia y Productividad de los Procesos	28
2.2.10.4	Eficiencia	28
2.2.10.5	Eficacia	28
2.2.10.6	Productividad	29
2.3	Marco conceptual	30

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	31
3.1 Enfoque De Investigación	31
3.1.1 <i>Enfoque Cuantitativo</i>	31
3.1.2 <i>Enfoque Cualitativo</i>	31
3.2 Nivel De Investigación	32
3.2.1 <i>Investigación Descriptiva</i>	32
3.2.2 <i>Investigación Exploratoria</i>	32
3.3 Tipo De Investigación	32
3.2.1 <i>De Campo</i>	32
3.2.2 <i>Bibliografía-Documental</i>	33
3.2.3 <i>Investigación Retrospectiva</i>	33
3.2.4 <i>Investigación Transversal</i>	33
3.4 Población Y Muestra	34
3.3.1 <i>Población</i>	34
3.3.2 <i>Muestra</i>	34
3.4 Métodos, Técnicas E Instrumentos	34
3.4.1 <i>Métodos de investigación</i>	34
3.4.1.1 <i>Método Inductivo</i>	34
3.4.1.2 <i>Método Deductivo</i>	35
3.4.1.3 <i>Método Analítico</i>	35
3.4.2 <i>Técnicas</i>	35
3.4.2.1 <i>Entrevista</i>	35
3.4.2.2 <i>Encuesta</i>	36
3.4.2.3 <i>Observación</i>	36
3.4.2.4 <i>Indagación</i>	36
3.4.2.5 <i>Tabulación</i>	36
3.4.3 <i>Instrumentos de investigación</i>	36
3.5 Análisis E Interpretación De Resultados	37
3.6 Entrevista Al Coordinador De Negocios	50
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO	534
4.1 Título	54
4.2 Datos Informativos De La Cooperativa	54

4.2.1	<i>Historia</i>	54
4.2.2	<i>Misión</i>	55
4.2.3	<i>Visión</i>	55
4.2.4	<i>Principios y Valores</i>	55
4.2.5	<i>Logotipo.</i>	56
4.2.6	<i>Estructura Orgánica.</i>	56
4.2.7	<i>Agencias de la Cooperativa “Minga” Ltda.</i>	58
4.2.8	<i>Objetivos</i>	58
4.2.9	<i>Productos y Servicios</i>	59
4.2.10	<i>Servicios Adicionales</i>	61
4.3	Diseño del Sistema de Gestión de Procesos en Área de Crédito y Cobranzas	61
4.3.1	<i>Alcance</i>	61
4.3.2	<i>Objetivos</i>	61
4.3.2.1	<i>Objetivo General</i>	61
4.3.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	62
4.4	Identificación de procesos	63
4.5	Descripción de los Procesos	64
5.	INDICADORES	108
	CONCLUSIONES	111
	RECOMENDACIONES	112
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2 :	Principios del Cooperativismo _____	9
Tabla 2-2:	Clasificación de las Cooperativas _____	11
Tabla 3-2:	Elementos de un Proceso _____	17
Tabla 4-2:	Ruta Metodológica para establecer indicadores _____	27
Tabla 1-3:	Identificación de procesos de crédito _____	37
Tabla 2-3:	Identificación de los procesos de cobranzas _____	38
Tabla 3-3:	Metodología para el desarrollo de actividades crediticias _____	39
Tabla 4-3:	Gestión de Cobro Eficiente _____	40
Tabla 5-3:	Responsabilidades identificadas y socializadas _____	41
Tabla 6-3:	En donde se encuentran identificadas las responsabilidades _____	42
Tabla 7-3:	Objetivos de créditos y cobranzas establecidos _____	43
Tabla 8-3:	Tiempo en que se actualizan los objetivos de crédito y cobranza _____	44
Tabla 9-3:	Aplican indicadores para medir el grado de alcance de los objetivos _____	45
Tabla 10-3:	Se evalúan los resultados obtenidos _____	46
Tabla 11-3:	Consideran los resultados obtenidos para un proceso de mejora _____	47
Tabla 12-3:	Implantación de los cambios y mejoras se planifican _____	48
Tabla 13-3:	Diseño de un modelo de gestión de procesos incrementará la eficiencia _____	49
Tabla 1-4:	Productos y Servicios _____	59
Tabla 2-4:	Servicios Adicionales de la COAC “Minga” Ltda _____	61
Tabla 3-4:	Subproceso Apertura de Cuentas _____	65
Tabla 4-4:	Subproceso Cierre de Cuentas _____	68
Tabla 5-4:	Subproceso Órdenes de Pago _____	72
Tabla 6-4:	Subproceso Depósitos a la Vista _____	75
Tabla 7-4:	Subproceso Retiros a la Vista _____	78
Tabla 8-4:	Subproceso Depósitos a Plazo Fijo _____	81
Tabla 9-4:	Subproceso Información Inicial _____	85
Tabla 10-4:	Subproceso Información para otorgar créditos _____	88
Tabla 11-4:	Subproceso Recepción y comprobación de documentos _____	91
Tabla 12-4:	Subproceso Evaluación del Crédito _____	94
Tabla 13-4:	Subproceso Desembolso del Crédito _____	96
Tabla 14-4:	Subproceso Custodia de documentos de valor _____	100
Tabla 15-4:	Subproceso Gestión de Cobro _____	104

Tabla 16-4: Indicadores del proceso de captaciones _____	108
Tabla 17-4: Indicadores del proceso de colocaciones _____	109
Tabla 18-4: Indicadores del Proceso de Cobranzas _____	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-2:	Que es un proceso _____	16
Figura 2-2:	Elementos de un Proceso _____	18
Figura 3-2:	Clasificación de los Procesos _____	18
Figura 4-2:	Jerarquización de los Procesos _____	19
Figura 5-2:	Control de Procesos _____	20
Figura 6-2:	Ventajas del Enfoque basado en procesos _____	21
Figura 7-2:	Símbolos para diagramar _____	26
Figura 8-2:	Indicador de Eficiencia _____	28
Figura 1-4:	Datos COAC “Minga” Ltda. _____	54
Figura 2-4:	Logotipo de la COAC “Minga” Ltda. _____	56
Figura 3-4:	Organigrama Estructural _____	57
Figura 4-4:	Agencias de la Cooperativa “Minga” Ltda. _____	58
Figura 5-4:	Mapa de Procesos de la COAC “Minga” Ltda. _____	63
Figura 6-4:	Mapa de Procesos de Captaciones _____	64
Figura 7-4:	Mapa de Procesos del área Colocaciones _____	84
Figura 8-4:	Mapa de procesos de Cobranzas _____	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Identificación de procesos de crédito _____	37
Gráfico 2-3:	Identificación de los procesos de cobranzas _____	38
Gráfico 3-3:	Metodología para colocar créditos _____	39
Gráfico 4-3:	Gestión de cobro eficiente _____	40
Gráfico 5-3:	Responsabilidades identificadas y socializadas _____	41
Gráfico 6-3:	En donde se encuentran identificadas las responsabilidades _____	42
Gráfico 7-3:	Objetivos de créditos y cobranzas establecidos _____	43
Gráfico 8-3:	Tiempo en que se actualizan los objetivos de crédito y cobranza _____	44
Gráfico 9-3:	Aplican indicadores para medir el grado de alcance de los objetivos _____	45
Gráfico 10-3:	Se evalúan los resultados obtenidos _____	46
Gráfico 11-3:	Consideran los resultados obtenidos para un proceso de mejora _____	47
Gráfico 12-3:	Implantación de los cambios y mejoras se planifican _____	48
Gráfico 13-3:	El diseño de un modelo de gestión de procesos incrementará la eficiencia _____	49
Gráfico 1-4:	Flujograma Apertura de Cuentas _____	66
Gráfico 2-4:	Flujograma Cierre de Cuentas _____	69
Gráfico 3-4:	Subproceso Órdenes de Pago _____	73
Gráfico 4-4:	Flujograma Depósitos a la vista _____	76
Gráfico 5-4:	Subproceso Retiros a la Vista _____	79
Gráfico 6-4:	Flujograma de Depósitos a Plazo Fijo _____	82
Gráfico 7-4:	Subproceso Información Inicial _____	86
Gráfico 8-4:	Subproceso Información para otorgar créditos _____	89
Gráfico 9-4:	Subproceso Recepción y comprobación de documentos _____	92
Gráfico 10-4:	Subproceso Evaluación del crédito _____	95
Gráfico 11-4:	Subproceso Desembolso del Crédito _____	98
Gráfico 12-4:	Subproceso Custodia de documentos de valor _____	101
Gráfico 13-4:	Subproceso Gestión de Cobros _____	105

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Encuesta empleada al personal de la COAC “Minga” Ltda

Anexo B Guía de Entrevista

Anexo C: Registro Único de Contribuyente de la COAC “Minga” Ltda.

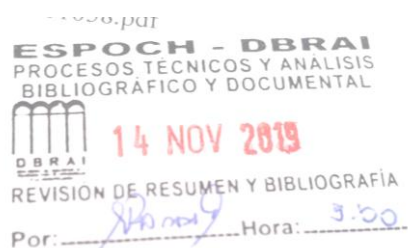
Anexo D: Listado del personal de la COAC “Minga” Ltda.

Anexo E: Aplicación de las Encuestas

RESUMEN

El presente Trabajo de Titulación se enmarca en diseñar un Sistema de Gestión por procesos para el área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga” Ltda., lo cual tiene como objetivo proponer la estandarización y homologación de los procesos para optimizar recursos institucionales y facilitar al personal la identificación de responsabilidades. Para esta investigación se utilizó el método inductivo en el procesamiento y análisis de datos obtenidos, el método deductivo para la recolección de la información y el método Analítico en el análisis de posibles soluciones. Se aplicó encuestas al personal administrativo y operativo y una entrevista al Coordinador de Negocios. El modelo de gestión de procesos presenta información relevante y confiable de la cooperativa, su reseña histórica, su estructura orgánica y su filosofía. Se realizó levantamiento de procesos, se elaboró flujogramas estandarizados identificando los actores de cada actividad. Finalmente se determinó que la implementación por procesos garantizará la eficacia y eficiencia en la institución, por lo que se recomienda aplicar el sistema de gestión propuesto para el área de crédito y cobranzas ya que promoverá la mejora continua en la organización.

PALABRAS CLAVES: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> < SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS> <CHEK LIST> <FLUJOGRAMAS> <MEJORA CONTINUA> <INDICADORES DE GESTIÓN>



ABSTRACT

This Title Work is part of designing a Process Management System for the Credit and Collections area of the Savings and Credit Cooperative Minga Ltda, which aims to propose the standardization and homologation of the processes to optimize institutional resources and facilitate staff identification of responsibility. For this investigation the inductive method was used in the processing and analysis of the obtained data, the deductive method for information collection and the Analytical method in the analysis of possible solutions. Surveys were applied to administrative and operational staff and an interview with the Business Coordinator. The process management model presents relevant and reliable information about the cooperative, its historical overview, its organic structure and its philosophy. Process surveying was carried out, standardized flowcharts were developed, identified the actors of each activity. Finally, it was determined that the implementation by processes will guarantee the effectiveness and efficiency in the institution, so it is recommended to apply the proposed management system for the credit and collection area as it will promote continuous improvement in the organization.

KEYWORDS: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <PROCESS MANAGEMENT SYSTEM>, <CHEK LIST>, <FLOWCHART>, <CONTINUOUS IMPROVEMENT>, <MANAGEMENT INDICATORS>.



INTRODUCCIÓN

La presente investigación en el área de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito Minga Ltda., nace debido a que esta área en una institución financiera es el factor clave del éxito para garantizar su estabilidad económica, liquidez, satisfacción de los socios, clientes y su competitividad.

La finalidad de gestionar procesos es que estos estén estandarizados y homologados de manera que permitan identificar responsables y a su vez incrementar la eficiencia y eficacia en la colocación, recuperación de los créditos y cobranzas los mismos que representan la clave del negocio en marcha beneficiando así a los empleados y socios.

Como antecedente de investigación se consideró a Agudelo & Escobar (2010) y Del Toro & McCabe (2017) quienes concuerdan que la gestión por procesos tiene como fin hacer que las organizaciones se orienten a procesos estructurados y documentados que permita identificar la relación entre todos los involucrados para que proyecten su trabajo, inspeccionen sus resultados y rediseñen su sistema de trabajo para lograr la mejora continua en la organización.

La presente investigación está conformada por cuatro capítulos:

En el **Capítulo I** se detalla el planteamiento, formulación, delimitación del problema objeto de estudio, se identifican las causas que lo originan, se justifica la investigación y se plantean los objetivos que se desean alcanzar.

El **Capítulo II** denominado Marco de Referencia se detalla los antecedentes investigativos, es decir investigaciones anteriores sobre el tema a desarrollar, se elabora una fundamentación teórica y conceptual de libros, revistas, artículos que nos permitan tener clara la teoría sobre la investigación y nos ayuden a desarrollarla de manera exitosa contribuyendo a la mejora de la organización objeto de estudio.

En el **Capítulo III** se realiza un Marco Metodológico en el cual se describe el enfoque, nivel, diseño de la investigación, se identifica el tipo de estudio, la población y muestra con la que se trabajará, se detalla los métodos, técnicas instrumentos de investigación utilizados para la recolección, análisis de datos y se muestran el análisis estadístico de los resultados obtenidos en las encuestas.

En el **Capítulo IV** que se denomina Marco Propositivo, en el que se detalla la Propuesta, cuyo objetivo es diseñar el sistema de gestión de procesos para el área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda” mediante la investigación de campo con el fin de contribuir al incremento de la eficiencia y eficacia en el otorgamiento y cobranzas de créditos de la entidad.

Por último, se describen las conclusiones y recomendaciones a las que se obtuvieron mediante esta investigación, las cuales son importantes para el mejoramiento administrativo en el área de crédito y cobranzas de la cooperativa.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento Del Problema

“Minga” Ltda., es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que consigue la personería jurídica el 30 de mayo de 1997, es una institución especializada en economía popular y solidaria que ofrece diversidad de servicios financieros y no financieros. Se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba en las calles Rio Chanchan y Chile. Esta Cooperativa se encuentra en crecimiento y actualmente cuenta con siete agencias distribuidas así: Dos en Quito, dos en Guayaquil, una en Cajabamba, y dos en Riobamba.

Implementar una gestión por procesos en el área de Crédito y cobranza que constituye fundamentalmente la clave del negocio en marcha es importante debido a que esto ayuda a que todas las actividades se desarrollen de manera sistemática, coordinada, mejorando la eficiencia, eficacia, identificando responsables y proporcionando satisfacción para los empleados, socios/clientes y demás partes interesadas como las entidades de control.

Entre las deficiencias detectadas que motivan la presente investigación tenemos:

- Las actividades de colocación de créditos, recaudación, cobranzas no se realizan de manera coordinada lo que provoca un alto índice de morosidad en la cooperativa.
- Los involucrados del área de negocio de las distintas agencias a nivel nacional colocan créditos a fin de cumplir una meta establecida por el Coordinador de negocios sin completar correctamente los formularios necesarios para la aprobación de créditos.
- Se otorgan créditos por preferencia sin las debidas garantías para su reembolso.
- No cuenta con procesos diseñados que permitan optimizar los recursos tiempo y económicos de la cooperativa esto a su vez impide la realización del trabajo en equipo en busca de un mismo objetivo.
- No existe un adecuado seguimiento de los créditos en las distintas calificaciones de cartera esto provoca pérdida de recursos económicos

1.2 Formulación Del Problema

¿De qué manera el diseño del Sistema Gestión de Procesos en el Área de Crédito y Cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga” Ltda., permitirá mejorar la eficiencia y eficacia en el otorgamiento y cobranzas de créditos?

1.3 Delimitación Del Problema

Área : Competitividad y Desarrollo Sustentable y Sostenible
Campo de acción : Gestión de procesos
Temporal : Año 2018

Espacial

Institución : Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga” Ltda.
Provincia : Chimborazo
Cantón : Riobamba

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Diseñar el Sistema de Gestión de Procesos para el Área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga” Ltda., mediante investigación de campo, bibliográfica, documental con el fin de contribuir al incremento de la eficiencia, eficacia en el otorgamiento de crédito y cobranzas de la institución

1.4.2 Objetivos Específicos

- Construir el marco teórico aprovechando toda la información existente sobre la Gestión de Procesos en libros, páginas web confiables para sustentar de manera técnica y científica la presente investigación.
- Estructurar el marco metodológico de la presente investigación con la utilización de métodos, técnicas y herramientas de investigación que permitan recabar información relevante, consistente y pertinente relacionada con el área objeto de estudio.
- Ejecutar el levantamiento de procesos del Área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga” Ltda mediante la representación gráfica de flujogramas para contribuir al incremento de eficiencia y eficacia en la colocación y recuperación de créditos.

1.5 Justificación

1.5.1 Justificación Teórica

La presente investigación se justifica su realización desde la perspectiva teórica ya que se utilizará base científica sobre gestión por procesos, jerarquización de procesos, mapa de procesos, flujogramas, indicadores entre otros para sustentar de manera técnica y científica la investigación.

1.5.2 Justificación Metodológica

Se justifica desde la perspectiva metodológica ya que se utilizará métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitan recabar información veraz, oportuna y confiable que ayude a Diseñar el sistema de Gestión de Procesos en el Área de Crédito y Cobranzas en La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga” Ltda. , la misma que podría convertirse en un referente para otras instituciones cooperativistas que estén atravesando una problemática similar.

1.5.3 Justificación Práctica

La presente investigación contribuirá a identificar las causas principales de los problemas, además garantizará que los procesos del área de crédito y cobranzas de la cooperativa sean gestionados de manera eficiente, permitirá eliminar el trabajo muerto que no proporciona valor agregado para el cliente/socio, facilitará la mejora continua y contribuirá a que la alta dirección tome decisiones acertadas pesando en el futuro y en el mercado de la empresa.

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes De La Investigación

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga” Ltda., no se han presentado investigaciones con el presente tema a desarrollar, “Diseño Del Sistema Gestión de Procesos en el Área de Crédito y Cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda” del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

De tal manera se considera temas de tesis similares de los siguientes autores:

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: En la tesis realizado por Gaibor Trujillo Jesús Irlanda en el año 2016 denominada “Diseño de un modelo de gestión basado en procesos para la cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo” la cual manifiesta que:

La gestión basado en procesos permitirá mantener una adecuada documentación y estandarización de los procesos, además se logrará un mejor desempeño de las actividades lo que contribuye a alcanzar mejores resultados en todas las áreas de la cooperativa por ello recomienda a los responsables de los procesos evaluar continuamente el cumplimiento de objetivos, indicadores y tomar decisiones correctivas oportunas, se sugiere dar a conocer el modelo de gestión por procesos propuesto con el propósito de que todos sean partícipes activos del cambio de cultura organizacional y facilitar la comunicación, la intervención de todos los colaboradores fomentando nuevos hábitos de trabajo con la finalidad de buscar el cumplimiento de metas, objetivos y políticas propuestas por la cooperativa. (Gaibor, 2016, p.130).

Universidad Técnica Particular de Loja : En la Tesis realizada por Vacacela Pineda Juan Gabriel en el año 2104 denominada “Sistema de gestión por procesos operativos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja” la cual menciona que:

La aplicación del sistema de gestión por procesos operativos permitirá a la cooperativa mejorar la eficiencia, operatividad y desempeño al ofrecer sus productos, a través de la definición formal de cada proceso departamental, cumpliendo con su misión y visión por ello recomienda socializar el sistema a todos los involucrados, para que identifiquen sus responsabilidades y trabajen en función de los procesos descritos. (Vacacela, 2014, p.77).

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: En la Tesis realizada por Villacrés Campoverde María Isabel en el año 2016 denominada “Diseño del modelo de gestión por procesos para la Facultad de Informática y Electrónica de la Escuela Superior Politécnica De Chimborazo Para El Año 2015” en la cual manifiesta que:

La Estructura Documental describe procesos de la gestión administrativa, operativa y académica que se desarrolla actualmente en la FIE, obteniendo como resultado un mapa de Macro procesos para lograr la mejora continua, a su vez recomienda acatar las disposiciones establecidas a nivel nacional referente al enfoque por procesos y garantizar la implementación del mismo, estableciendo comités de mejora continua. (Villacrés, 2016, p.36)

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Sistema Financiero

El conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas de manera que este permita desarrollar actividades económicas (producir y consumir) contribuyendo a que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas necesitadas de dichos recursos. (Banco Estudiantil, 2018)

El sistema financiero es un conjunto de instituciones que persiguen como fin canalizar el ahorro de la población y hacer llegar esos recursos monetarios hacia una parte de la población necesitada de dichos recursos para emprender alguna actividad productiva o satisfacer una necesidad personal.

2.2.1.2 Importancia funciones y estructura

El sistema financiero desempeña un papel fundamental en el funcionamiento y desarrollo de la economía, ya que por medio de su intervención se permite impulsar al crecimiento económico y bienestar de la población. Las empresas o instituciones gubernamentales por medio del financiamiento obtenido mediante el sistema financiero, pueden realizar inversión productiva, lo que les permite generar empleos y por ende alcanzar mayor desarrollo y crecimiento económico. (Díaz ,2018)

El Sistema financiero tiene como funciones captar y promover el ahorro para luego canalizarlo de una forma correcta hacia los diferentes agentes económicos, facilitar el intercambio de bienes y servicios a sus asociados de manera eficiente, buscar el crecimiento económico de la población, apoyar para que la política monetaria sea más efectiva, y contribuir al desarrollo local, nacional. (Rodríguez, 2017)

El sistema financiero radica su importancia en que a través de su intervención impulsa el crecimiento económico, el desarrollo local y el bienestar de la población además contribuye a regular la política monetaria promoviendo su efectividad.

2.2.2 Cooperativismo

El cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades. (Cooprudea, 2014)

El Cooperativismo es un movimiento social que pretende organizar a las personas mediante sociedades llamadas "cooperativas" con el fin de trabajar en conjunto para lograr objetivos comunes.

2.2.3 Sector Cooperativo

El Sector Cooperativo es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2014, p.10)

El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2014, p.10)

El Sector Cooperativo es un conjunto de personas agrupadas en sociedades de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado que se vinculan de manera voluntaria con el fin de satisfacer sus necesidades económicas, sociales, culturales. El objeto social de estas organizaciones deberá referirse a una sola actividad y deberá ser concreto que conste en el estatuto social, además pueden ejercer actividades complementarias que se relacionen con su objeto social establecido.

2.2.3.1 Principios del Cooperativismo.

“Los principios del cooperativismo son parte vital de la doctrina y contienen los valores que sustentan sus movimientos desde sus orígenes y señalan las pautas mediante las cuales se desenvuelven” (Cooperativa de las Americas, 2019).

Tabla 1-2: Principios del Cooperativismo

PRINCIPIOS	DESCRIPCION
Membresía abierta y voluntaria	Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
Control democrático de los miembros	Son controladas democráticamente por sus miembros/socios quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones, los elegidos para representar a la cooperativa son responsables ante los socios.
Participación económica de los miembros	Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa que en un porcentaje es propiedad común, estos socios o miembros usualmente reciben una compensación limitada, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan creación de reservas para promover el desarrollo de la cooperativa, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible, los beneficios para los miembros son en proporción a sus transacciones.
Autonomía e	Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua,

independencia controladas por sus miembros. Si tienen o consiguen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren la autonomía de la cooperativa.

Educación, formación e información Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo, estas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios que brinda el cooperativismo.

Cooperación entre cooperativas Las cooperativas trabajan de manera conjunta mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales con el fin de servir a sus miembros eficazmente y fortalecer el movimiento cooperativo.

Compromiso con la comunidad Las cooperativas por medio de políticas aceptadas por sus miembros trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad.

Fuente: (Cooperativa de las Américas, 2019. Recuperado de <https://www.aciamericas.coop>)

Elaborado por: Parra, Ruben, (2019)

Las cooperativas en general se basan en el principio de Membresía abierta y voluntaria, control democrático de los miembros o socios, en la participación económica de los miembros, en respetar su autonomía e independencia, se preocupa por la educación, formación e información de sus miembros, fomentan la cooperación entre cooperativas y tienen un compromiso con la comunidad a la que pertenecen.

2.2.4 Clasificación de las Cooperativas

En la Sección 3 De las Organizaciones del Sector Cooperativo se establece que las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018)

Tabla 2-2: Clasificación de las Cooperativas

Tipo de Cooperativa	Descripción
Cooperativas de producción	Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.
Cooperativas de consumo.	Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.
Cooperativas de vivienda.	Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas en beneficio de sus socios.
Cooperativas de ahorro y crédito.	Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III del Sector Financiero Popular y Solidario. Capítulo I. De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario. Estas pertenecen al sector de economía Popular y Solidaria así como las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.
Cooperativas de servicios.	Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud. En estas sus integrantes tienen la calidad de socios y trabajadores, por tanto, no existe relación de dependencia.

Fuente: (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria , 2018. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181>)

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

2.2.5 Economía Popular y Solidaria

La economía popular y solidaria es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018)

“Esta forma de organización se fundamenta en solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza sobre la acumulación del capital” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018).

La economía popular y solidaria es una forma de organización económica que de manera individual o colectiva se fundamenta en la producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes o servicios, esta forma de organización ha permitido al Ecuador mejorar ingresos de familias fomentando el emprendimiento.

2.2.6 Cooperativa de Ahorro y Crédito

“Las cooperativas son un tipo de organización empresarial sin ánimo de lucro la cual es conformada libremente por sus miembros, llamados asociados, que tiene como propósito solucionar los problemas socioeconómicos de sus miembros”(Payares, 2013).

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas, agrupadas de forma voluntaria, para satisfacer necesidades comunes, económicas, sociales y culturales, a través de una empresa que posee en común y se gobierna en forma democrática” (COOP Rodrigo Hidalgo, 2014, p.1).

Una cooperativa es una organización empresarial que no persigue fines lucrativos, es conformada libre y voluntariamente por sus socios para satisfacer necesidades sociales, culturales, económicas comunes existentes entre ellos procurando su bienestar.

2.2.7 Gestión

“La acepción tradicional de gestión se relaciona directamente con la administración, y significa “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos. La gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado” (Ramírez, 2005, p.14).

“La gestión es el proceso intelectual que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva (empresa), negocio o corporación mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos”. (Hernández & Martínez ,2011: p. 2).

Gestión se relaciona con la administración y es considerado como un proceso que permite a una persona diseñar, ejecutar directrices, procesos estratégicos de una empresa u organización mediante la coordinación de los recursos humanos, materiales, tecnológicos, y de relaciones sociales, comerciales y políticas para alcanzar sus propósitos.

2.2.8 *Gestión por procesos*

“La gestión por procesos es una concepción gerencial básica para dinamizar la gerencia del día a día, mediante la relación de las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente” (Agudelo & Escobar ,2010: p. 23).

La gestión de procesos es una estructura orientada a los procesos, en los cuales el gerente, los realizadores del proceso son todos ejecutores y pensadores, ya que proyectan su trabajo, inspeccionan sus resultados y rediseñan su sistema de trabajo para lograr mejores resultados. (Del Toro & McCabe ,2017).

La gestión por procesos es una estructura que tiene como fin hacer que las organizaciones se orienten a procesos estructurados y documentados que permita identificar la relación entre todos los involucrados para que proyecten su trabajo, inspeccionen sus resultados y rediseñen su sistema de trabajo para lograr la mejora continua en la organización. Es importante ya que está vinculada al direccionamiento estratégico de la empresa, lo complementa con indicadores los mismos que nos permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos, es decir verificar si los procesos alcanzan el rendimiento deseado.

2.2.8.1 *Características de la Gestión por Procesos*

Manifiesta que la principal características de la gestión por procesos es Incrementar la eficacia, mejorar la productividad., mejorar la calidad. Y acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio. Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. (Mariño, 2001, p. 22).

En la gestión de procesos existen otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada:

- Definición de procesos.
- Especificación de responsables de los procesos.
- Reducción de etapas y de tiempos.
- Simplificación.
- Reducción y eliminación de actividades sin valor agregado.
- Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.
- Inclusión de actividades de valor añadido”. (Mariño, 2001, p. 23).

La gestión por procesos se caracteriza por incrementar la eficacia, mejorar la productividad y calidad de los productos o servicios, reducir plazos, definir procesos, determinar responsables, simplificar actividades innecesarias, inclusión de actividades de valor agregado.

2.2.8.2 Gestión por procesos-Utilidad

La gestión por procesos permite eliminar causas principales de los problemas, garantizar que los procesos de una organización sean gestionados de manera eficiente en el lugar o área de ejecución, además elimina el trabajo muerto que no proporciona beneficios o valor agregado para el cliente o consumidor final, facilita la mejora continua, ayuda a la alta dirección a tomar decisiones acertadas pesando en el futuro y en el mercado de la empresa, haciendo posible el logro de las metas propuestas por la entidad. (Agudelo & Escobar ,2007: p. 34)

2.2.8.3 Principios de la Gestión por Procesos

La gestión por procesos se basa en los siguientes principios:

- La misión de una organización es crear valor para sus clientes, la existencia de cada puesto de trabajo debe ser una consecuencia de ello, existe para ese fin.
- Los procesos siempre han de estar orientados para la satisfacción de los clientes
- El valor agregado es creado por los empleados a través de su participación en sus procesos, los empleados son el mayor activo de una organización
- La mejora del proceso determinará el mayor valor suministrado o entregado por el mismo

- La eficiencia de una empresa será igual a la eficiencia de sus procesos. (Carvajal & Lemoine, 2017: p.49).

Los principios de la gestión por proceso son crear valor para sus clientes, establecer procesos orientes a la satisfacción de las partes interesadas, añadir un valor agregado a las actividades que realizan, productos y servicios que se entregan ya que la eficiencia de una empresa se determinará por la eficiencia de sus procesos.

2.2.8.4 Fases de la Gestión por procesos

En la mejora de procesos, se distinguen dos fases bien diferenciadas como son:

1. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.
2. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia. (Mariño, 2001. p. 21).

Las fases de la gestión por procesos son la estabilización o normalización del proceso de manera que sea controlable y la mejora que tenga como fin reducir variaciones en los procesos y mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia.

2.2.9 Proceso

“Un proceso es aquello que se repite con cadencia determinada generando múltiples resultados, para desarrollarlos son necesarios actividades y recursos, se utilizan entradas y se obtienen resultados” (Pardo , 2017, p.25).

“Es un Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” (Agudelo & Escobar, 2007, p.29).

Un proceso es un conjunto de actividades secuenciales necesarias que utilizan recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos y generan un resultado o un producto final.

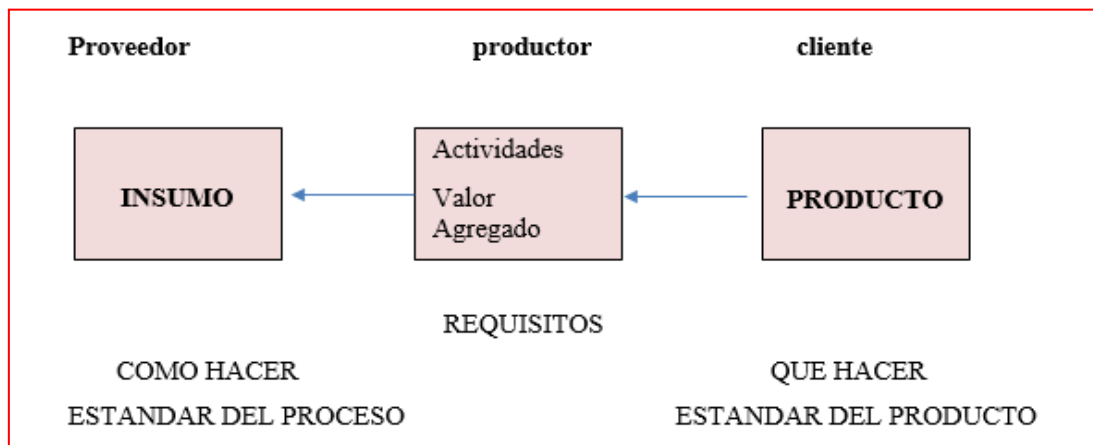


Figura 1-2: Que es un proceso

Elaborado por: Agudelo, L., & Escobar, J. (2007).

2.2.9.1 Identificación del proceso

“Un buen proceso se reconoce si tiene claramente definidas y establecidas el objetivo, el alcance, los responsables, los insumos, los recursos, productos, la duración de tiempo y la capacidad” (Agudelo & Escobar, 2007, p.30).

- **Objetivo:** propósito del proceso, que se pretende lograr con él; tiene relación con el producto.
- **Responsable:** persona que orienta, observa y mantiene el procesos bajo control y asigna los recursos necesarios para logra el objetivo.
- **Alcance:** determinación de la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; determina el inicio y fin del procesos como referencia.
- **Insumos:** todo lo que requiere como materia prima para ser transformada en producto final.
- **Productos:** todo lo que entrega el proceso para un cliente, bien sea interno como externo y que debe responder a las necesidades identificadas para este.
- **Recursos:** todo aquello que permite transformar los insumos en producto, clasificados, en general todo aquello que utiliza pero no se consume a través de la transformación.
- **Duración:** es el tiempo transcurrido desde la actividad identificada como inicio, entrada del insumo, hasta la actividad identificada como fin, entrega del producto.
- **Capacidad:** lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración, y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido. (Agudelo & Escobar, 2007, p.31).

Para identificar un proceso es necesario saber cuál es su objetivo, los responsables, el alcance, los Insumo, productos, los recursos, la duración y capacidad que tendrá dicho proceso.

2.2.9.2 Como lograr el propósito de los procesos

“El propósito de un proceso es satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes, la cual tiene diferentes niveles y está vinculada con los conceptos de calidad, atención y costo, que para muchos productos se identifican como los factores claves del éxito. Se logra el propósito si se busca permanentemente, que el proceso se eficaz y eficiente”. (Agudelo & Escobar, 2007, p.33).

El fin de un proceso implementado es asegurar la satisfacción de las necesidades y exceptivas de los clientes o usuarios que están relacionadas con factores claves como la calidad, la atención y el costo. Para lograr este propósito hay que buscar de manera constante la eficiencia y la eficacia del proceso.

2.2.9.3 Caracterización de los procesos

Es un documento que describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas de las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso. Las caracterizaciones incluyen diagramas de flujo, de acuerdo con el tipo de establecimiento por la organización y remiten a los formatos, instructivos y registros. (Agudelo & Escobar, 2007, p.36).

La caracterización de un proceso en una organización debe incluir flujogramas, instructivos, registros de acuerdo a la naturaleza de la organización.

2.2.9.4 Elementos de un proceso

Tabla 3-2: Elementos de un Proceso

Entradas y salidas	Implican entradas y salidas. ¿De qué? De otros procesos anteriores, flujos de información, recursos, productos, servicios. Es de la forma en la que esos elementos nos llegan y como salen al pasar por nuestras manos.
Secuencia e interacción	Indica que deben ordenarse secuencialmente, pues en muchos casos un proceso depende de otro.

Criterios y métodos	Los criterios sirven para determinar los requisitos del proceso que se desea cumplir. Los métodos son la forma en la que se van a intentar cumplir esos requisitos, es decir, los procedimientos.
Recursos	Son aquellos que la empresa va a necesitar para realizar la actividad. Se deben asignar correctamente para que el proceso se complete correctamente y no surjan problemas como falta de presupuesto.
Responsabilidad y autoridad	Consiste en designar un responsable del proceso. No es necesario que una sola persona se encargue de todos los procesos, sino que puede haber uno para cada proceso.
Riesgo y oportunidades	Consiste en evaluar los riesgos que conlleva el proceso y las oportunidades que pueden surgir de realizarlo.
Evaluación	Consiste en comprobar si el proceso cumple con lo previsto.
Mejora	Implica mejorar continuamente el proceso ya sea con costes más reducidos, optimización del tiempo, mayor satisfacción del cliente, etc.

Fuente: (ISO 9001:2015,2018)

Elaborado por: Parra, Ruben, 2019

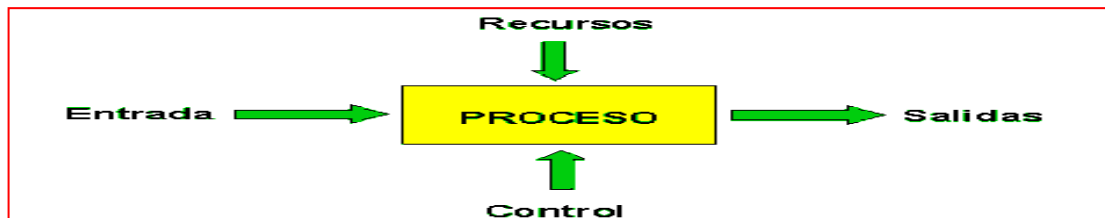


Figura 2-2: Elementos de un Proces

Elaborado por: ISO 9001:2015

2.2.9.5 Clasificación de los Procesos

“Los procesos se dividen en: procesos gerenciales, procesos claves y procesos de apoyo” (Harrington,2001, p. 46).

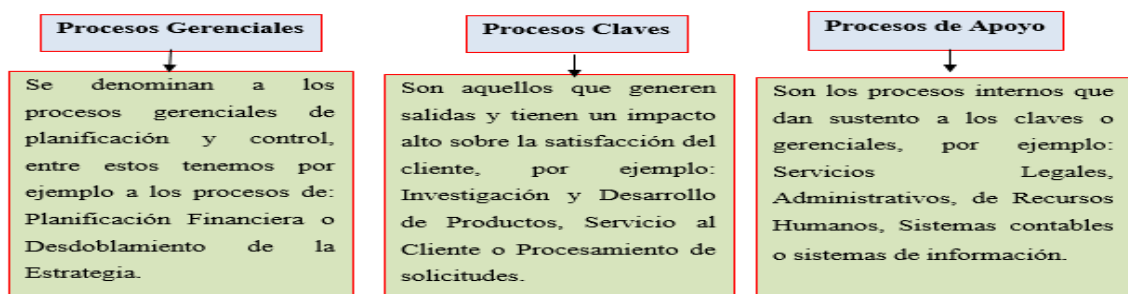


Figura 3-2: Clasificación de los Procesos

Elaborado por: (Harrington,2001, p. 46)

Los procesos se clasifican en gerenciales, claves y de apoyo. Los procesos gerenciales son los que permiten a una organización definir objetivos, estrategias e intervienen en la visión de una organización, por otro lado los procesos claves son aquellos que inciden directamente en la satisfacción o insatisfacción del cliente e intervienen directamente en la misión de la empresa y los procesos considerados de apoyo son aquellos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión.

2.2.9.6 Jerarquización de los Procesos

“los procesos se pueden clasificar o jerarquizar dependiendo del alcance o el aporte que le hacen a la organización” (Según Agudelo & Escobar,2007, p.34)

Dependiendo del alcance, se pueden clasificar en:

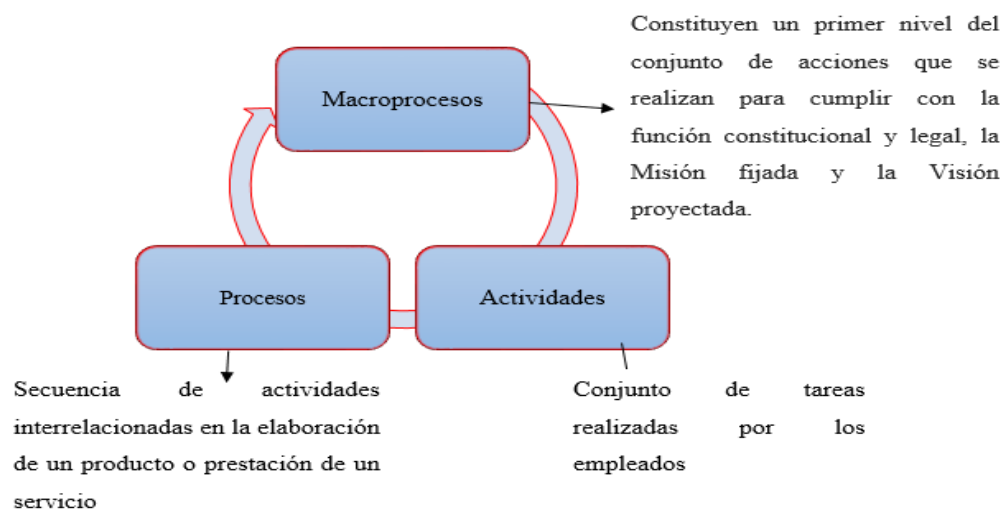


Figura 4-2: Jerarquización de los Procesos

Elaborado por: (Agudelo & Escobar,2007, p.34)

2.2.9.7. Documentación de procesos

Documentar procesos es definir ampliamente las responsabilidades, el lugar, el momento y la forma como debe ejecutarse cualquier actividad, pero en un sentido más amplio. Cualquier sistema implantado en la organización debe documentarse, particularmente cuando requiere que esas actividades se repitan de la mejor manera. La documentación busca aportar soluciones adecuadas en el momento oportuno, con el fin de evitar la proliferación de métodos y procesos, y la toma de decisiones incoherentes o complejas. Además, la documentación es la base para todos los procesos de estandarización de una organización. (Agudelo & Escobar, 2007: p. 35).

Una documentación de proceso resume los pasos necesarios para completar una tarea o proceso. Es una documentación interna y continua del proceso mientras se lleva a cabo; en la documentación es más importante el "cómo" de la implementación que el "cuánto" del impacto del proceso. Un negocio es esencialmente un grupo de procesos interrelacionados, y si estos procesos no están documentados por escrito, puede haber inconvenientes. Las empresas tienen procesos repetibles que son clave para que sus operaciones sean exitosas, por lo que la documentación de procesos sirve como una guía fundamental de referencia para los empleados y directores. (Lucidchart,2019)

Documentar procesos es definir responsabilidades, lugar, momento y la forma como debe ejecutarse cualquier actividad en una organización, es decir resume los pasos necesarios para que una actividad pueda desarrollarse de manera estándar, eficiente y efectiva. La documentación de procesos ayuda a la correcta toma de decisiones gerenciales y departamentales.

2.2.9.7 Control de Procesos

Según Mencionan que “para determinar si un proceso se halla bajo control deberá estar entendido, documentado y medido” (Según Roure, Rodríguez, & Moñino, 1997; citados en Ortíz, 2016: p.18).

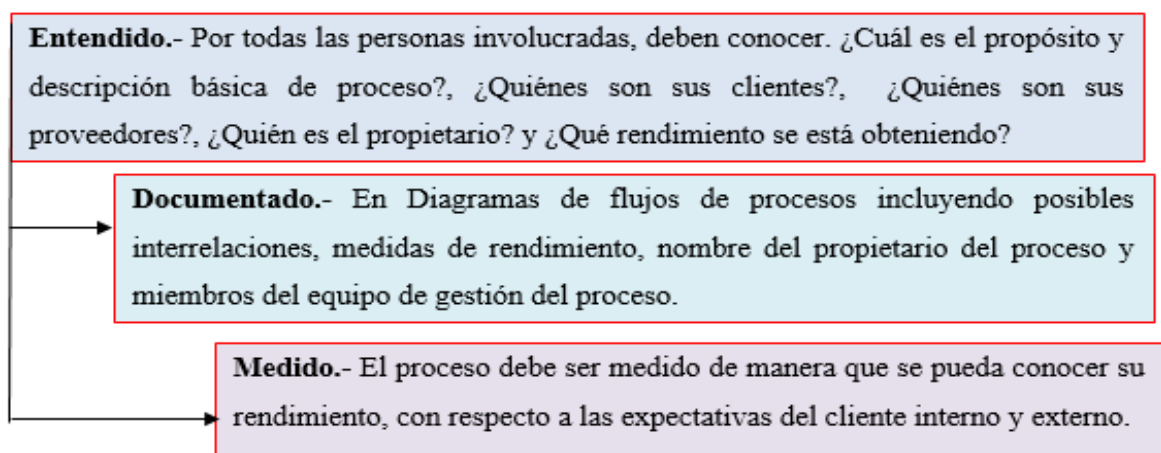


Figura 5-2: Control de Procesos

Elaborado por: Roure, Rodríguez, & Moñino, 1997; citados en Ortíz, 2016: p.18).

2.2.9.8 Sistema de Medición de los Procesos

Una vez establecidos los procesos es necesario definir un sistema de control para asegurar y garantizar que los procesos que se han detallado satisfagan los requerimientos definidos. La medición de los procesos permite identificar el avance de los mismos de forma que permitan alcanzar el nivel de competencia esperado y se mantenga por encima de lo propuesto. (Según Roure, Rodríguez, & Moñino, 1997; citados en Ortíz, 2016: p.22).

La recolección, el análisis y el almacenamiento de datos son actividades que no agregan valor hasta cuando estos se utilizan para controlar, documentar o mejorar un proceso; por tanto, jamás debe recolectarse datos que no van a usarse.

Se concluye que lo relevante de contar con un sistema de medición del proceso en una organización es que nos permite identificar y establecer prioridades para lograr la mejora continua, combatiendo las desviaciones, debilidades y aprovechando las oportunidades.

2.2.9.9 El Enfoque Basado en Procesos

Es una herramienta formidable para gestionar y organizar las actividades de una organización, permitiendo además crear valor para el cliente y otras partes interesadas.

El enfoque basado en procesos se orienta hacia una gestión más horizontal, con el propósito de cruzar barreras entre las unidades funcionales y unificar sus enfoques hacia las principales metas de la organización. (ISO 9001:2015, 2015.p.23)

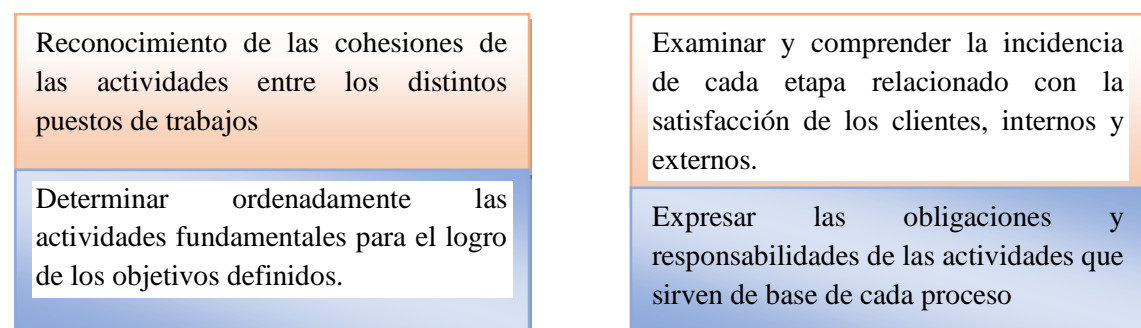


Figura 6-2: Ventajas del Enfoque basado en procesos

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

“Es decir el enfoque basado en procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos”.

La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto, también puede definirse como una forma de enfocar el trabajo donde se persigue el mejoramiento continuo de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación, y mejora continua de los procesos. (Carvajal; Valls & Lemoine, 2017: p.42).

El propósito de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general). Las actividades se enmarcan dentro de procesos, que se identifican, gestionan y mejoran. (Carvajal; Valls & Lemoine, 2017: p.42).

Proporciona beneficios como:

- Reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos.
- Resultados mejorados, coherentes y predecibles.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no generan valor añadido
- Permite que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales (Carvajal; Valls & Lemoine, 2017: p.43).

La gestión por procesos se fundamenta en moldear los sistemas como un conjunto de procesos que se encuentran interrelacionados por medio de causas y efectos, con el propósito final de reducir costos, tiempo, asegurar que las actividades se desarrollen de manera coordinada promoviendo la efectividad y la satisfacción de las partes interesadas.

2.2.9.10 Puntos de intervención sobre los procesos

La gestión de procesos considera tres grandes puntos de acción como describir, mejorar y rediseñar como selecciones de un abanico de infinitas posibilidades. Una buena parte de la motivación es describir o documentar procesos para perfeccionarlos y que respondan a una lógica actualizada, que sean consistentes y que se transformen en estándares, intentando que esas prácticas efectivamente se usen. (Carrasco, 2008, p. 42).

2.2.9.10.1 *Describir los procesos*

Un proceso bien descrito puede ser comunicado y enseñado, reforzando las posibilidades de la capacitación y de la inducción. Cuando los procesos están descritos se puede confeccionar un plan de capacitación más rico y consistente, se tiene la visión de conjunto de las actividades, se puede llevar un mejor control de costos, es una oportunidad de reforzar la comunicación y la participación, ya que la descripción de procesos requiere del aporte de todos y se incrementa la posibilidad de estandarización y normalización. . (Carrasco, 2008, p. 42).

2.2.9.10.2 *Mejorar los procesos*

“Perfeccionar los procesos de manera que se brinde mayor eficiencia y efectividad para alcanzar los objetivos planteados en las organizaciones requiere comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar” (Carrasco ,2008, p. 43)

“Algunas características de la mejora de procesos es que el cambio es pequeño, se busca perfeccionar los detalles del proceso existente, para mejorar aspectos como costo, eficiencia, resultados, tiempo, calidad de atención y se habla del cliente interno y su satisfacción” (Carrasco ,2008, p. 44).

2.2.9.10.3 *Rediseño de procesos*

El rediseño de procesos se realiza con el fin de obtener un beneficio mayor, con la probable consecuencia de que el cambio en el proceso también sea grande. Por lo tanto, es preferible no entrar demasiado al detalle del funcionamiento previo del proceso, es suficiente con una descripción general. (Carrasco ,2008, p. 44).

Los puntos de acción que considera la gestión por procesos son tres; primero se describe el proceso ya que un proceso ben descrito, comunicado y enseñado nos permite realizar un plan de capacitación consistente coherente y se puede llevar un mejor control de costos y a la vez incrementa la comunicación y participación de ya que para su descripción se necesita contar con el aporte de todo el personal involucrado. El segundo punto de acción consiste en mejorar los procesos de manera que se logre con eficiencia y eficacia los objetivos planteados en las organizaciones, mejora un proceso se caracteriza por perfeccionar los detalles de algún proceso en lo que respecta a costo, eficiencia, resultados, tiempo, calidad de atención y se pretende buscar la satisfacción del cliente interno y externo. El tercer punto de acción consiste en rediseñar el proceso con el fin de obtener un beneficio mayor con consecuencias de grandes cambios.

2.2.9.11 Mapa de procesos

El mapa de proceso representa cada uno de los procesos que componen un sistema así como sus relaciones principales, dichas relaciones se representan mediante gráficos en forma de mapas conceptuales los cuales representan los flujos de información. Este mapa permite identificar claramente los individuos que intervienen en cada proceso, la tarea que realizan y a quien afecta su trabajo y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. (Carvajal, Valls, & Lemoine, 2018, p.29).

Un mapa de procesos es de gran utilidad para los niveles directivos, ejecutivos y operativos de una organización ya que este permite plasmar de manera gráfica el funcionamiento integral de la organización, además condensa de forma visual todos los procesos y subprocesos que tiene la organización e identifica la interrelación que existe entre los ellos, y refleja con claridad las entradas y salidas de cada proceso.

Un mapa de procesos es un diagrama que ofrece una visión general del sistema de gestión. En él, se representan los procesos que componen el Sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información. (Peteiro, 2014).

Un mapa de procesos o inventario gráfico de los procesos que proporciona una perspectiva global-local de la empresa, obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor. Este diagrama condensa de forma visual todos los procesos y subprocesos de la empresa y la interrelación existente entre los mismos. Podría ejemplificarse como una especie de telaraña que une y conecta las diferentes actividades que realizan los departamentos de la compañía. El número de procesos de un sistema puede ser variable dependiendo del enfoque de la persona que esté analizando o diseñando el sistema. (Escuela Europea de Management, 2017, p.1)

Se concluye que el mapa de procesos es un diagrama que permite identificar los procesos y subprocesos que componen el Sistema y sus relaciones principales entre los diferentes departamentos y actividades indicadas mediante flechas y registros que representan los flujos de información. Este es también considerado como un inventario de los procesos que nos otorgan una perspectiva global-local de la empresa obligándonos a ubicar o posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor.

2.2.10 Diagrama de Flujos

Es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. (Manene, 2011, p.1).

Los diagramas de flujo representan proceso de trabajo de complejidad media o baja realizadas por un recurso persona o máquina. Estos diagramas pueden representar tanto el funcionamiento actual del proceso existente en la organización como también el nuevo diseño propuesto para la realización de un proceso. (Ramonet, 2013, p.2).

Los diagramas de flujo son representaciones graficas que nos permiten identificar los pasos que se realizan para cumplir con eficiencia y eficacia una actividad determinada, estos diagramas se diseñan apoyados mediante símbolos bien definidos y acompañados de una descripción breve, pueden mostrar el actual proceso así como también el nuevo diseño propuesto para la realización de una actividad específica.

2.2.10.1 Diagrama estándar

Un diagrama estandar permite observar la secuencia de las actividades desde el principio hasta el fin, de una manera general. Para su construcción se utiliza 34 símbolos estándar que permiten ilustrar la acción de acuerdo con el significado del símbolo. En cada símbolo se escribe la acción con un verbo en infinitivo (terminación en ar, er, ir) y se complementa con un sustantivo que es el objeto de la acción. (Agudelo & Escobar , 2007: p.p 38-40).

La diagramación puede hacerse en forma vertical u horizontal y los símbolos son determinados por la organización. Lo más importante es que cuando se definan, deben usarse obligatoriamente por todos los miembros para evitar malas interpretaciones. (Agudelo & Escobar , 2007: p.p 38-40).

Un diagrama estándar nos permite visualizar las actividades de principio a fin que realiza dentro de una empresa en marcha, esta diagramación puede realizar de manera horizontal o vertical y se utiliza con el fin de ampliar las actividades dentro de cada bloque al nivel de detalle deseado, describiendo cada acción con un verbo en infinitivo, los símbolos a utilizarse son determinados por la organización.

2.2.10.2 Símbolos para Diagramar












SÍMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCION
	Operación, actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada
	Documento impreso	Anotar el nombre del documento que se genera
	Inicio, fin	Indica el inicio o fin de un proceso
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar
	Almacenamiento, archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo
	Demora, espera	Anotar que espera
	Inspección, control	Indicar que se revisa
	Sentido de flujo	Siempre se debe indicar el sentido
	Transición electrónica de datos	Indicar a donde va

Figura 7-2: Símbolos para diagramar

Elaborado por: Agudelo, L. & Escobar, J.(2007)

2.2.10.3 Diagrama funcional

El Diagrama funcional es la mejor forma de diagramar un proceso, porque además del flujo del proceso contiene los responsables funcionales o las áreas responsables de cada actividad. Diagramar de esta forma permite a todos los miembros del equipo conocer mediante una visión amplia todo lo que hace el proceso y en qué parte actúa cada uno, permite identificar quienes son los clientes internos y puede determinar el porqué de la actividad y cómo hacerlo de la mejor manera. (Gaibor, 2016, p. 35)

El Diagrama Funcional nos permite representar el proceso añadiendo a cada actividad los responsables funcionales, esto permite identificar a cada integrante del departamento en que parte tiene que actuar considerando los clientes internos y le indica como puede realizarlo de la mejor manera posible.

2.2.11 Indicadores

Un indicador es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza. Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes. (Franklin, 2007, p.147).

Los indicadores tienen como principal objetivo de evaluar el desempeño de una área mediante parámetros establecidos en relación con metas, así mismo observar la tendencia en un lapso durante un proceso de evaluación y con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada. (Bourne, 2004).

Se concluye que un indicador es una relación cuantitativa entre dos variables debe estar enfocado en evaluar el desempeño de un área, actividad, proceso mediante parámetros establecidos en relación con metas, su resultado nos permite identificar el éxito, la eficacia, la eficiencia, la economía, ecología de un sistema, programa u organización y en base a estos resultados se pueden plantear soluciones o herramientas que incentiven el mejoramiento y conlleven a la consecución de la meta fijada.

2.2.11.1 Ruta metodológica para establecer indicadores

Tabla 4-2: Ruta Metodológica para establecer indicadores

OBJETIVO	DECLARACIÓN DE LO QUE LA ESTRATEGIA DEBE LOGRAR Y QUE ES CRÍTICO PARA SU ÉXITO
ACLARAR	Que queremos realmente conseguir (Aclarar cuál es el objetivo buscado)
VARIABLES QUE MUESTREN LOGROS	Hallar las variables críticas del objetivo buscado (Como nos damos cuenta que lo estamos logrando)
INDICADOR	Hallar indicadores adecuados para cada variable ¿Cuáles son los indicadores críticos que indican nuestra dirección estratégica?

Fuente: Paredes, A. (2009)

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

2.2.11.2 Importancia de los indicadores

“Los indicadores son importantes porque nos permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo y nos permiten evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo” (Paredes, 2009, p.69).

2.2.11.3 Eficiencia, Eficacia y Productividad de los Procesos

2.2.10.3.1. Eficiencia

“Eficiencia es el uso adecuado de los recursos que permitirán determinar el costo adecuado del producto final” (Agudelo & Escobar, 2007: p. 33).

Puede establecerse de tres maneras diferentes:

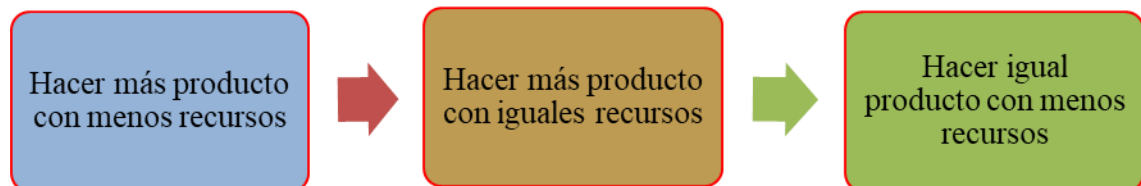


Figura 8-2: Indicador de Eficiencia

Elaborado por: Agudelo , L.& Escobar, J. (2007).

La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, guiándose por un conjunto de pasos que permitan garantizar la calidad de un producto final o la prestación de un servicio con la utilización adecuada de los recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos.

2.2.10.3.2. Eficacia

“La eficacia es alcanzar el objetivo, entregar lo que se espera con la calidad requerida. En el diseño de un proceso se debe empezar por conocer las necesidades y las expectativas de los clientes, para satisfacerlas”. (Agudelo & Escobar, 2007: p. 33).

Es indispensable tener claridad sobre el producto esperado e identificar, a través de mediciones, los requisitos o especificaciones técnicas del producto y determinar las actividades esenciales para lograr el propósito. En suma, la adecuada relación entre Actividades y Producto determina la Eficacia. (Agudelo & Escobar, 2007: p. 33).

La *eficacia* es la capacidad de lograr el objetivo esperado o deseado con la calidad requerida, identificando las actividades primordiales que ayuden a cumplir las especificaciones técnicas de un producto o servicio en el tiempo determinado.

2.2.10.3.3. *Productividad*

La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende la productividad es una índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o productos y los recursos utilizados para generarlos (entrada o insumos). (Carro & González, 2012: p.3).

“La productividad de procesos es un índice o factor económico que usa como medidor la capacidad que tiene una organización para producir valor agregado a través de los recursos de los que dispone la organización” (Mariño, 2003, p. 39).

La productividad es mejorar el proceso productivo mediante una comparación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos por la entidad, es decir funciona como un indicador de la capacidad que tiene la empresa para generar valor agregado mediante los recursos disponibles.

2.3 Marco conceptual

Gestión: Gestión es un conjunto de acciones, o diligencias que se efectúan para administrar los recursos humanos, materiales, tecnológicos de manera adecuada, obteniendo su máximo rendimiento, además la gestión nos permiten identificar los responsables de cada proceso que puede ser empresarial o personal.

Proceso: Es un conjunto de actividades ordenadas de manera secuencial que están interconectadas con el propósito final de elaborar un producto, actividad o prestar un servicio con la máxima optimización de recursos posibles y enfocados a la satisfacción de los clientes.

Gestión por procesos: La gestión por procesos se centra en la satisfacción del cliente, la optimización de recursos y en la mejora continua de una organización. En la gestión por procesos estos se encuentran definidos, homologados y estandarizados.

Cooperativa de ahorro y crédito : Son organizaciones autónomas de incorporación voluntaria que tienen como objeto social servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante la captación de recursos de los depositantes y la colocación de dichos recursos hacia otras personas para satisfacer alguna necesidad personal o invertir en actividades productivas que apoyen a su economía.

Eficiencia: La eficiencia es la relación entre los recursos que se utilizan en una actividad, proyecto y los logros, objetivos que se alcanzan, entre menos recursos utilizados y manteniendo la misma calidad del producto o el los servicio prestado. En la eficiencia se considera factores como el costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, y la calidad.

Eficacia: La eficacia hace la medición de los resultados alcanzados en función con los objetivos, metas propuestas, verifica que los objetivos se mantengan en concordancia con la visión que se ha definido para la actividad o el proyecto que se está ejecutando.

Crédito Financiero: El crédito financiero lo otorgan las instituciones de intermediación financiera mediante préstamos y líneas de crédito a una tasa de interés predeterminado por la entidad y con presentación de avales y garantías.

Cobranza: Es un proceso formal mediante el cual los encargados ejecutan cobranzas a los socios de los créditos otorgados en los tiempos establecidos.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque De Investigación

Para trabajar la información recopilada durante el desarrollo de la investigación se utilizará dos enfoques:

3.1.1 *Enfoque Cuantitativo*

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

La presente investigación es cuantitativa debido a que la información que se utilizó para el estudio está íntimamente ligada con datos numéricos, es decir se recolectó, procesó y analizó los datos a través de la tabulación de las encuestas aplicadas a los asesores de crédito, jefes de agencias y recaudadores de la cooperativa.

3.1.2 *Enfoque Cualitativo*

La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza instrumentos para recoger información como entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes. (Blasco y Pérez, 2007; citados en Ruiz, 2018, p.5).

La presente investigación es cualitativa debido a que para el análisis de la información, y la interpretación de los resultados obtenidos se realizó la descripción del el comportamiento de la realidad de estudio.

3.2 Nivel De Investigación

3.2.1 Investigación Descriptiva

Describe fenómenos sociales en una circunstancia temporal y geográfica determinada. Su finalidad es describir (si estudiamos a toda la población)y/o estimar parámetros (si la estudiamos a través de una muestra).Los hechos cambian según las circunstancias temporal y geográfica que estemos estudiando. La estadística consiste en describir frecuencias (variables categóricas)y/o promedios (variables numéricas) y se estiman parámetros con intervalos de confianza.(Anndy & González, 2012: p .12).

Este tipo de investigación se utilizó con la finalidad de buscar características y rasgos relevantes, describir los procesos existentes en el área de crédito y cobranzas de la cooperativa objeto de estudio, que permitan diseñar el sistema gestión de procesos.

3.2.2 Investigación Exploratoria

Se plantea cuando se observa un fenómeno que debe ser analizado, por tanto es fenomenológico; su función es el reconocimiento e identificación del problema. Desestima la estadística y los modelos matemáticos, se opone al estudio cuantitativo de los hechos, por tanto es hermenéutico. Sus objetivos de investigación son: traducir, esclarecer, anunciar, declarar, interpretar. Se trata de investigación cualitativa. (Anndy & González, 2012: p .13).

La presente investigación tiene carácter de ser exploratorio debido a que se observó el objeto de estudio y su contexto para identificar los problemas, causas y efectos que afectan su operatividad, eficiencia y eficacia.

3.3 Tipo De Investigación

3.2.1 De Campo

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (Fidias & Arias, 2012: p.31).

Se considera de campo debido a que se obtuvo información por medio de la observación, al visitar las instalaciones de la cooperativa con el objetivo de evidenciar los procesos existentes y sus deficiencias.

3.2.2 Bibliografía-Documental

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas, como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (Fidias & Arias, 2012: p.27).

Es de carácter documental porque se recolectó, seleccionó y analizó la información de los documentos proporcionados por el personal de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda” que reúnen las condiciones de ser confiable y objetiva, es también de carácter bibliográfica a razón de que se procedió a revisar bibliografía de diferentes autores para fundamentar de manera científica el marco teórico de la presente investigación.

3.2.3 Investigación Retrospectiva

Es aquella en que los datos se recogen de registros donde el investigador no tuvo participación (secundarios). No se tiene exactitud de las mediciones. Los datos necesarios para el estudio son recogidos a propósito de la investigación (primarios) y se posee control de medición. En este tipo de investigación los datos ya se encuentran registrados. (Anndy & González, 2012: p .7).

La presente investigación es de carácter retrospectivo ya que se dio un vistazo a los eventos que han ocurrido en la cooperativa para determinar su relación con las deficiencias detectadas en el área de negocios en cuanto a la eficiencia y eficacia en el otorgamiento y recuperación de los créditos, es decir se buscó las causas a partir de un efecto dado.

3.2.4 Investigación Transversal

“Es aquella en la que todas las variables son medidas en una sola ocasión; por eso si se realiza comparaciones, se trata de muestras independientes o grupos paralelos” (Anndy & González, 2012: p .8).

La investigación es de carácter transversal ya que los datos se recolectaron en un sólo momento a través de encuestas a los asesores de crédito, jefes de agencias y entrevistas al Coordinador de Negocios de la Cooperativa, con el propósito de describir variables y analizar su relación en la afección de la eficiencia y eficacia el otorgamiento y recuperación de los créditos.

3.4 Población Y Muestra

3.3.1 Población

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. (Tamayo, 2012, p. 180 citado en Unknown, 2013).

Es decir es la totalidad de un fenómeno a estudiar donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Las encuestas se realizaron al personal administrativo y operativo del área de crédito y cobranzas de las diferentes agencias de la Cooperativa por su conocimiento e involucramiento en el desarrollo de las actividades de la institución. Estos son siete Jefes de Agencia, Once Asesores de Crédito, Asistente de negocios, una personal de cobranza interna y un personal de cobranza externa. Constituyéndose mi población objeto de estudio de 21 personas.

3.3.2 Muestra

Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros es decir que la muestra es una parte representativa de la población. (López, 2004.p1).

Para el presente estudio no se obtuvo muestra y se trabajó con el 100% de la población ya que es un número reducido.

3.5 Métodos, Técnicas E Instrumentos

3.5.1 Métodos de investigación

En la investigación se utilizará los siguientes métodos:

3.5.1.1 Método Inductivo

“El método inductivo se usa cuando se procesan y se analizan los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados y en el análisis e interpretación de la información” (Hernandez,2006,p. 288).

En la presente investigación este método se utilizó para procesar y se analizar los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados

3.5.1.2 Método Deductivo

El método deductivo permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Proviene de deductivo que significa descender. Este método se utiliza principalmente en las ciencias formales como la matemática y la lógica y se fundamenta en el razonamiento. (Rojas, 2004, pp. 83-84).

En la presente investigación se aplicó el método deductivo para la recolección de la información partiendo de conceptos, definiciones, leyes, normas generales que contribuyeron a la fundamentación del marco teórico y a su vez determinar las causas, consecuencias del problema planteado.

3.5.1.3 Método Analítico

Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento. (Ramón, 2007,p.128).

Este método permitió sistematizar, verificar y analizar las posibles soluciones al problema detectado en el Área de negocios de la cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

3.5.2 Técnicas

3.5.2.1 Entrevista

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar.

Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales la define como "la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. (Díaz, García, & Martínez, 2013).

Esta técnica se aplicó al Coordinador de Negocios de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda”., del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, con la finalidad de obtener información amplia y confiable sobre los créditos y cobranzas que nos permita el desarrollo exitoso de la presente investigación.

3.5.2.2 Encuesta

Es un tipo de entrevista que se aplica a un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado este método incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y personas de las que se desea obtener información, el cuestionario y debe estar diseñado para obtener información específica. (Malhotra, 2004, p.115).

Se aplicó a Jefes de Agencia, Asesores de crédito, Asistente de negocios, personal de cobranza interna y externa de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito miga Ltda” a fin de obtener información confiable, competente y pertinente para el desarrollo de la presente investigación.

3.5.2.3 Observación

La observación es la acción de observar, mirar detenidamente, es decir es el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación. Observación significa también el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y conjunto de fenómenos. En este sentido, que pudiéramos llamar objetivo, observación equivale a dato, a fenómeno, a hechos. (Pardines, 2005,p. 85).

Esta técnica se utilizó para obtener información mediante las visitas realizadas a las instalaciones de la cooperativa para determinar cómo se llevan a cabo en la práctica las actividades en el Área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa.

3.5.2.4 Indagación

En la presente investigación se utilizó la indagación con la finalidad de obtener información verbal a través de averiguaciones y conversaciones con los jefes de agencias y el Coordinador de Negocios.

3.5.2.5 Tabulación

Se utilizó para procesar los datos obtenidos de la encuesta y posteriormente realizar un análisis de los resultados obtenidos.

3.5.3 Instrumentos de investigación

- Guía de Encuesta
- Guía de Entrevista

3.6 Análisis e Interpretación De Resultados

ENCUESTA

1. ¿La Cooperativa tiene identificado los procesos de créditos?

Tabla 1-3: Identificación de procesos de crédito

OPCIONES	#	%
SI	5	24%
NO	16	76%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

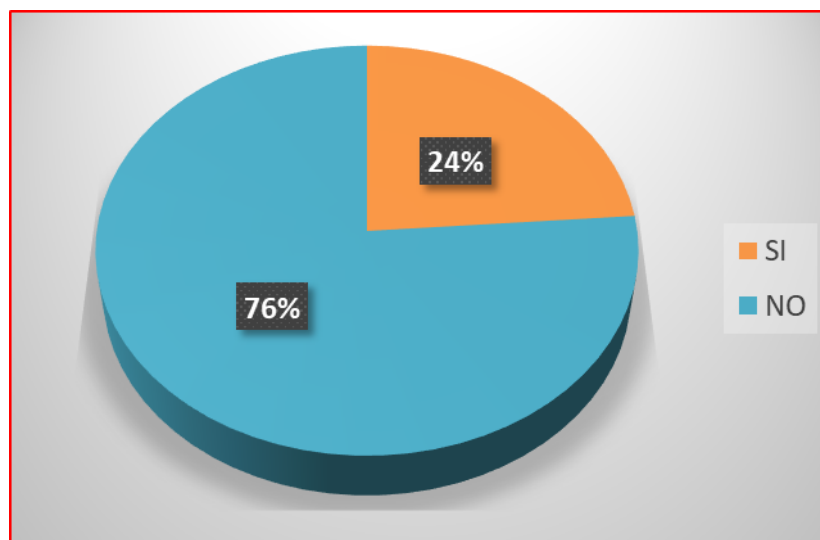


Gráfico 1-3: Identificación de procesos de crédito

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 24% manifiesta que la cooperativa tiene identificado los procesos de crédito, mientras que un 76% menciona que desconoce dichos procesos por que los mismos no han sido socializados por parte del coordinador de negocios, lo que provoca que las actividades de créditos se realizan con poca eficiencia y eficacia.

2. ¿La Cooperativa tiene identificado los procesos de cobranzas?

Tabla 2-3: Identificación de los procesos de cobranzas

OPCIONES	#	%
SI	3	14%
NO	18	86%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

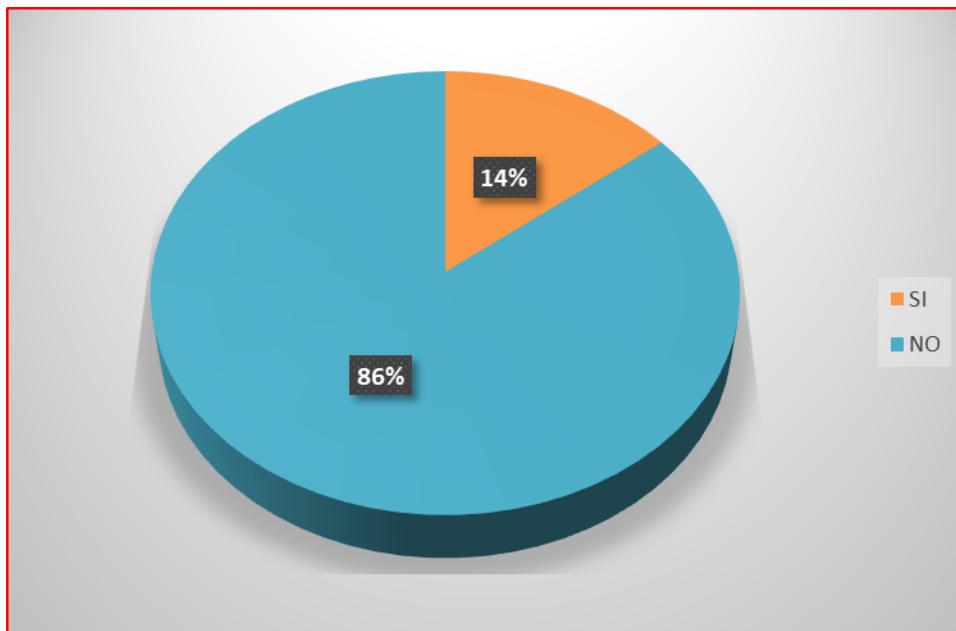


Gráfico 2-3: Identificación de los procesos de cobranzas

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada el 14% manifiesta que la cooperativa tiene identificado los procesos de cobranza, mientras que un 86% menciona que desconoce dichos procesos porque los mismos no han sido socializados por parte del coordinador de negocios, lo que provoca gestión de cobro interno ineficiente que contribuye a subir la mora en la cooperativa.

3. ¿La Cooperativa cuenta con una metodología para colocar créditos?

Tabla 3-3: Metodología para el desarrollo de actividades crediticias

OPCIONES	#	%
SI	15	71%
NO	6	29%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

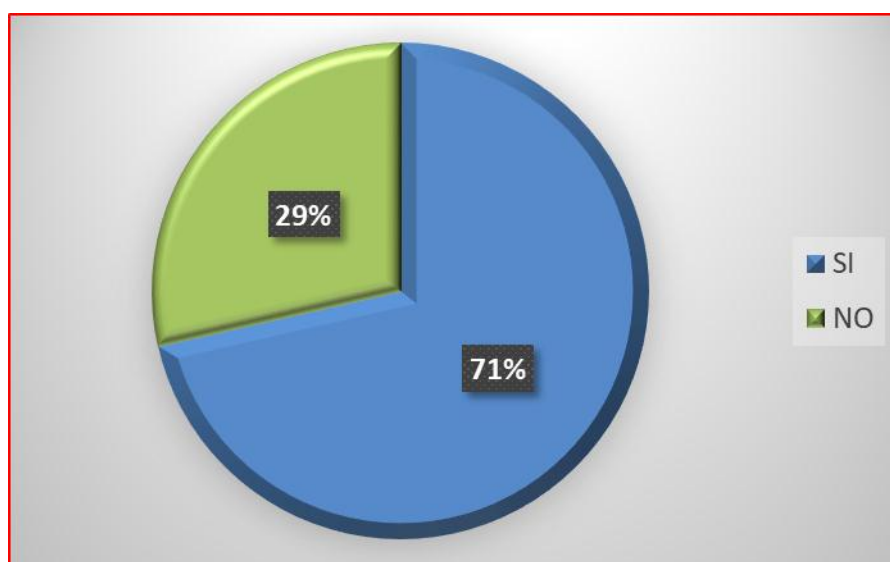


Gráfico 3-3: Metodología para colocar créditos

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 71% manifiesta que la cooperativa cuenta con una metodología para desarrollar las actividades crediticias mientras que un 29% indica que no se cuenta con una metodología, debido a que no se socializa con el personal operativo de las agencias y por ende las actividades se realizan de manera empírica lo que provoca resultados desfavorables en colocación de créditos.

4. ¿La gestión de cobro de la cooperativa es eficiente?

Tabla 4-3: Gestión de Cobro Eficiente

OPCIONES	#	%
SI	2	10%
NO	19	90%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

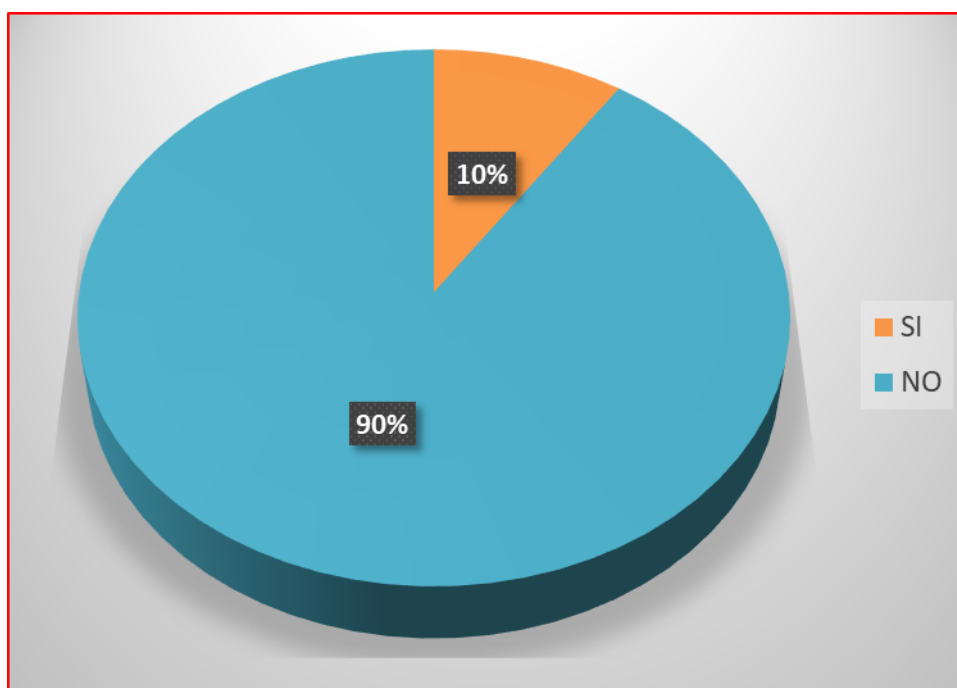


Gráfico 4-3: Gestión de cobro eficiente

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 10% manifiesta que la gestión de cobro es eficiente mientras que un 90% menciona que la cooperativa es ineficiente en la gestión de cobros por ello la mora y la cartera castigada va en aumento afectando a la liquidez y rentabilidad de la institución.

5. ¿Las responsabilidades del proceso de otorgamiento de crédito y cobranzas se encuentran identificados y socializados en el área específica?

Tabla 5-3: Responsabilidades identificadas y socializadas

OPCIONES	#	%
SI	15	71%
NO	6	29%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

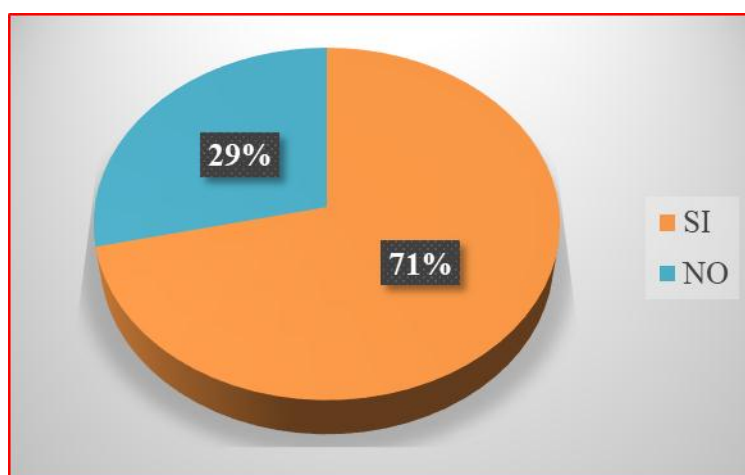


Gráfico 5-3: Responsabilidades identificadas y socializadas

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 71% menciona que las responsabilidades del proceso de otorgamiento de crédito y cobranzas se encuentran identificados y socializados mientras que un 29% manifiesta que no, debido a la falta de socialización con todo el personal operativo lo que conlleva a la duplicidad de funciones.

6. ¿En dónde se encuentran identificados y socializados las responsabilidades de otorgamiento de crédito y cobranza? (en caso de responder afirmativamente la pregunta N°5)

Tabla 65-3: En donde se encuentran identificadas las responsabilidades

OPCIONES	#	%
Manual de Funciones	8	53%
Manual de Responsabilidades		
Reglamento Interno	7	47%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

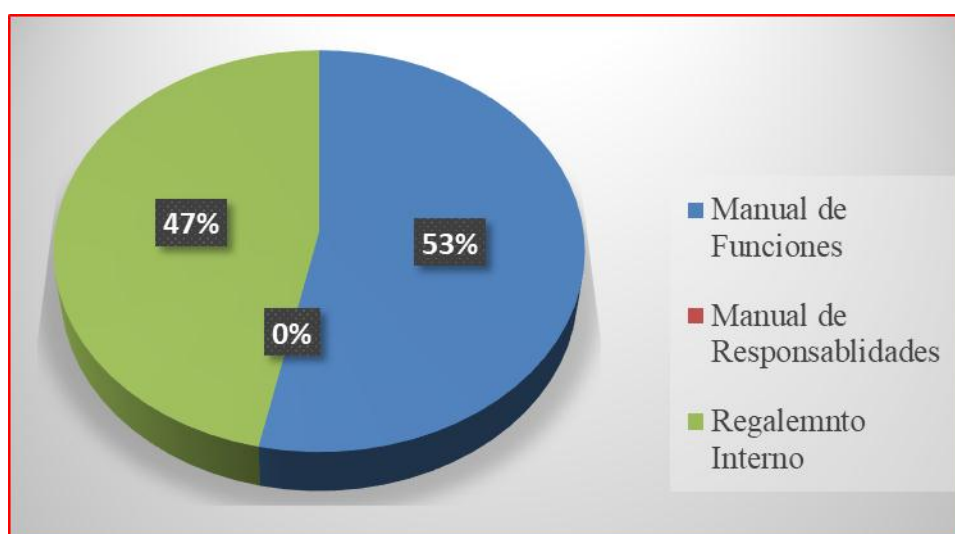


Gráfico 6-3: En donde se encuentran identificadas las responsabilidades

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada un 53% menciona que las funciones y responsabilidades se encuentran identificados y socializados en un manual de funciones mientras que un 47% manifiesta que están establecidas en el reglamento interno.

7. ¿los objetivos de los procesos de crédito y cobranzas se encuentran establecidos?

Tabla 76-3: Objetivos de créditos y cobranzas establecidos

OPCIONES	#	%
SI	8	38%
NO	13	62%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

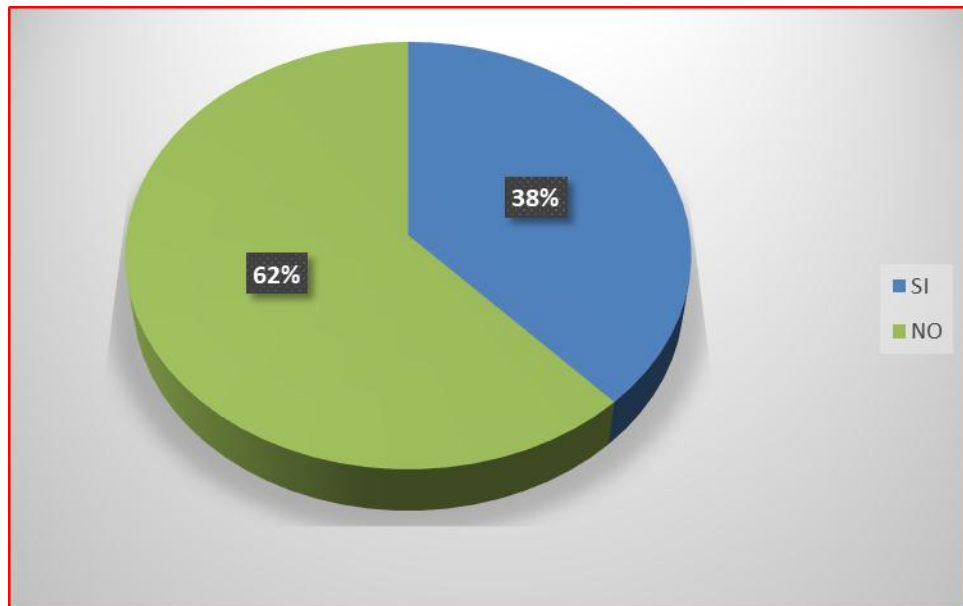


Gráfico 7-3: Objetivos de créditos y cobranzas establecidos

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada el 38% indica que los objetivos en el área de crédito y cobranzas se encuentran establecidos mientras que el 62% menciona que no se están establecidos.

8. ¿Cada qué tiempo se actualizan los objetivos de crédito y cobranza? (en caso de responder afirmativamente la pregunta N°7)

Tabla 87-3: Tiempo en que se actualizan los objetivos de crédito y cobranza

OPCIONES	#	%
Mensual		
Trimestral		
Semestral		
Anual	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

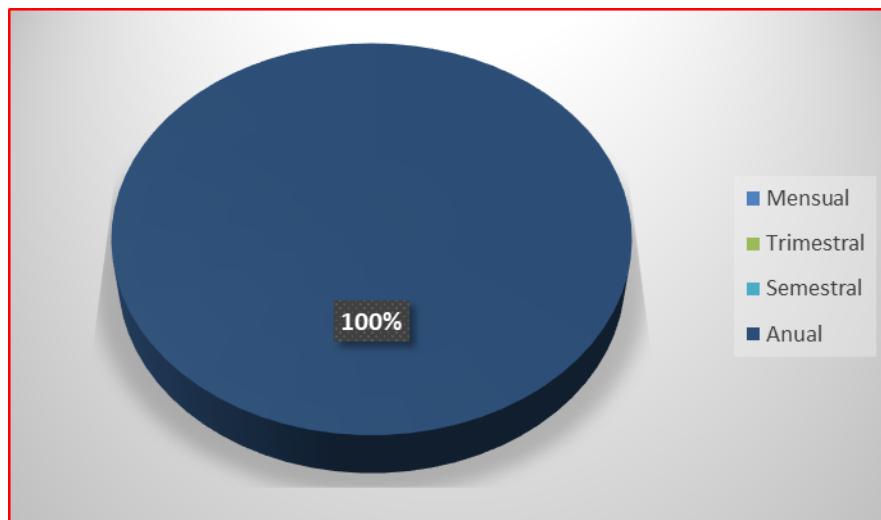


Gráfico 8-3: Tiempo en que se actualizan los objetivos de crédito y cobranza

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 100% menciona que los objetivos de crédito y cobranza se actualizan anualmente con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia en la colocación y recuperación de créditos que impulse el crecimiento local y nacional de la institución.

9. ¿Se aplican indicadores para medir el grado de alcance de los objetivos en cada proceso?

Tabla 98-3: Aplican indicadores para medir el grado de alcance de los objetivos

OPCIONES	#	%
SI	8	38%
NO	13	62%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

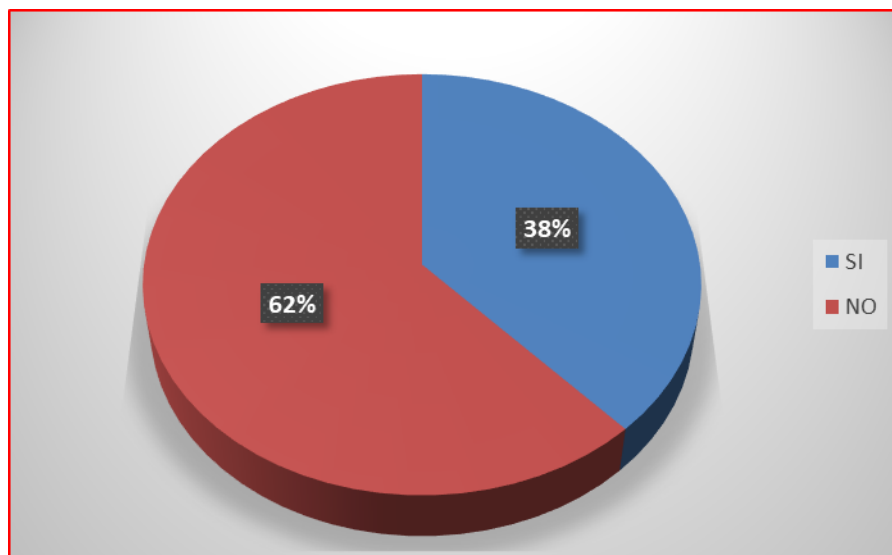


Gráfico 9-3: Aplican indicadores para medir el grado de alcance de los objetivos

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 38% menciona que se aplican indicadores para medir el grado de alcance de los objetivos en cada proceso, mientras que el 62% manifiesta que no se mide el alcance de los objetivos mediante indicadores debido a que el personal de área de negocios no se encuentra profesionalmente capacitada lo que conlleva a la baja eficiencia, eficacia y productividad.

10. ¿Con qué frecuencia se evalúan los resultados obtenidos? (en caso de responder afirmativamente la pregunta N°9)

Tabla 90-3: Se evalúan los resultados obtenidos

OPCIONES	#	%
Mensual	3	37%
Trimestral		
Semestral		
Anual	5	63%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

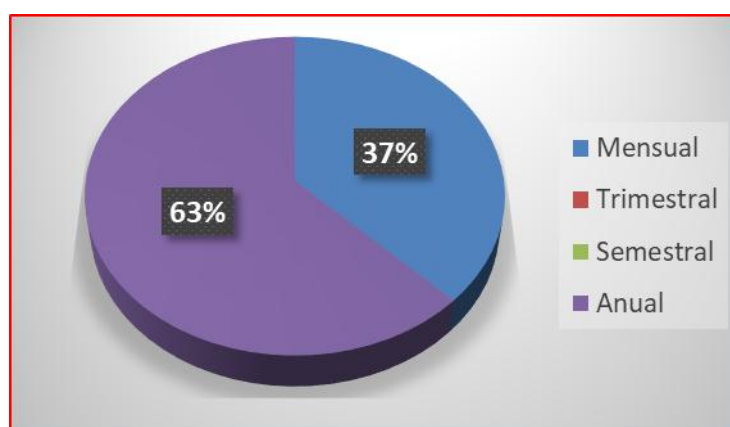


Gráfico 10-3: Se evalúan los resultados obtenidos

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada correspondiente a los 8 trabajadores que respondieron afirmativamente la pregunta N° 9, el 63% menciona que los resultados obtenidos son evaluados de forma anual y el 37% manifiesta que se evalúan mensualmente con el propósito de impulsar la eficiencia eficacia, productividad y crecimiento de la institución.

11. ¿Se consideran los resultados obtenidos para un proceso de mejora? (en caso de responder afirmativamente la pregunta N° 9)

Tabla 101-3: Consideran los resultados obtenidos para un proceso de mejora

OPCIONES	#	%
Siempre		
Casi siempre	3	37%
Aveces	5	63%
Nunca		
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

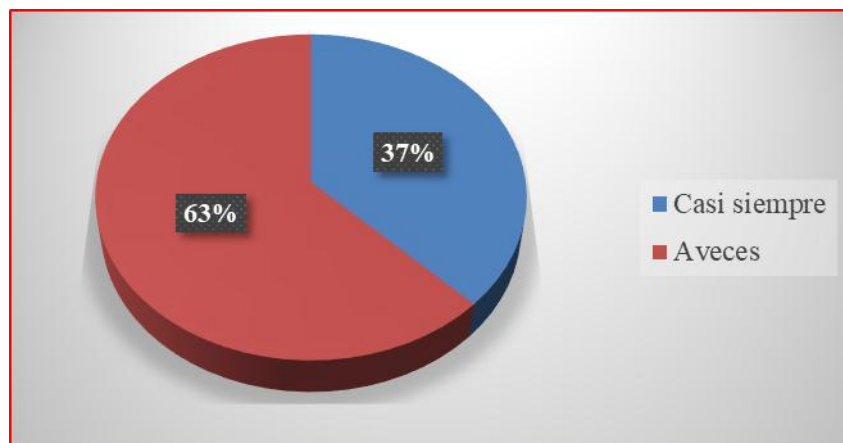


Gráfico 11-3: Consideran los resultados obtenidos para un proceso de mejora

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada correspondiente a los 8 trabajadores que respondieron afirmativamente la pregunta N°9, el 37% menciona que casi siempre los resultados obtenidos se consideran para un proceso de mejora mientras que el 63% indica a veces se consideran los resultados obtenidos debido a la falta de coordinación, análisis y de los indicadores por parte de coordinador de negocios lo que contribuye a limitar la expansión y crecimiento de la institución en el mercado local y nacional.

12. ¿La implantación de los cambios y mejoras en los procesos se realizan mediante una planificación?

Tabla 112-3: Implantación de los cambios y mejoras se planifican

OPCIONES	#	%
Siempre		
Casi siempre	8	38%
A veces	13	62%
Nunca		
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

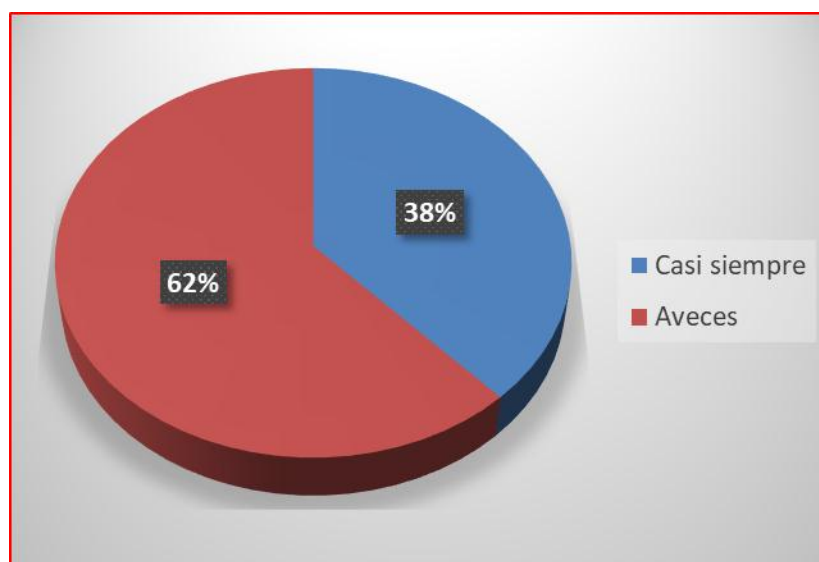


Gráfico 12-3: Implantación de los cambios y mejoras se planifican

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 38% menciona que casi siempre se realiza una planificación para la implantación de los cambios y mejoras en los procesos, mientras que el 62% indica que a veces se realiza la planificación debido a la falta de interés y coordinación por parte de los dirigentes de la institución.

13. ¿Considera usted que el diseño de un modelo de gestión de procesos incrementará la eficiencia y eficacia del Área de Crédito y Cobranzas?

Tabla 13-3: El diseño de un modelo de gestión de procesos incrementará la eficiencia y eficacia del Área de Crédito y Cobranzas

OPCIONES	#	%
SI	21	100%
NO		
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

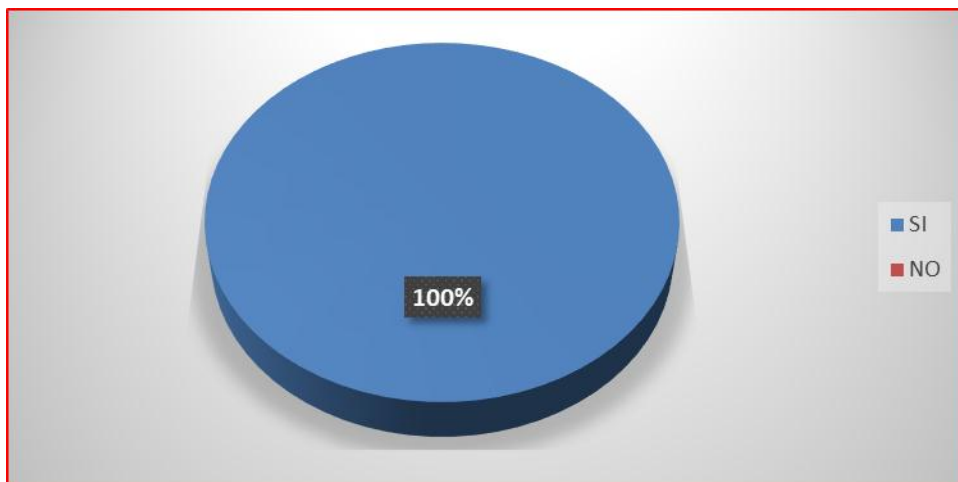


Gráfico 13-3: El diseño de un modelo de gestión de procesos incrementará la eficiencia y eficacia del Área de Crédito y Cobranzas

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 100% considera que el diseño de un modelo de gestión de procesos incrementará la eficiencia y eficacia del Área de Crédito y Cobranzas contribuyendo al desarrollo organizacional.

3.7 Entrevista Al Coordinador De Negocios

Coordinador de Negocios: Ing. Cristian Espín

1. ¿Considera usted al Área de Crédito y Cobranzas como claves para el desarrollo institucional?

Si porque el negocio en las instituciones financieras es otorgar créditos y generar intereses con el cual se incrementa la cartera bruta de la institución, mientras más créditos se coloquen y se recuperen en los tiempos determinados más probabilidades tiene la institución de subir de segmento ante la Superintendencia de Económica Popular y Solidaria y expandirse a nivel local y nacional.

Análisis

El departamento de Créditos y cobranzas es un factor clave para que la cooperativa incremente su cartera bruta y contribuya a escalar de segmento por ello es necesario que se trabaje en equipo, cumpliendo metas de colocación, recuperación de créditos y disminución de mora.

2. Cree usted que la gestión por procesos en el área de crédito y cobranzas incrementa la eficacia y eficiencia disminuyendo así la morosidad?

Si debido a que detallando las actividades de un proceso de manera escrita ya sea en un manual u otro documento ya se tendría identificado quienes son los responsables de cada actividad y se evitaría la evasión y duplicidad de funciones y a la vez se optimizaría tiempo y recursos generando así eficiencia, eficacia, bienestar de los empleados y socios.

Análisis

Al implementar la gestión por procesos en el área de crédito y cobranzas de la cooperativa Minga se tendrá identificado claramente las actividades, los responsables contribuyendo esto a que el servicio, o producto se ofrezca al cliente o socio con eficiencia, eficacia procurando el bienestar organizacional de los empleados y socios/cliente.

3. Considera usted que se debería implementar manuales actualizados de procesos acorde a las necesidades del mercado y socializarlos con el personal involucrado en créditos y cobranzas?

Si es muy importante que la institución implemente manuales de procesos actualizados de acuerdo a las necesidades de mercado y que estos sean socializados con todo el personal involucrado para así evitar inconvenientes y ser más eficientes y eficaces desarrollando nuestras actividades encaminados al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Análisis

La determinación de procesos actualizados de acuerdo a los requerimientos de los cliente/socios y socializados con todo el personal administrativo y operativo involucrado en actividades de crédito y cobranzas es indispensable para procurar satisfacción a los socios en cuanto a servicios y productos que ofrece la institución.

4. ¿Usted considera que el porcentaje de morosidad actual representa una pérdida para la institución?

Si porque actualmente el porcentaje de morosidad corresponde al 10.54% de la cartera ruta colocada en créditos que en dólares representa \$ 1'510.286.06 y esto representa pérdida significativa sino se hace eficiente y efectiva el proceso de cobranza interna y externa.

Análisis

La morosidad actual que corresponde a \$ 1'510.286.06 representa un riesgo considerado normal y potencial ya que se encuentran con mora de 0 a 1080 días, por ello se debe efectuar el cobro de manera constante eficiente y eficaz.

5. Usted considera que la causa principal que da lugar a la morosidad de cartera son los problemas económicos, sociales y culturales que atraviesa actualmente nuestro país?

Si debido a que la falta de empleo o el subempleo disminuye la capacidad de pago de los socios, y en otra ocasiones se debe a que los socios tienen sobreendeudamiento o compromisos de pagos con algunas entidades financieras y otra causa es que debido a bajos salarios o poca movilidad de dinero en el país disminuye la capacidad adquisitiva de la sociedad por ello algunos negocios financiados con créditos se ven afectados y cierran y con ella conlleva al socio a caer en mora.

Análisis

Los montos de créditos deben colocarse considerando el estatus económico del socio, garante verificando también en sistema si uno de ellos no presenta endeudamiento con otras instituciones financieras, para que de esta manera se asegure el pago puntal de cuotas y no se caiga en mora y consecuentemente no represente pérdida para la cooperativa.

6. ¿Considera usted que las estrategias de cobranzas que se utilizan en la cooperativa son efectivas para cumplir los objetivos institucionales?

Las estrategias no son efectivas por falta de compromiso por parte de los asesores al momento de realizar el seguimiento correspondiente a los créditos otorgados que en algunos casos se enfocan solo en cumplir la meta de colocación de créditos y no en ejecutar cobranzas en los tiempos correspondientes para que el socio no caiga en mora, sería conveniente llamarle a los socios unos dos días antes de la fecha de vencimiento de pago pero sin recargo adicional por gestión de cobranza.

Análisis

La cooperativa cuenta con estrategias de cobranzas poco efectivas debido a que el personal no es comprometido en cuanto a gestionar cobranzas por ello se debe motivar al personal a trabajar en equipo y de manera comprometida con el logro de objetivos institucionales.

7. ¿Considera usted que el área de crédito y cobranzas es eficiente y efectiva?

En colocación de créditos si es eficiente y efectiva ya que los asesores se enfocan en cumplir su meta de colocación pero no siguen el debido proceso, cumpliendo las políticas, reglamentos interno, receptando todo la documentación correspondiente completa y no realizan seguimiento pertinente y oportuno a los créditos para evitar que el socio caiga en mora y recargue multas e intereses.

Análisis

La eficiencia y eficacia se debe implementar tanto en la colocación y recuperación de créditos considerando que estos dos factores son la clave de la razón de ser de la institución por ello se debe actuar con responsabilidad cumpliendo las normativas legales vigentes.

Sistema De Gestión De Procesos en el Área De Crédito y Cobranzas



**COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO
“MINGA” LTDA.**

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. Título

Diseño del Sistema de Gestión de Procesos en el Área de Crédito y Cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga” Ltda.

4.2. Datos Informativos De La Cooperativa



País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Dirección: Rio Chancha Y Chile

Teléfono: (03) 2961390 / (03)2961390

Gerente General: Ing. Jorge Chucho

Figura 1-4: Datos COAC Minga Ltda.

Elaborado por: COAC Minga Ltda. (2019)

4.2.1 Historia

Minga Ltda., es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que nace en la cuna de la nacionalidad ecuatoriana, Colta, en la década de los 80, como resultado de la búsqueda de mejores condiciones de servicio de intermediación financiera a los que dicho pueblo no tenía acceso en la Banca Tradicional.

Fundada con valores y principios de la cultura Kichwa, inicia sus operaciones como una pequeña caja de ahorro y crédito de la AIIECH (Asociación de Iglesias Cristianas Evangélicas de Chimborazo), actual Confederación de Organizaciones, Comunidades Indígenas e Iglesias Evangélicas de Chimborazo, COMPOCIIIECH en Majipamba, donde se asocian comunidades y cantones de la provincia de Chimborazo, única y exclusivamente indígenas evangélicos.

Por el crecimiento obtenido, se vio la necesidad de independizarse y ser reconocida legalmente por el estado Ecuatoriano, es así que el cambio de imagen y nombre obedece a la obtención de la personería jurídica como Cooperativa de Ahorro y Crédito legalmente constituida, desde el 30 de mayo de 1997, que figura en el Acuerdo Ministerial 0694.

Son mas de 22 años de vida Institucional, trabajando hombro a hombro, financiando las iniciativas micro empresariales de los socios, forjando una cultura de ahorro con confianza y apoyo mutuo. Actualmente contamos con más de 32.000 socios, lo que evidencia la confianza hacia nosotros, como una Institución sólida y de prestigio a nivel nacional conservando nuestra propia identidad. Contamos con un talento humano altamente calificado, tecnología de punta, lo que nos permite ampliar nuestra cobertura de servicios. Siendo la Institución que se preocupa y que quiere a la gente. (COAC Minga Ltda., 2018).

4.2.2 Misión

Somos una institución financiera intercultural, de la economía popular y solidaria, que brinda productos y servicios financieros de calidad, accesibles y oportunos, con claros enfoques de innovación, eficiencia, transparencia y mejora continua; apoyando el desarrollo socioeconómico de los asociados, con un equipo humano íntegro y comprometido.

4.2.3 Visión

A diciembre de 2021 Minga Ltda. “La Cooperativa que quiere a la Gente”, es una institución financiera intercultural; sólida, eficiente y confiable, en constante crecimiento y expansión, comprometidos con contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros socios y socias.

4.2.4 Principios y Valores

La Cooperativa, regulará sus actividades, de conformidad con los siguientes principios:

1. Adhesión y retiro voluntario;
2. Gestión democrática; un Socio o una Socia un voto;
3. Participación económica de los Socios y Socias, distribución de los excedentes en proporción al capital social aportado.
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación, información y capacitación de los socios y socias, representantes, directivos, funcionarios y empleados o empleadas.
6. Cooperación entre Cooperativas, fomentando la integración cooperativa;
7. Interés por las familias, trabajando por el desarrollo sostenible de las Comunidades;

Valores: Los socios y socias de la COAC Minga se basan en los valores de Autoayuda, Responsabilidad propia, la Equidad de género, Honradez, Eficiencia y la solidaridad además de:

1. **Productividad.**- Entregar la mayor cantidad de productos y servicios financieros y de la mejor calidad con los menores costos operacionales.
2. **Desarrollo del recurso humano.**- Capacitación permanente, reconocimiento y retribución justa en función de las responsabilidades y resultados.
3. **Trabajo en equipo.**-Capacitación positiva de directivos, colaboradores / colaboradoras orientada a la consecución de los objetivos institucionales.
4. **Mejoramiento continuo.**- Esfuerzo planificado de todas las áreas para aumentar la efectividad y eficiencia de la Cooperativa y el bienestar de todos sus miembros.
5. **Liderazgo.**- Fomentar el cambio de mentalidad y de comportamiento de la gente para afrontar desafíos, asumir transformaciones y vencer resistencias al cambio. (COAC Minga Ltda., 2018)

4.2.5 Logotipo.

La cooperativa se identifica con su logotipo de color verde y azul que refleja su identidad y razón de ser, lo que le ayuda a ser reconocida a nivel local y nacional por sus socios, refleja sus valores, objetivos para darse a conocer como institución financiera de confianza conformado por gente trabajadora, guiándose siempre por su slogan “La Cooperativa que quiere a la gente”.



Figura 2-4: Logotipo de la COAC “Minga” Ltda.

Elaborado por: Archivos COAC Minga Ltda. (2019)

4.2.6 Estructura Orgánica.

La estructura de la Cooperativa comprende cinco niveles de gestión y administración:

- Asamblea General,
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Gerencia General
- Unidades de Control (Oficina de cumplimiento y Analista de Riesgos),
- Asesoría (asesor Legal y Comités),
- Jefaturas (Administrativa Financiera y de Negocios).

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MINGA” LTDA.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

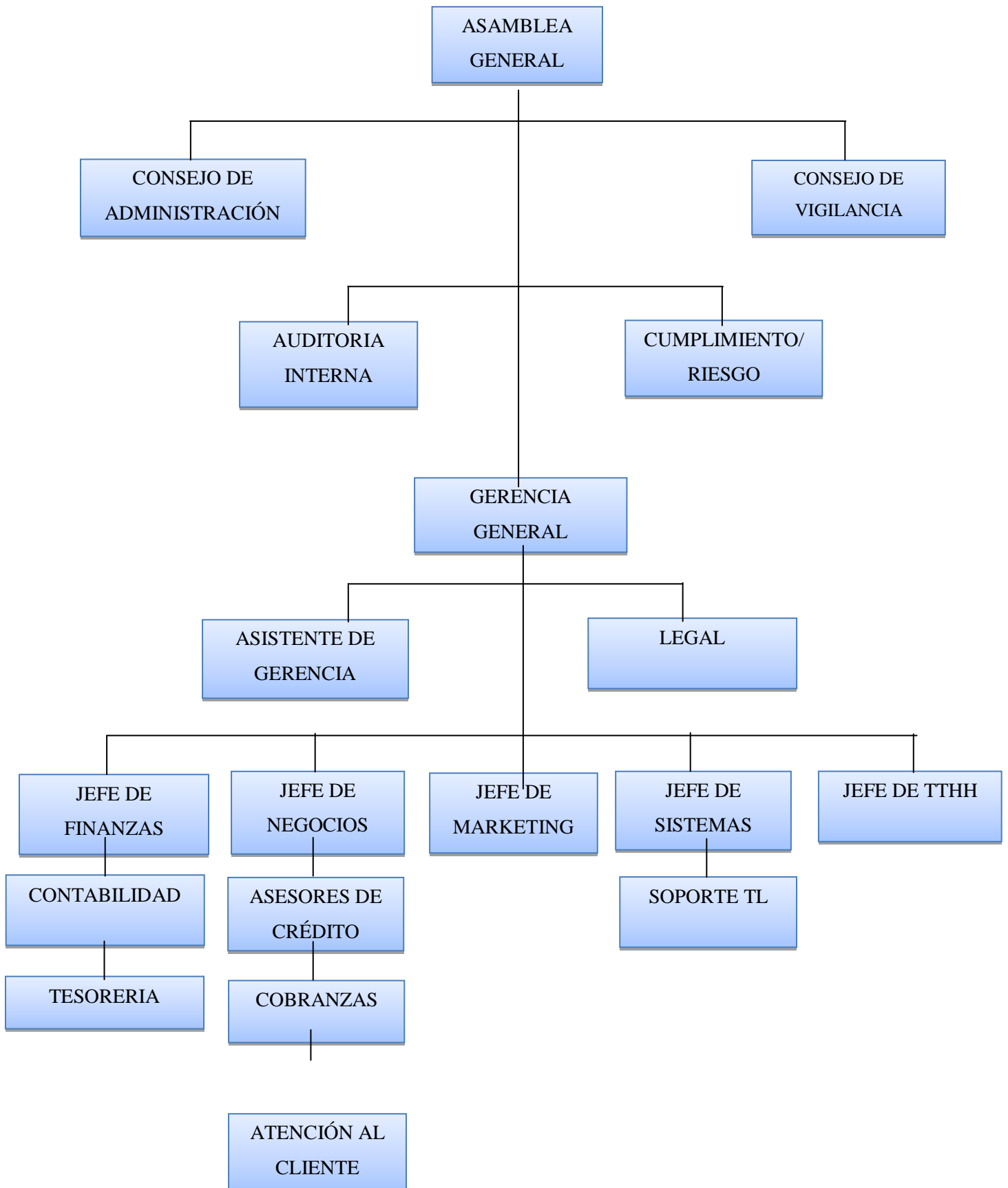


Figura 3-4: Organigrama Estructural

Elaborado por: Coac Minga Ltda.. (2019)

4.2.7 Agencias de la Cooperativa “Minga” Ltda.

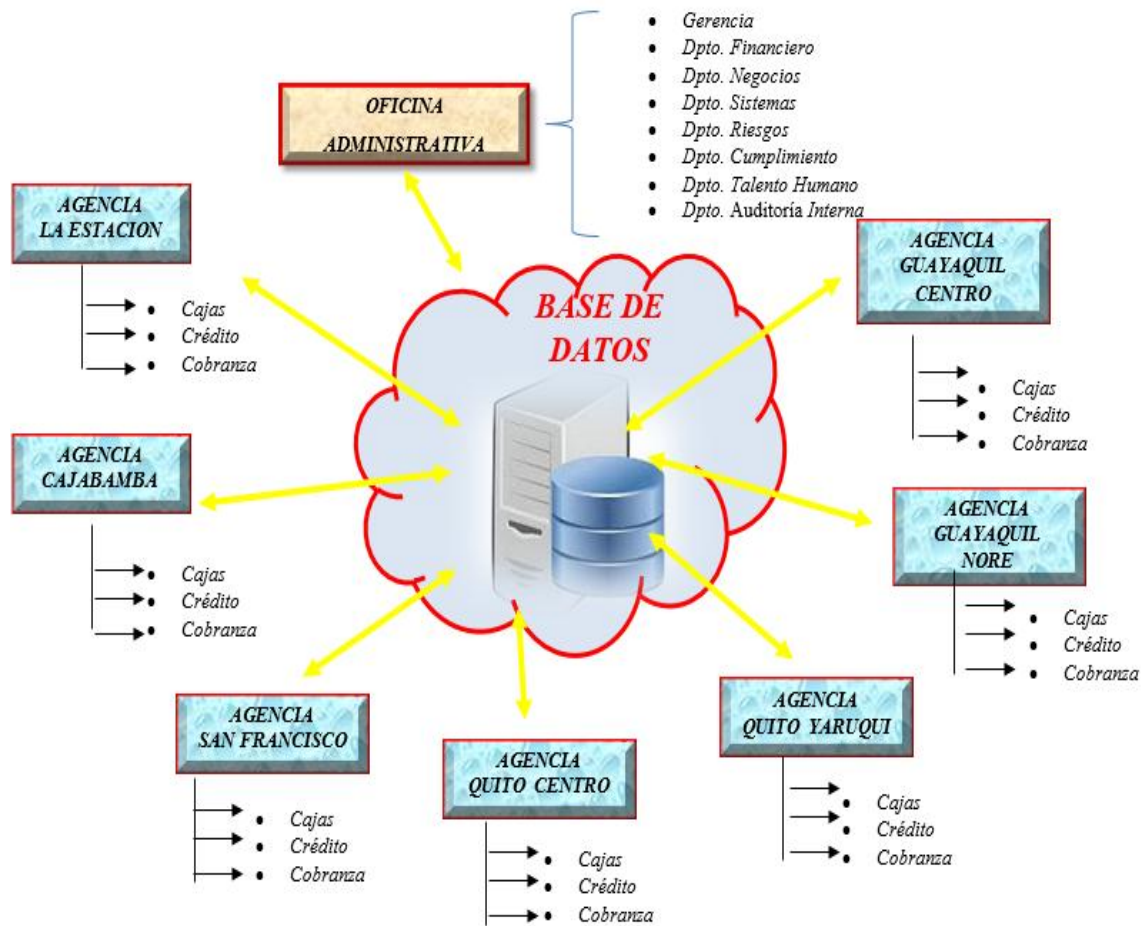


Figura 4-4: Agencias de la Cooperativa “Minga” Ltda.

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

4.2.8 Objetivos

1. Promover el desarrollo socioeconómico de sus cooperados y cooperadas; y, de las Comunidades del sector rural, urbano marginal, mediante la prestación de servicios financieros conexos y complementarios a Socios Socias en el marco de la Ley.
2. Fortalecer el ahorro y crédito familiar.
3. Fomentar, a través de sus servicios, los principios de esfuerzo propio, autogestión, autocontrol y equidad como base funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.
4. Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social económico.

5. Promover la ampliación de la membrecía de Socios y Socias y de terceros en la Cooperativa, tendiente a su consolidación y crecimiento, para lo que implementaría Oficinas y/o Agencias a nivel nacional según las leyes vigentes.
6. Promover la coordinación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras, para mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la gestión cooperativa;
7. Obtener fuentes de financiamiento interna y/o externa, que fueren necesarias y convenientes, para el desarrollo institucional y de las familias asociadas;
8. Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico;
9. Promover la ampliación de la membrecía de Socios y Socias y de terceros en la Cooperativa, tendiente a su consolidación y crecimiento, para lo que implementará Oficinas y/o Agencias a nivel nacional según las leyes vigentes. (COAC “Minga” Ltda., 2018)

4.2.9 Productos y Servicios

Lo que hacemos a través de los años de continuo trabajo la Cooperativa Minga ha desarrollado varios productos y servicios para satisfacer las necesidades de los socios, es así que ponemos a tu disposición lo siguiente:

Tabla 1-4: Productos y Servicios

<i>Productos y Servicios</i>		
<i>Productos De Ahorro</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inverminga 	La manera más segura de sacarle provecho a su dinero, no guarde su dinero en el colchónbank, invierta en minga Ltda., y obtenga las mejores tasas de interés del mercado. Inverminga le beneficia con mayor seguridad y mejor rentabilidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mingamirak 	Dinero que crece. Ahorra pensando en tu futuro, provisiona y anticipe las circunstancias inesperadas de la vida

	<ul style="list-style-type: none"> • Mingahorro 	Porque los niños también son Minga, fomentamos la cultura del ahorro en Niños y Niñas entre los 0 a 15 años y tus fondos estarán disponibles en tu cuenta al momento que lo solicites. Si le enseña a ahorrar le enseña a triunfar.
	<ul style="list-style-type: none"> • Misueño 	Mi sueño te ayuda a alcanzar tus objetivos a corto plazo, empieza a soñar y nosotros te asesoramos cómo lograrlo en un tiempo acorde a tus posibilidades y sin la necesidad de recurrir a créditos. Tiene un sueño hazlo realidad con minga Ltda.
	<ul style="list-style-type: none"> • Miorganización 	Al abrir una cuenta Mi organización, empiezas a mantener tus ahorros seguros y al mismo tiempo disfrutas de los múltiples beneficios que minga te ofrece a ti y a todo el grupo de personas que integran tu organización
Productos De Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Credimóvil 	Nos Movemos por ti con CrediMóvil de Cooperativa Minga llegamos hasta donde tu estas, y mediante la última tecnología te damos el crédito o activamos tu ahorro más rápido, más seguro.
	<ul style="list-style-type: none"> • Microcrédito 	El objetivo del Microcrédito es impulsar el desarrollo económico de las personas a través de un crédito que va dirigido a pequeños y medianos negocios sean estos formales e informales, generando de esta manera el desarrollo de la provincia y el país.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mingaroles 	Si recibes tu sueldo a través de minga Ltda. Ya estas disfrutando del beneficio de acceder a un crédito con todas las facilidades que no te imaginabas, y en cómodas cuotas mensuales.
Otros Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mingacard</i> 	Dinero en tus manos las 24 horas del día, la manera más sencilla y segura para disponer de tu dinero a cualquier día y hora a través la red de cajeros automáticos más grande en todo el país
	<ul style="list-style-type: none"> • Mingamático 	Esta es la nueva red de cajeros automáticos mediante la cual puedes disponer de tu dinero en cualquier momento.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mingaonline 	Siempre conectados • Tu Cooperativa Minga a tan solo un click de distancia
	<ul style="list-style-type: none"> • Mingamóvil 	Descubre la nueva aplicación Minga-Móvil para teléfonos inteligentes y tablets con sistema Androide, en donde podrás acceder a varios servicios, disponibles en idioma Kichwa y español.

Fuente: (COAC "Minga" Ltda., 2018. Recuperado de <https://www.coopminga.com/la-minga/>).

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

4.2.10 Servicios Adicionales

Tabla 2-4: Servicios Adicionales de la COAC “Minga” Ltda.

FACILITO	INTERMÁTICO	TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS
<ul style="list-style-type: none">• Rise, Matriculación Vehicular• Cep, Cnt planillas• Recargas: movistar, claro, cnt• Giros nacionales• Cobro de planes: Claro, movistar• Cobro de internet, TV pagada CNT	<ul style="list-style-type: none">• Pago de planes de celular• Pago de planillas del IESS• Pago de multas ANT – CTE 13• Pago de especies para renovación de licencias• Pago de trasposos de dominio• Pago de tarjetas de crédito• Pago de televisión por cable CNT	Banco Central del Ecuador (SPI) PAGO DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO

Fuente: (COAC Minga Ltda., 2018. Recuperado de <https://www.coopminga.com/la-minga/>).

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

4.3. Diseño del Sistema de Gestión de Procesos en Área de Crédito y Cobranzas

4.3.1 Alcance

El presente Diseño del Sistema de Gestión por procesos tiene un alcance total y absoluto a las actividades que se realizan en el Área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

4.3.2 Objetivos

4.3.2.1 Objetivo General

Elaborar un Sistema de Gestión de procesos que permita identificar y estandarizar los procesos mediante representaciones graficas de flujogramas para la gestión eficiente y eficaz de las actividades que ejecuta el Área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

4.3.2.2 Objetivos Específicos

- Fijar los lineamientos que se deban seguir para asegurar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades y prestación de servicios por parte del personal del Área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa.
- Elaborar la estructura documental del modelo de gestión por procesos para el cumplimiento de las leyes, reglamento interno, políticas, normas establecidas en la cooperativa y en la Economía Popular y Solidaria.
- Estandarizar los procesos y representarlos en fichas, mapa de procesos, diagramas de flujo con el fin de identificarlos y clasificarlos de acuerdo a su naturaleza de manera que puedan servir de guía para los responsables de cada actividad y los beneficiarios de los mismos.

4.4 Identificación de procesos

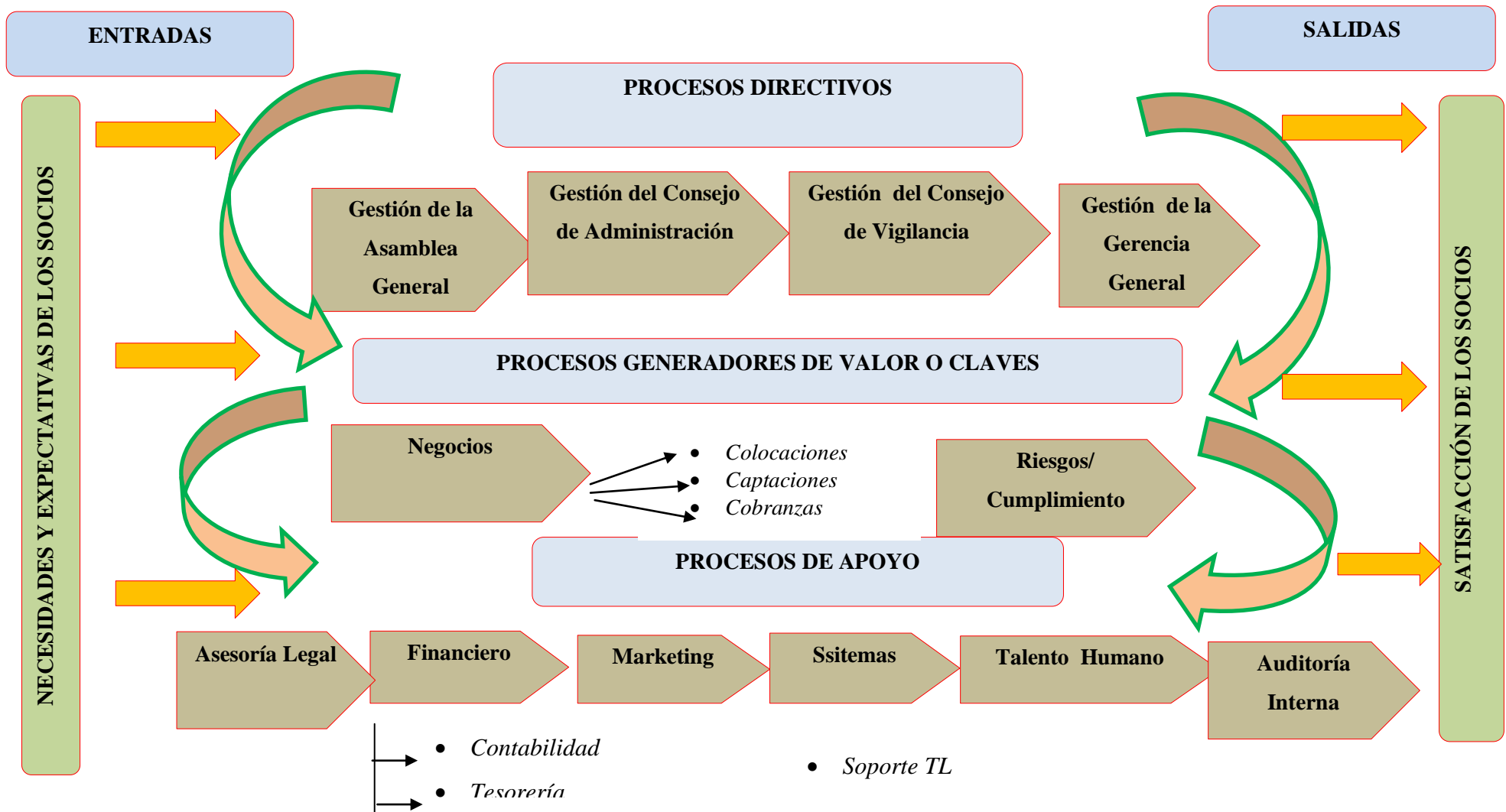


Figura 5-4: Mapa de Procesos de la COAC Minga Ltda.

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

4.5 Descripción de los Procesos

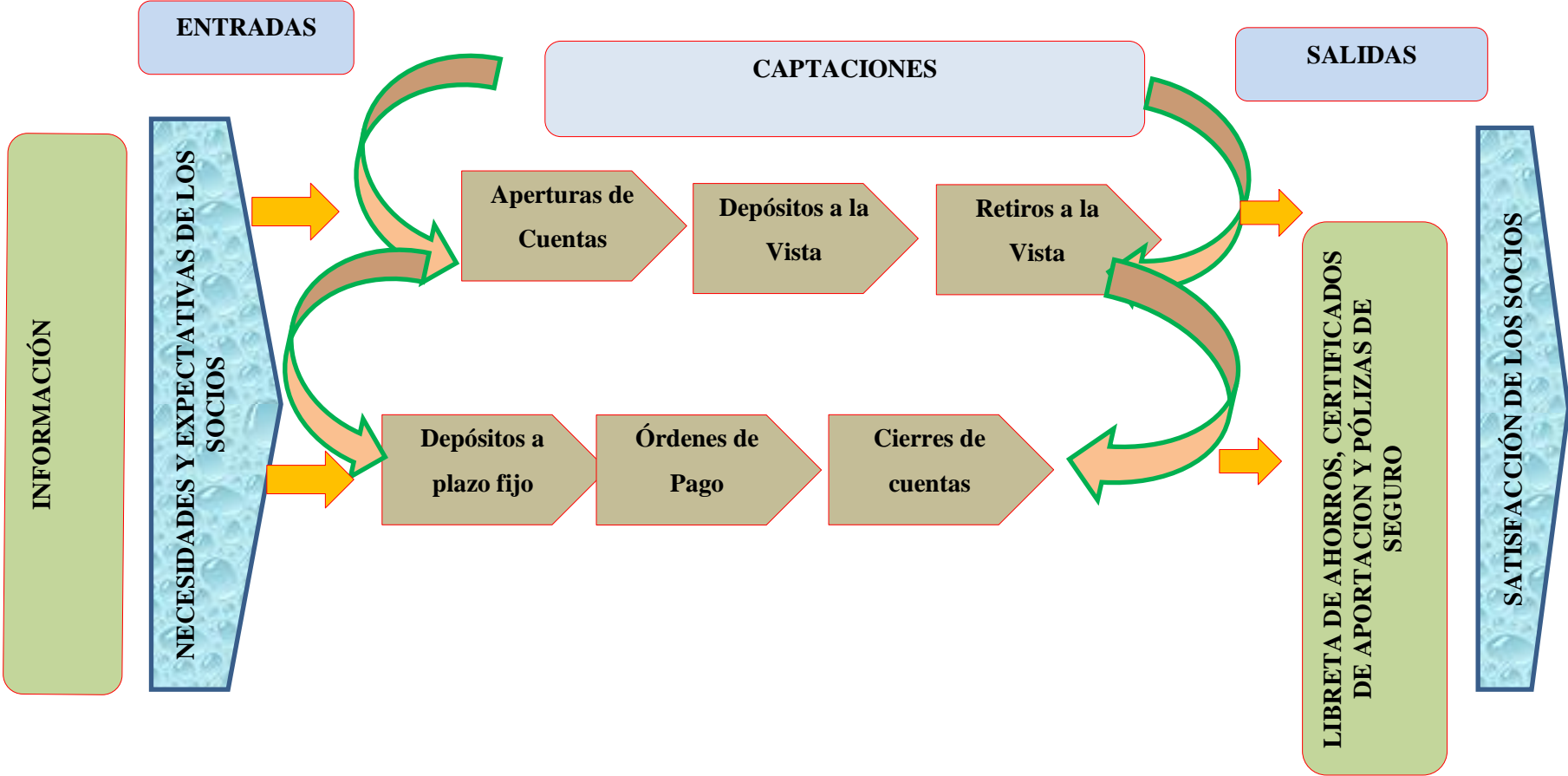


Figura 6-4: Mapa de Procesos de Captaciones

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

CAPTACIONES

Tabla 3-4: Subproceso Apertura de Cuentas

APERTURA DE CUENTAS	
	<ul style="list-style-type: none">• Atención al cliente es el encargado de comunicar a los socios los servicios y beneficios de la apertura de cuentas de ahorro y entregar los requisitos necesarios.
	<ul style="list-style-type: none">• El socio consigue y entrega los requisitos al personal de atención al cliente, este es el encargado de revisar y verificar que la documentación esté en orden y sea confiable.
	<ul style="list-style-type: none">• Luego de verificar la información y si los documentos cumplen con los requisitos la encargada de atención al cliente ingresa al sistema los datos personales del socio y proceder a crear la cuenta.
	<ul style="list-style-type: none">• La encargada de atención al cliente genera e imprime los documentos que respalden la apertura de cuenta, tales como: la declaración, compromiso y el contrato de apertura de cuenta.
	<ul style="list-style-type: none">• En los documentos impresos se verifica que los nombres, apellidos, número de cédula de identidad sean correctos
	<ul style="list-style-type: none">• Si existe algún error modifica e imprime los documentos nuevamente
	<ul style="list-style-type: none">• Si la impresión es correcta se registra la firma del socio en los documentos
	<ul style="list-style-type: none">• Se envían los documentos (papeleta de depósito colocando 20 dólares en certificación de aportación y 6 en ahorro a la vista) y el socio realiza su primer depósito para activar la cuenta
	<ul style="list-style-type: none">• La encargada de cajas registra el depósito y activa la cuenta en el sistema
	<ul style="list-style-type: none">• La encargada de caja entrega al socio el certificado de aportación y la libreta de ahorro
	<ul style="list-style-type: none">• Se archivan los documentos para el respaldo correspondiente

Fuente: COAC “Minga” Ltda., 2019

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

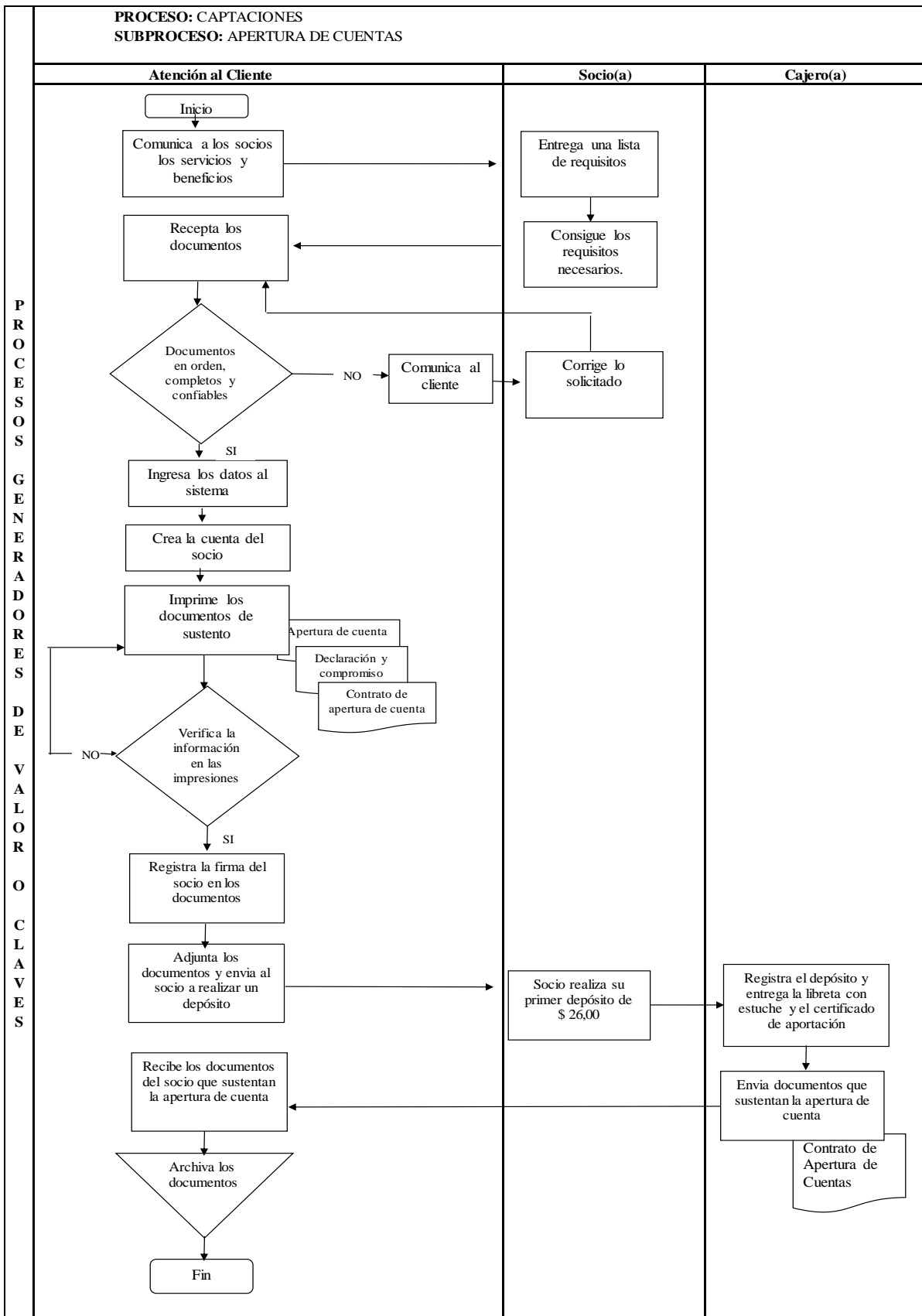


Gráfico 14-4: Flujograma Apertura de Cuentas

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

APERTURA DE CUENTAS

Aperturar una cuenta significa para la cooperativa ganar un socio que contribuye al crecimiento de la cartera bruta y a mantener la liquidez, rentabilidad del negocio en marcha por ello es necesario que se tenga identificado las actividades para realizar este proceso que inicia en Atención al cliente quien es el/la encargado/a de entregar al socio/a los requisitos y a la vez informa los beneficios de aperturar cuentas de ahorro.

Una vez que el socio entrega los requisitos solicitados los mismos que son revisados para asegurar que la documentación sea confiable y verídica se ingresa al sistema los datos personales y se crea la cuenta, como documento de respaldo el socio firma una la declaración, compromiso y el contrato de apertura de cuenta en el que se realiza que no se puede cerrar la cuenta hasta que haya cumplido un año como socio de la cooperativa y para activar la cuenta se realiza un deposito inicial de \$ 20,00 dólares en certificación de aportación y \$ 6,00 dólares en ahorro a la vista.

Aperturar una cuenta es incrementar la cultura financiera de la sociedad, empleados, de esta forma aseguran su dinero y se benefician de los interés que las entidades financieras otorgan a los socios/as por ahorrar.

Tabla 4-4: Subproceso Cierre de Cuentas

CIERRE DE CUENTAS
<ul style="list-style-type: none"> • El socio solicita información y los requisitos para el cierre de cuentas
<ul style="list-style-type: none"> • La encargada de atención al cliente entrega un listado de los requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Revisa en el sistema el estado de cuenta, si esta no presenta inconvenientes de acuerdo al contrato que se firmó (que haya cumplido un año) y también verifica que no haya operaciones de deuda pendientes o compromisos con la cooperativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Si existirá algún inconveniente se negará al socio el cierre de cuenta y solicita al socio que arregle los inconvenientes presentados
<ul style="list-style-type: none"> • Si no existen inconvenientes el socio redacta un oficio solicitando el cierre de cuenta, explicando su motivo dirigido al presidente del Consejo de Administración en el cual se adjunta cedula de identidad, papeleta de votación, el oficio, la libreta original, captura de pantalla del estado económico del socio el certificado de aportación y la tarjeta, en caso de no tener la libreta cancela una multa de \$ 0,90 centavos.
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente emite un informe al Jefe de negocios de las solicitudes de cierre de cuentas
<ul style="list-style-type: none"> • El Coordinador de negocios analiza el informe, verifica los documentos de sustento y emite un informe al consejo de administración
<ul style="list-style-type: none"> • En un plazo de 15 días laborales el consejo de administración emiten al Coordinador de negocios la autorización o rechazo sobre las solicitudes de cierre de cuentas, el coordinador de negocios pasa este informe a la encargada de atención al cliente quien comunica al socio la autorización o rechazo de la solicitud.
<ul style="list-style-type: none"> • Si la solicitud ha sido autorizada la encargada de atención al cliente registra en el sistema la cuenta que va a ser cerrada e imprime el documento de cierre de cuenta caso contrario devuelve al socio los documentos (cedula de identidad, papeleta de votación, el oficio, la libreta original) y si no ha presentado se le otorgan nuevos documentos (libreta)
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente procede a cerrar la cuenta en el sistema
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente imprime las hojas de liquidación, ahorros y aportaciones
<ul style="list-style-type: none"> • El socio registra su firma en los documentos que respaldan el cierre de cuenta
<ul style="list-style-type: none"> • Caja liquida la cuenta, entrega el dinero correspondiente al socio, registra la orden de salida de efectivo.

Fuente: COAC "Minga" Ltda., 2019

Elaborado por: Parra Ruben (2019)

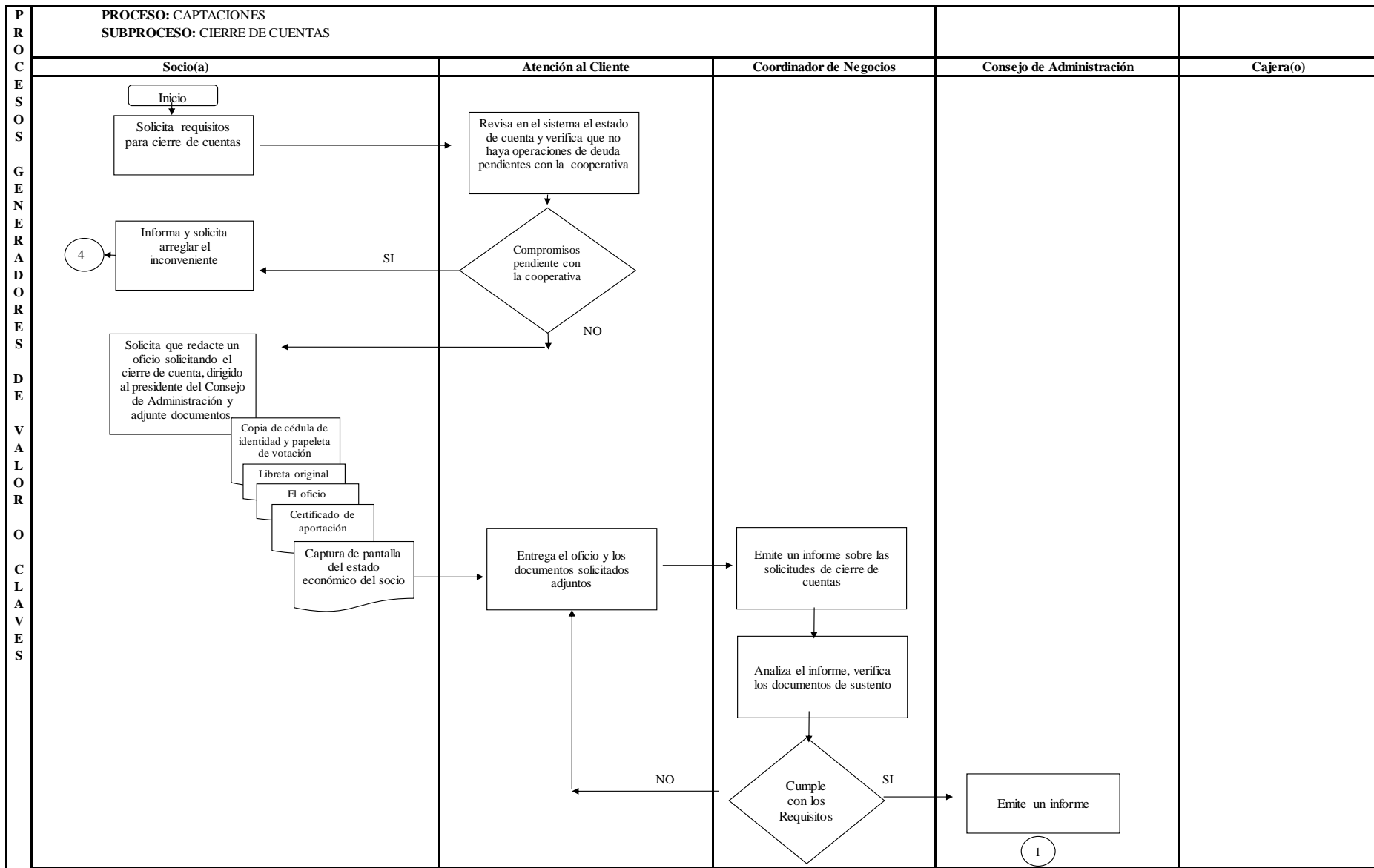


Gráfico 15-4: Flujoograma Cierre de Cuentas

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

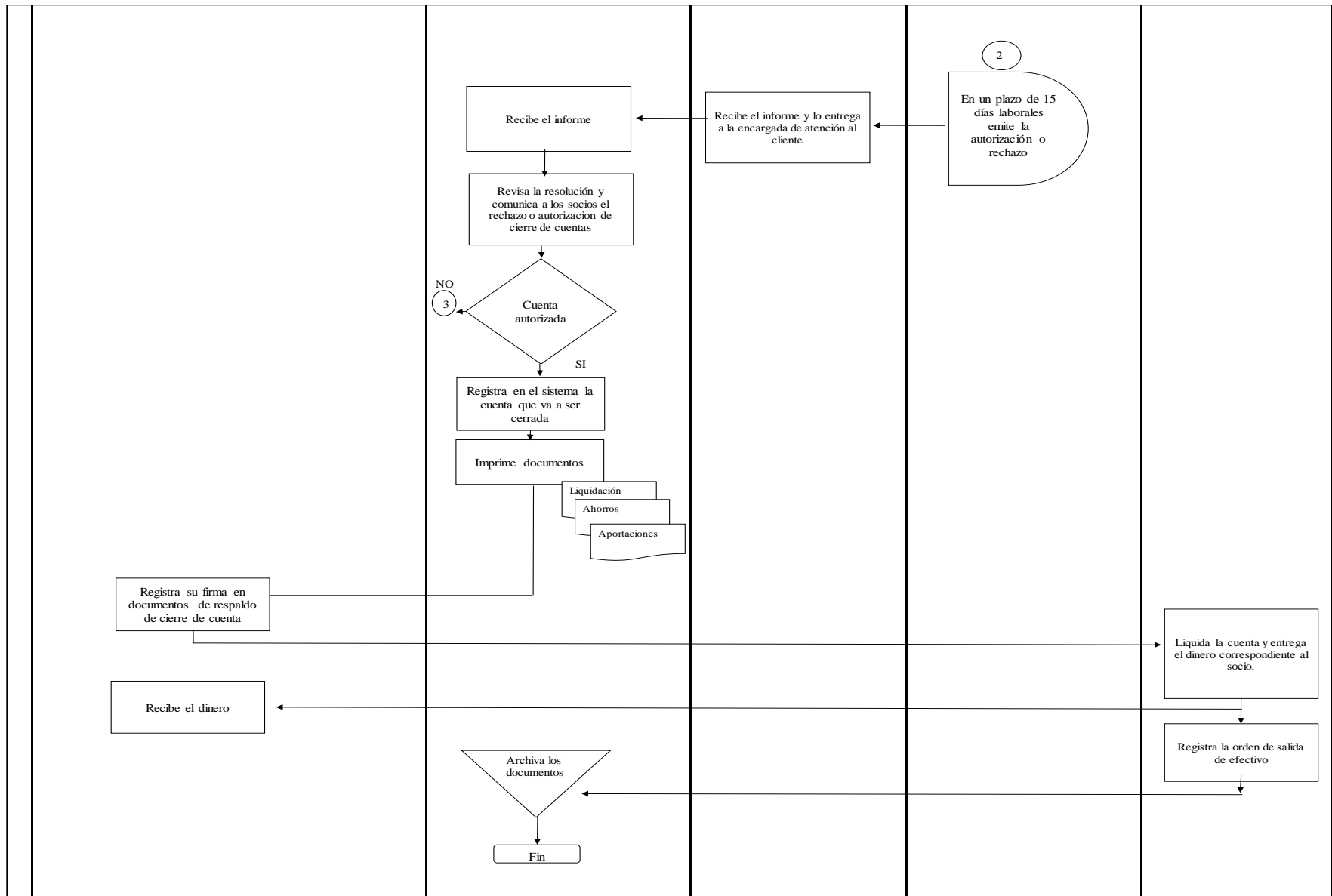


Gráfico 16-4: Flujograma Cierre de Cuentas

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

CIERRE DE CUENTAS

Cerrar una cuenta de ahorros implica para la entidad financiera la pérdida de un socio, disminución de liquidez, rentabilidad es por ello que se debe ofertar productos y servicios de acuerdo a los requerimientos de los socios/as y de los posibles socios. Es necesario que se realicen estudios de mercado para determinar la satisfacción de los socios/clientes con los productos y servicios financieros que están recibiendo para así mejorar, actualizar e incrementar eficiencia y eficacia en las actividades que se realizan, y así evitar que se incremente el número de solicitudes para cerrar cuentas.

Para efectuar el cierre de cuenta el socio/a solicita los requisitos a la encargada de atención al cliente quien revisa en el sistema el estado de cuenta, verifica si esta no presenta inconvenientes de acuerdo al contrato que se firmó (que haya cumplido un año) y también determina que no haya operaciones de deuda pendientes o compromisos con la cooperativa, si no existen inconvenientes el socio redacta un oficio solicitando el cierre de cuenta al presidente del Consejo de Administración los cuales en un plazo de 15 días laborales emiten autorización o rechazo y se pasa un informe atención al cliente quien comunica al socio, si la solicitud ha sido autorizada registra en el sistema la cuenta que va a ser cerrada e imprime las hojas de liquidación , ahorros y aportaciones que se firman y archivan caso contrario devuelve al socio los documentos.

Este proceso se debe efectuar por el titular o los titulares de la cuenta quienes firman la cancelación presentando sus respectivas cédulas en caso de hayan fallecido los encargados de firmar la cancelación son los herederos legales quienes realizan el trámite, presentando el certificado de defunción.

Tabla 5-4: Subproceso Órdenes de Pago

ORDENES DE PAGO
El socio entrega en caja la orden de pago conjuntamente con su cedula de identidad
La cajera verifica la orden de pago, si esta presenta errores se rechaza el pago y se devuelve los Documentos al socio para que arregle o corrija los inconvenientes presentados con la orden de pago
La cajera registra la orden de pago en el Sistema
Ingrese al sistema el número de transacción y el número de cuenta
Ingrese el número de la papeleta y el valor a pagar
La cajera confirma con el socio/cliente el nombre del dueño de la cuenta y el monto del valor a pagar. Si el Socio / Cliente no responde de manera acertada se procede a rechazar la orden de pago.
Verifica si la firma y el sello de la orden de pago son los correctos caso contrario se rechaza la orden de pago.
Confirmar que el portador de la orden de pago sea el titular de la cuenta caso contrario se solicita la cédula de la persona que porta la orden de pago.
Contar el dinero en efectivo e ingresar las denominaciones al sistema
Recontar el dinero en efectivo y verificar con la sumadora anotar detrás de la papeleta el valor a pagar y grabar en el sistema.
Devolver la cédula de identidad y entregar el dinero al socio.

Fuente: COAC “Minga” Ltda., 2019

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

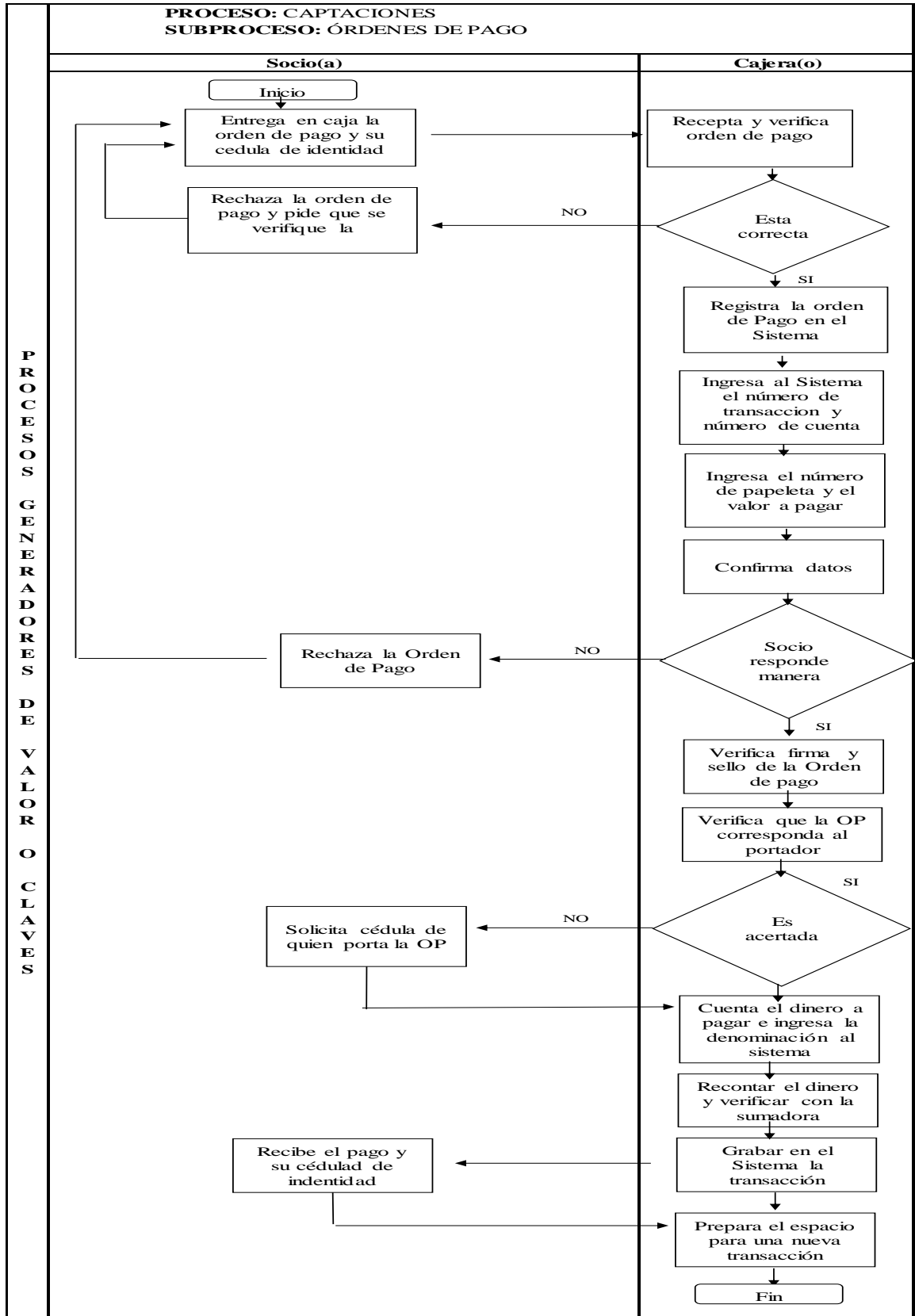


Gráfico 17-4: Subproceso Órdenes de Pago

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

ORDEN DE PAGO

Una orden de pago es un documento escrito que se utiliza como un medio de pago mediante el cual una persona, física o jurídica a la que se le conoce como ordenante emite un mandato a una entidad financiera con quienes trabaje de manera conjunta para que directamente o por intermediación de otra entidad financiera ponga a disposición del beneficiario que puede ser una persona físico o jurídica la cantidad de fondos descrita en el documento.

La importancia de que estos documentos se encuentren debidamente llenados con datos del beneficiario de manera correcta, radica en evitar confusiones y contratiempos en el momento de efectuar el cobro, además es importante que estos documentos se encuentren bajo resguardo y se entreguen directamente al beneficiario para asegurar que los fondos sean cobrados por la persona a la que estaba destinado y evitar cualquier tipo de fraude.

Debido a que se trata de documentos de cuidado la cajera es la encargada de verificar que estos documentos sean verídicos y comprobar con la cédula del portador a fin de que se garantice y proteja los fondos de la cooperativa.

Tabla 6-4: Subproceso Depósitos a la Vista

DEPÓSITOS A LA VISTA
El socio entrega a la cajera/o la papeleta de depósito y el dinero en efectivo
Caja revisa y verifica que los datos estén correctamente llenados en los casilleros correspondientes
Si la papeleta presenta errores la cajera devuelve la papeleta y el efectivo al socio indicando los errores a modificarse
Coteja que el dinero en efectivo corresponda al valor descrito en la papeleta
Guarda el dinero
Ingresa al sistema los datos del depósito, número de cuenta y guarda la información
Confirma verbalmente los datos del destinatario con el depositante
La cajera imprime el comprobante de depósito
Entrega el comprobante de depósito al socio
Socio verifica los datos de destinatario y monto en el comprobante recibido

Fuente: COAC “Minga” Ltda. (2019)

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

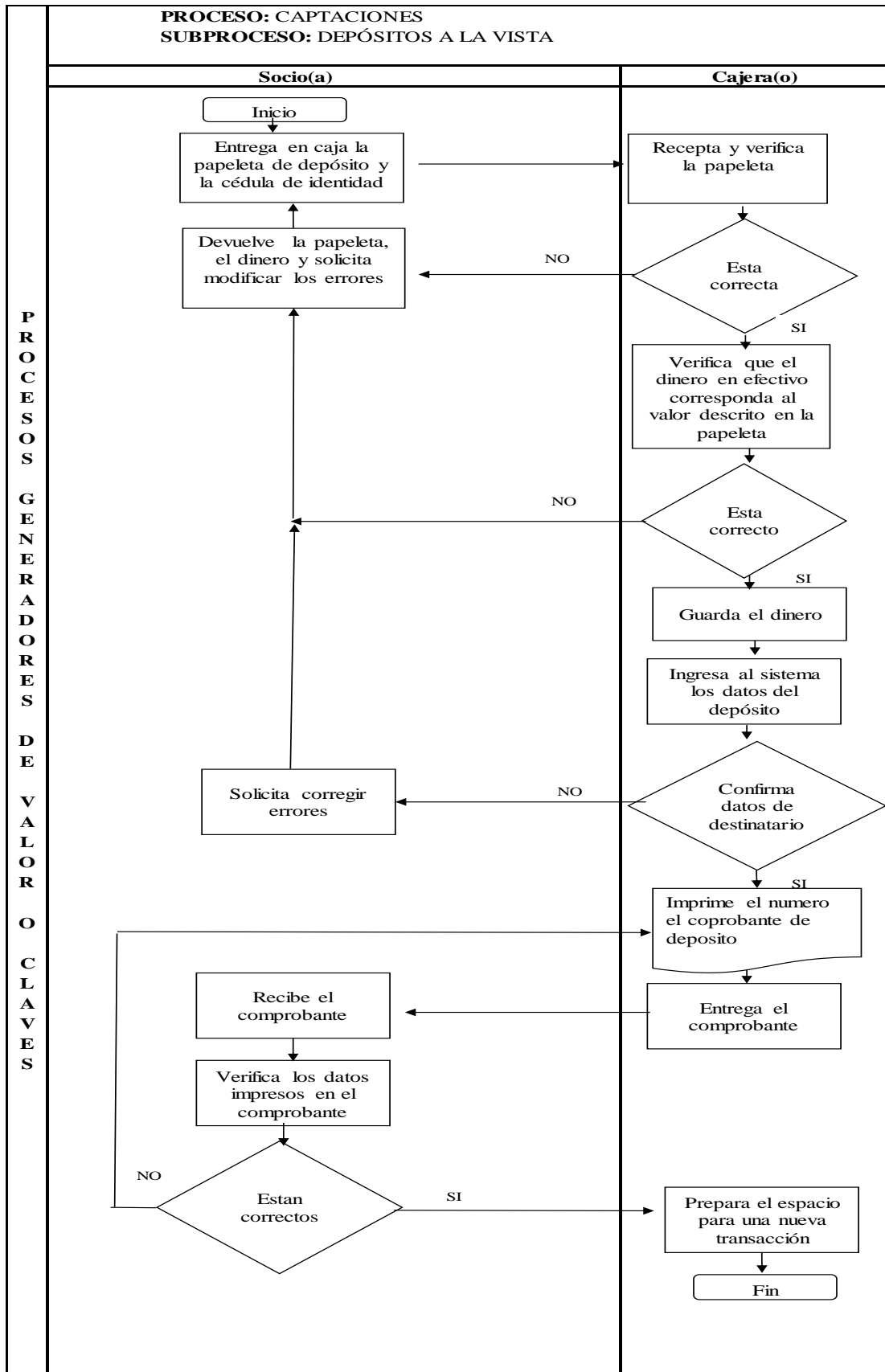


Gráfico 18-4: Flujograma Depósitos a la vista

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

DEPÓSITOS

Se refiere al instrumento financiero en que los socios/as entregan al cajero/a mediante el cual realizan una transferencia de dinero a una tercera persona, la cual puede disponer de cualquier momento de ese dinero sin notificarle al depositante.

Es importante que la cajera/o conjuntamente con la persona depositante verifiquen de manera verbal y en el comprobante impreso los datos del beneficiario a fin de evitar desvío de los fondos y conflictos con la entidad financiera. Los depósitos son instrumentos financieros que nos facilitan la transferencia de fondos a nivel local, nacional y constituye una forma confiable, segura de canalizar fondos a terceros.

Tabla 7-4: Subproceso Retiros a la Vista

RETIROS A LA VISTA
El Socio entrega la papeleta de retiro llena a la cajera conjunto con la cédula de identidad y la libreta, en caso de que se retire dinero de terceras personas se solicita la cedula del titular de la cuenta, la cedula de la persona que retira y se verifica en la papeleta la autorización del titular.
La cajera verifica que los casilleros de la papeleta de retiro se encuentra correctamente llenada, caso contrario se le indica el error al socio y se le entrega la papeleta, libreta y cedulas y se le solicita que modifica la papeleta.
La cajera verifica que la firma en la cedula física sea igual a la firma registrada en el sistema en caso de que la firma no coincide no se procede el pago y se solicita actualizar los datos o corregir la papeleta.
La cajera verifica si la cuenta presenta fondos para proceder a ejecutar el débito correspondiente, si no tiene los fondos suficientes se rechaza el retiro al cliente/socio
Se registra el débito y se imprime en la libreta
Cuenta y recuenta el dinero
Se entrega el dinero y los documentos correspondientes al socio/cliente
El socio cuenta el dinero recibido y verifica el estado de los billetes

Fuente: COAC “Minga” Ltda. (2019)

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

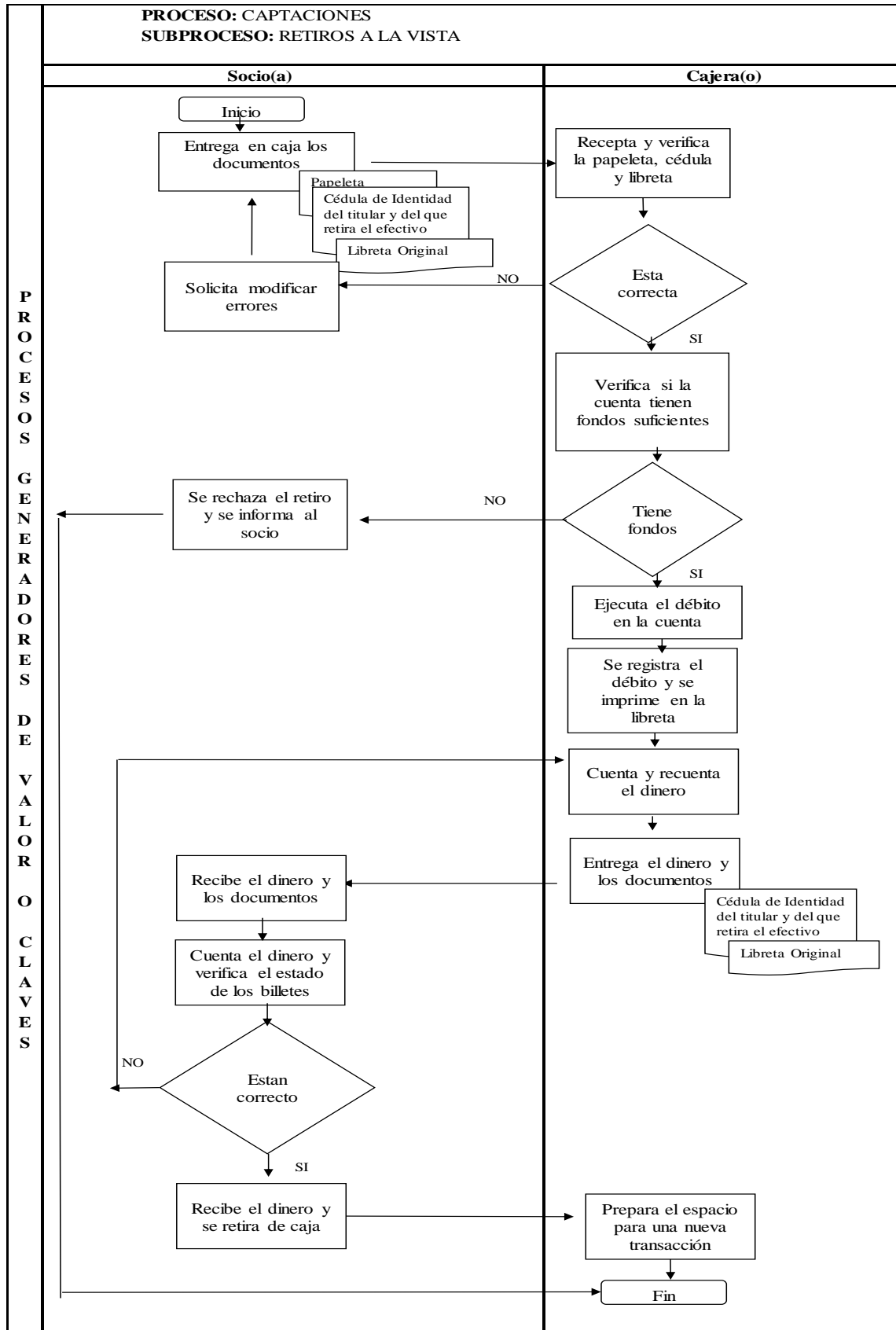


Gráfico 19-4: Subproceso Retiros a la Vista

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

RETIROS A LA VISTA

Es el acto cuando un socio o socia hace un retiro de su cuenta de ahorro para cubrir alguna necesidad personal emergente, en este proceso es necesario que la cajera/o verifica que la información de la papeleta coincida con la de la cedula de identidad de quien pretende ejecutar el retiro. Además es necesario que el socio conozca las políticas que establecen que los fines de semana se pueden ejecutar retiro de máximo \$ 500,00 dólares y entre semana si cualquier cantidad, considerando la magnitud de la cantidad si se dispone de fondos se entregara en efectivo caso contrario se emitirá un cheque. Además el socio debe conocer que existe un fondo base de 26 dólares el cual no puede retirar porque la cuenta se inactiva. Si el retiro de los fondos fuera procedente de un préstamo en la entidad se deberá descontar el encaje de entrada y liquidar el dinero restante.

Tabla 8-4: Subproceso Depósitos a Plazo Fijo

DEPÓSITOS A PLAZO FIJO
Socio solicita información
Se ejecuta una negociación entre el socio y el coordinador de agencia
EL socio debe tener dinero en la cuenta, caso contrario se le solicitará que realice el depósito del monto que desee invertir
El Coordinador de Agencia ingresa al sistema los datos correspondientes para la inversión
Verifica el correcto registro de datos
Accede al sistema en la opción inversiones pendientes y proceder a debitar de la cuenta del socio solicitante
El socio firma el comprobante de débito
El Coordinador de Agencia redacta e imprime el certificado de inversión a plazo fijo
El Coordinador de Agencia sella el certificado a plazo fijo y guarda una copia para su respaldo.
Socio registra su firma en un registro de constancia de que ha recibido el certificado a plazo.
El Coordinador de Agencia entrega al socio el Certificado a plazo fijo y el comprobante de débito
El Coordinador de Agencia archiva la copia del certificado a plazo fijo

Fuente: COAC “Minga” Ltda. (2019)

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

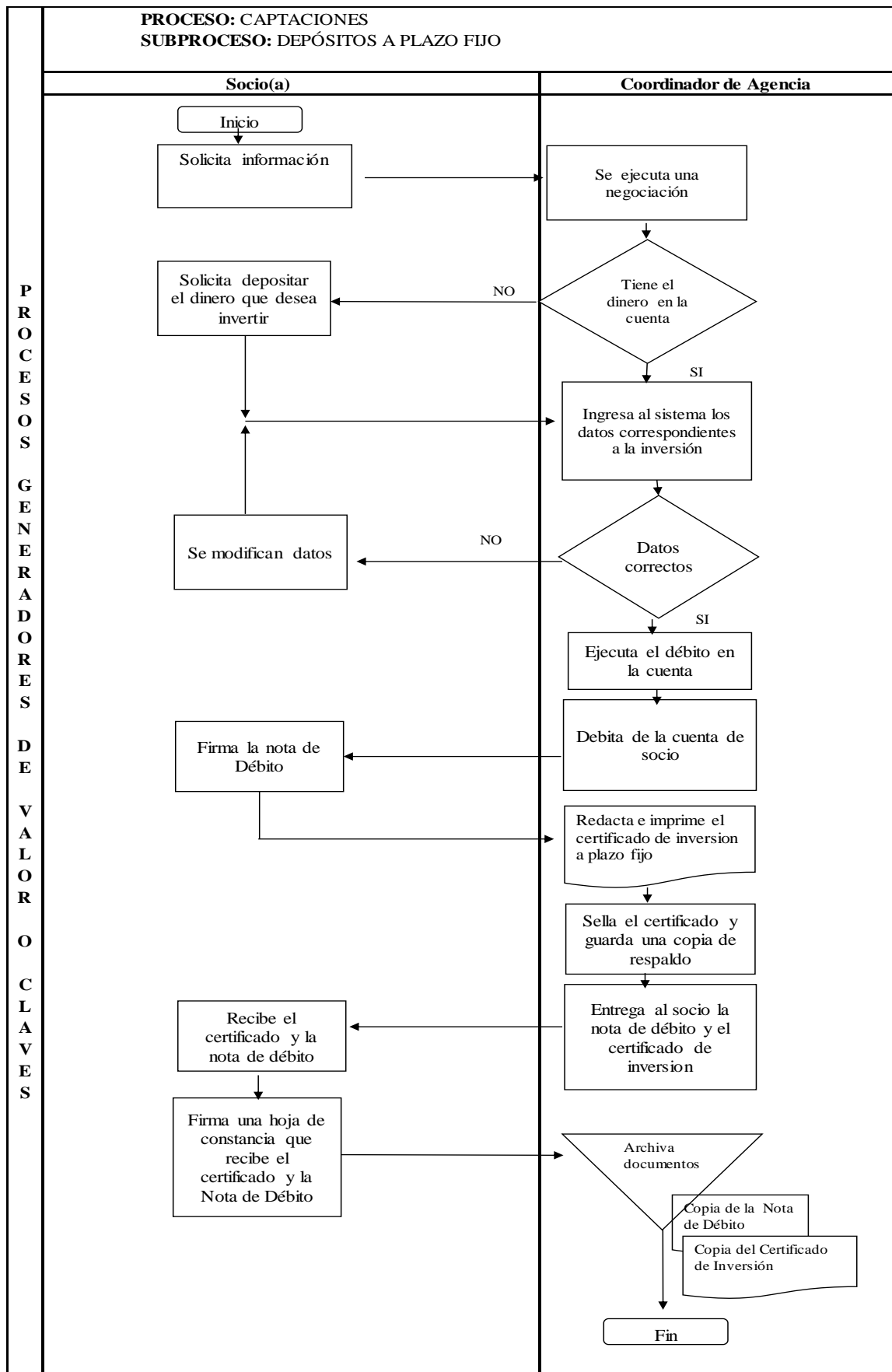


Gráfico 20-4: Flujograma de Depósitos a Plazo Fijo

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

DEPÓSITOS A PLAZO FIJO

Un depósito a plazo fijo es un producto que consiste en la entrega de una cantidad de dinero por parte del socio/a la cooperativa para que este dinero se encuentre invertido generando intereses durante un tiempo determinado una vez vencido el plazo, la cooperativa debe devolver el capital más los intereses generados de manera acumulada durante el lapso de tiempo, en caso de que el socio así lo hay requerido caso contrario los intereses se pagan periódicamente mientras dure la operación.

Es importante comunicar al socio que este proceso de los depósitos a plazo fijo tienen una fecha de vencimiento que debe respetarse y solo cuando haya culminado este tiempo se puede retirar el dinero y los intereses caso contrario deberá pagar una penalización o comisión por cancelación anticipada que se le descontara al capital depositado, considerando que estas no pueden ser mayores al importe de los intereses brutos devengados desde el inicio de la operación.

Este tipo de operaciones ayuda a promover el ahorro y la inversión en la sociedad generando beneficios mutuo tanto para el socio que cobro interés por guardar su dinero lo que le genera bienestar y comodidad, además beneficia a la institución ya que este dinero puede ser utilizado para la ampliación de la cartera bruta de colocación de créditos.

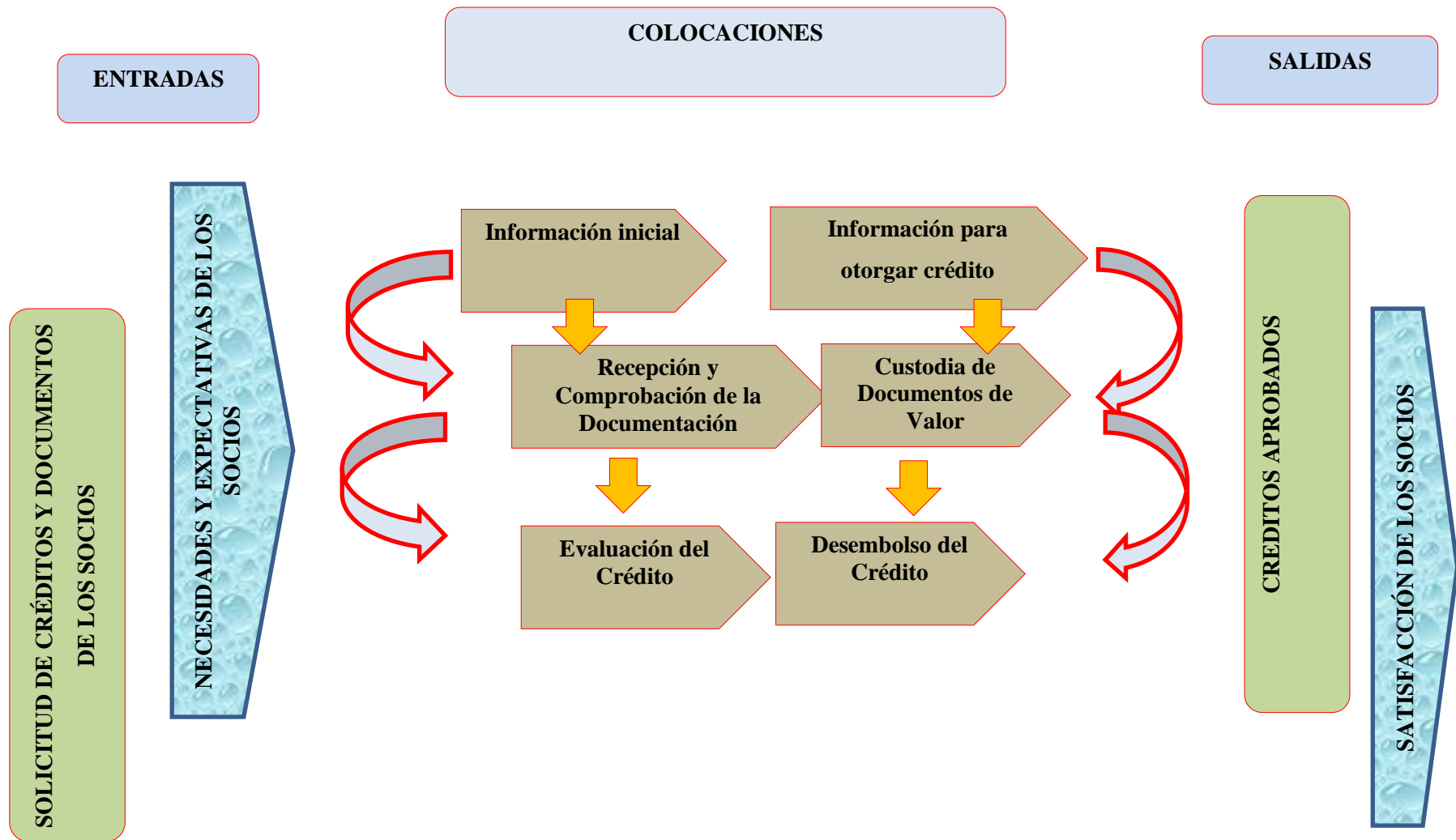


Figura 7-4: Mapa de Procesos del área Colocaciones

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

COLOCACIONES

Tabla 9-4: Subproceso Información Inicial

INFORMACIÓN INICIAL
Socio/cliente pide información atención al cliente
Solicita los requisitos para un crédito
Atención al cliente entrega la lista de los requisitos
Se verifica si es socio/cliente de la cooperativa y si no es socio se le indica que para acceder a un crédito deber ser socio aperturando una cuenta.
Si ya es un socio se verifica la información en el sistema conjuntamente con la cedula de identidad del socio
Si aplica a crédito, el coordinador de agencia asigna un asesor específico al socio quien será el encargado de la documentación y seguimiento correspondiente del crédito
El asesor determina si se trata de un crédito por primera vez en la cooperativa ingresa la información del socio al sistema y actualiza datos.
El asesor hace firmar una autorización al socio para la verificación en la central de riegos
El asesor asignado verifica en la central de riesgos para determinar si es candidato a obtención de un crédito.

Fuente: COAC “Minga” Ltda. (2019)

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

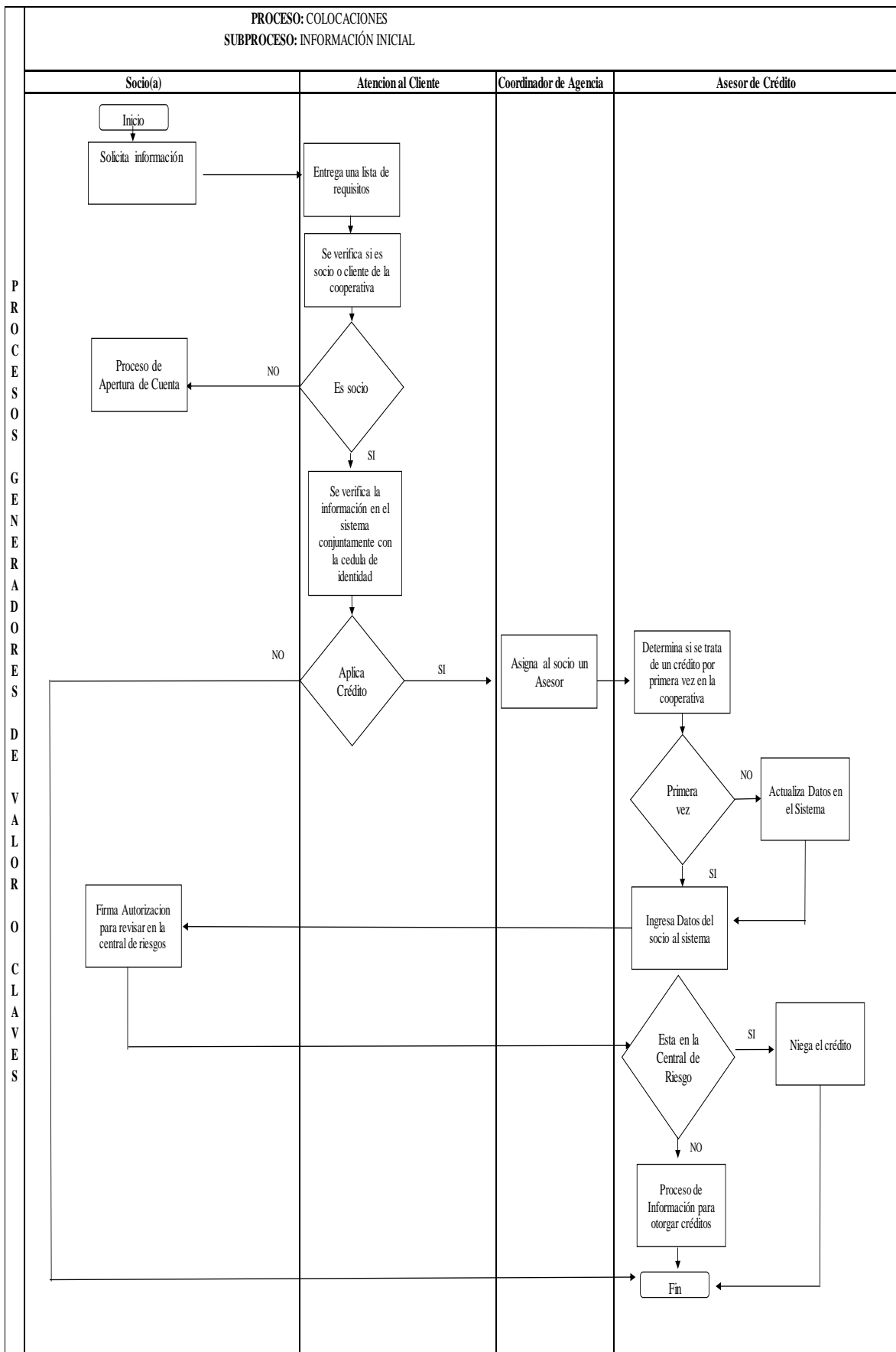


Gráfico 21-4: Subproceso Información Inicial

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

INFORMACIÓN INICIAL

Atención al cliente es la encargada de otorgar la información inicial que constituye un conjunto organizado de datos procesados sobre algún tema/asunto de interés del socio/a o cliente, se entregan los requisitos de manera escrita y de forma verbal se explican que deben contener cada uno y se verifica si es socio de la cooperativa y si no es se le indica que para acceder a un crédito deber aperturar una cuenta para posteriormente verificar la información en el sistema conjuntamente con la cedula de identidad, si este aplica crédito, el coordinador de agencia asigna un asesor específico quien será el encargado de la documentación y seguimiento correspondiente del crédito.

Un socio/a bien atendido e informado sobre beneficios que le brinda la institución cuanto a productos y servicios financieros puede ser la clave para incrementar la publicidad de boca a boca. Además la información inicial clara, concisa permite evitar contratiempos en las actividades administrativas y operativas de la entidad.

Tabla 10-4: Subproceso Información para otorgar créditos

INFORMACION PARA OTORGAR CRÉDITOS
El Asesor de créditos busca información sobre actividad económica, fuente de ingresos, cargas familiares, bienes muebles e inmuebles del socio y destino del crédito
Indaga, cuestiona de manera lógica el destino del crédito y analiza si el monto solicitado corresponde o cubre al bien o servicio para el que está destinado.
En caso de que el destino del crédito no sea lógico o factible se incita al socio a reconsiderar la solicitud y se procede a registrar una observación para un análisis futuro del crédito.
El asesor le entrega al socio el formulario de autorización de consulta en buros de información crediticia, el socio y los garantes proceden a llenarlo y lo firman.
Obtiene información del socio en las bases de datos como (Buró, Función Judicial, SRI, IESS)
Analiza y cruza la información obtenida usando la lógica y sentido común
El Asesor de crédito obtiene conjuntamente con el socio el nivel de endeudamiento del socio y garantes, e identifica el tipo de crédito (consumo o microcrédito, hipotecario, etc)
Si el socio presenta un perfil de sobre endeudamiento se le da conocer opciones para una posterior solicitud de crédito considerando un espacio determinado de tiempo, y si el/los garantes presentan nivel de endeudamiento se sugiere cambiar de garantes.
Si no se encuentran sobre endeudados ninguna de las partes se procede a comunicar al socio los requisitos y características del crédito según las políticas o normativa interna de la cooperativa
El asesor informa sobre los valores a descontar tanto de encaje que para el segmento 3 es el 7% del monto solicitado
El asesor hace la entrega de formularios y guía de documentos requeridos y explica al socio y garantes el llenado de los formularios y sigue con el proceso de recepción de documentos

Fuente: COAC “Minga” Ltda. (2019)

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

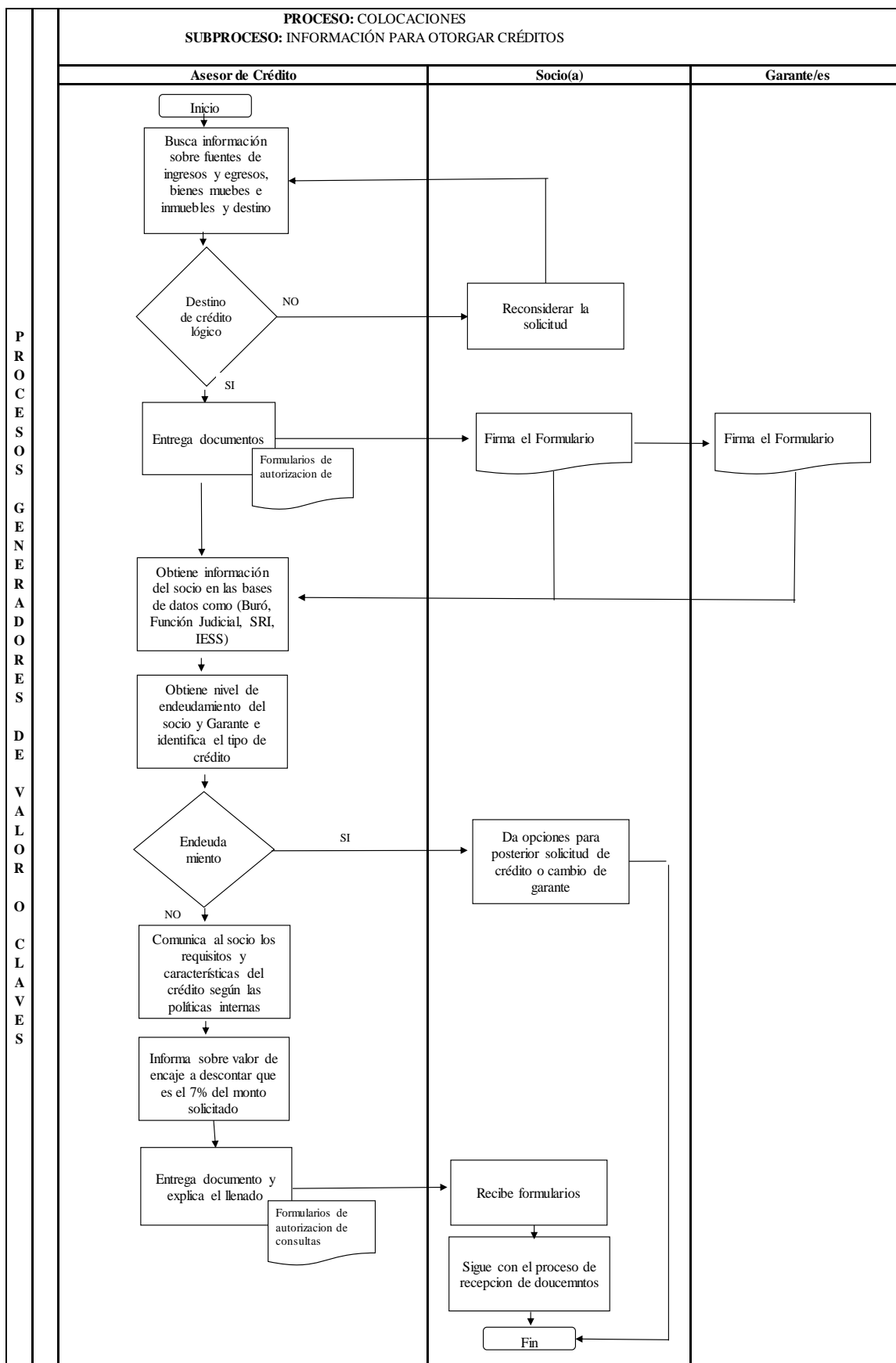


Gráfico 22-4: Subproceso Información para otorgar créditos

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

INFORMACIÓN PARA OTORGAR CRÉDITOS

Es importante en este proceso que el Asesor obtenga información clara, concisa y oportuna sobre la actividad económica, fuente de ingresos, cargas familiares, bienes muebles e inmuebles del socio y destino del crédito solicitado, para ello debe solicitar autorización del socio para efectuar consultas en el Buró, Función Judicial, SRI, IESS, esta información debe ser analizada de manera lógica por el asesor y además se deberá verificar el nivel de endeudamiento del socio y garantes para de esta manera garantizar el cumplimiento del pago mensual de las cuotas de acuerdo al monto y tipo de crédito solicitado.

Previo al otorgamiento de un crédito asesor debe informar al socio sobre los valores a descontar tanto de encaje que para el segmento 3 que es al que pertenece la cooperativa es el 7% del monto solicitado, para que de esta forma el socio analice y determine si el dinero líquido que va a recibir cubre sus necesidades personales, comerciales o laborales para las que estaría destinado el crédito.

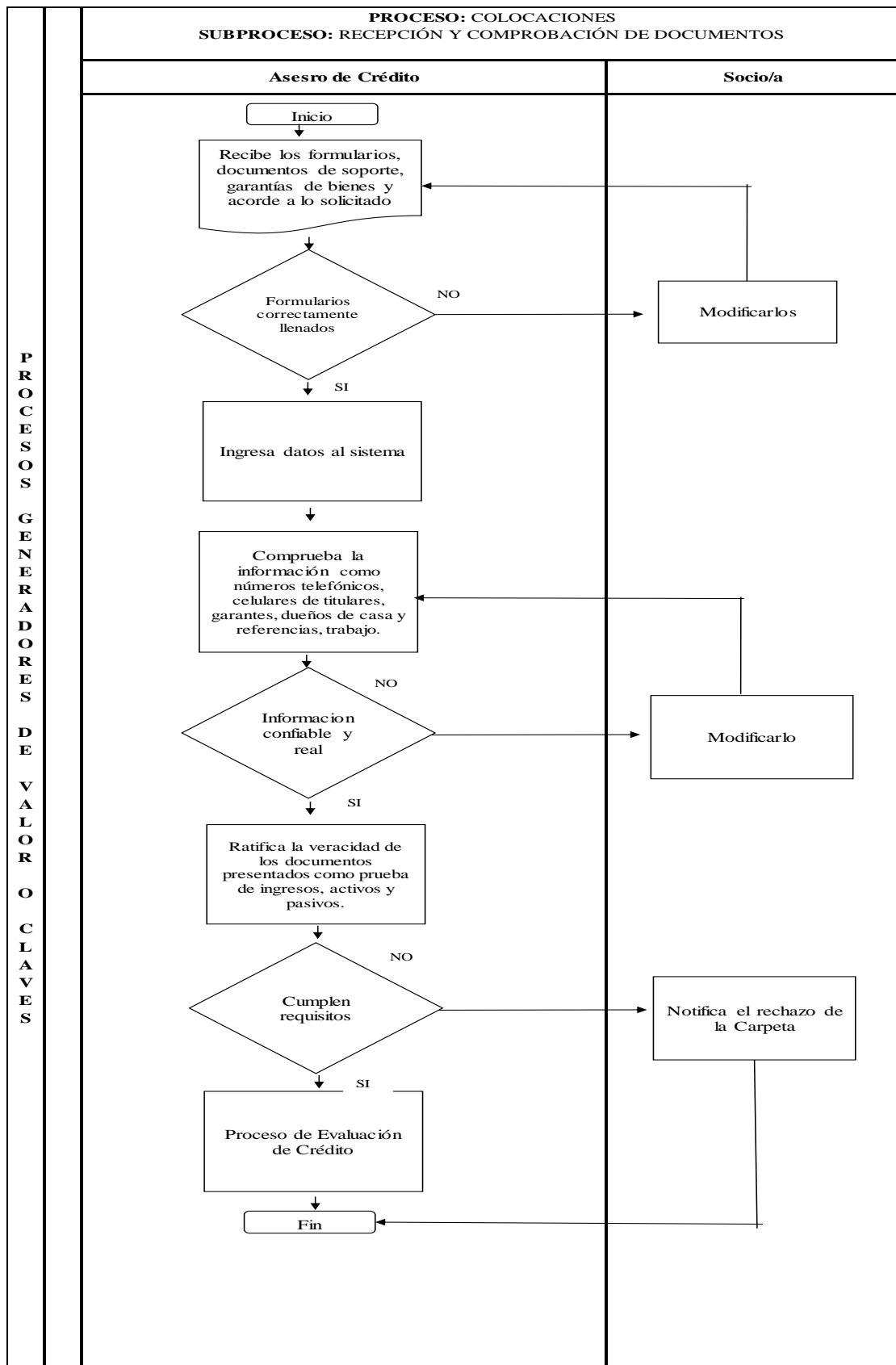
Mantener una comunicación clara y oportuna con el socio ayuda a mantener relaciones comerciales buenas evitando conflictos, confusiones que provocando insatisfacción de los socios, de los posibles socios y lo que consecuentemente conlleve mala publicidad que afecte el nombre y prestigio de la institución ante la sociedad.

Tabla 11-4: Subproceso Recepción y comprobación de documentos

RECEPCION Y COMPROBACION DE DOCUMENTOS
El asesor recibe los formularios, documentos de soporte, garantías de bienes y acorde a lo solicitado.
Verifica que los formularios estén correctamente llenados y firmados por el solicitante y/o garantes.
De presentar errores en el llenado de los formularios se solicitará regularizarlos e ingresar en el sistema como pendientes
El Asesor de créditos verifica que todos los documentos de soporte inherentes al crédito estén digitalizados de manera correcta
El asesor de créditos comprueba que la información presentada en la solicitud de crédito como números telefónicos, celulares de titulares, garantes, dueños de casa y referencias, trabajo sean confiables y reales.
Ratifica la veracidad de los documentos presentados como prueba de ingresos, activos y pasivos, y demás documentos que sustenten la garantía como escrituras de propiedades, Registro Único de Contribuyentes en caso de ser negocios, etc.
Al comprobarse la veracidad de la información y de los documentos presentados se siguen con el proceso de evaluación de Crédito, caso contrario se analiza las inconsistencias para tomar la decisión respectiva y se notifica al socio el rechazo de la carpeta.

Fuente: COAC “Minga” Ltda. (2019)

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)



P
R
O
C
E
S
O
S

 G
E
N
E
R
A
D
O
R
E
S

 D
E

 V
A
L
O
R
O

 C
L
A
V
E
S

Gráfico 23-4: Subproceso Recepción y comprobación de documentos

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

RECEPCIÓN Y COMPROBACIÓN DE DOCUMENTOS

La recepción y comprobación de documentos constituye un elemento clave para sustentar de manera escrita las transacciones efectuadas y facilitar el proceso de cobro de forma judicial en caso de que los créditos otorgados caigan en mora de más de 1080 días. El contar con los documentos en orden facilita la búsqueda para realizar cualquier actividad que se necesite sustentar por ello es responsabilidad del asesor recibir los formularios, documentos de soporte, garantías de bienes y verificar que estén correctamente llenados, firmados por el solicitante y/o garantes y que los datos ingresados al sistema sean los adecuados, consecuentemente debe comprobar que la información presentada en la solicitud de crédito como números telefónicos, celulares de titulares, garantes, dueños de casa, referencias, lugar de trabajo, los documentos presentados como prueba de ingresos, activos y pasivos, y demás documentos que sustenten la garantía como escrituras de propiedades, Registro Único de Contribuyentes en caso de ser negocios, etc. sean confiables y reales. Después de comprobarse la veracidad de la información y de los documentos se procede con la evaluación de Crédito, caso contrario se notifica al socio el rechazo de la carpeta. Esto es una forma que tiene la institución de salvaguardar su patrimonio, conservando los documentos legales de sustento de las operaciones económicas para mediante ellas si es necesario exigir cobro judicial por medio de la empresa externa de cobranzas.

Tabla 12-4: Subproceso Evaluación del Crédito

EVALUACIÓN DEL CRÉDITO
El asesor de crédito ingresa al sistema y busca el crédito que se está tramitando
Ingresa al sistema la información validada y verificada sobre el crédito en curso
Analiza los resultados que refleja el sistema y, si cumple con el perfil, las políticas de la institución según las políticas, sigue con el proceso, caso contrario se analiza y comunica las inconsistencias identificadas en el proceso al coordinador de agencia para toma de decisiones.
Si cumple las políticas establecidas se procede a validar y verificar la información otorgada sobre la fuente de ingresos del socio.
Se arma la carpeta del socio y se envía a comité de créditos, si se trata créditos vinculados los aprueba el consejo de administración independientemente el monto y de los créditos cuyo monto sea de 200 dólares a 1500 dólares aprueba el coordinador de agencia, 1501 dólares a 3000 dólares aprueba el Coordinador de Negocios; 3001 dólares a 25000 dólares aprueba el comité de crédito.
Si es crédito hipotecario luego del comité de crédito se envía la carpeta del socio al abogado de la institución para su respectivo análisis, si cumple con todas las condiciones entra nuevamente al comité de crédito para su aprobación; si no cumple con las condiciones se le solicita al asesor encargado pedir los documentos faltantes al socio para continuar con el proceso del crédito.

Fuente: COAC “Minga” Ltda. (2019)

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

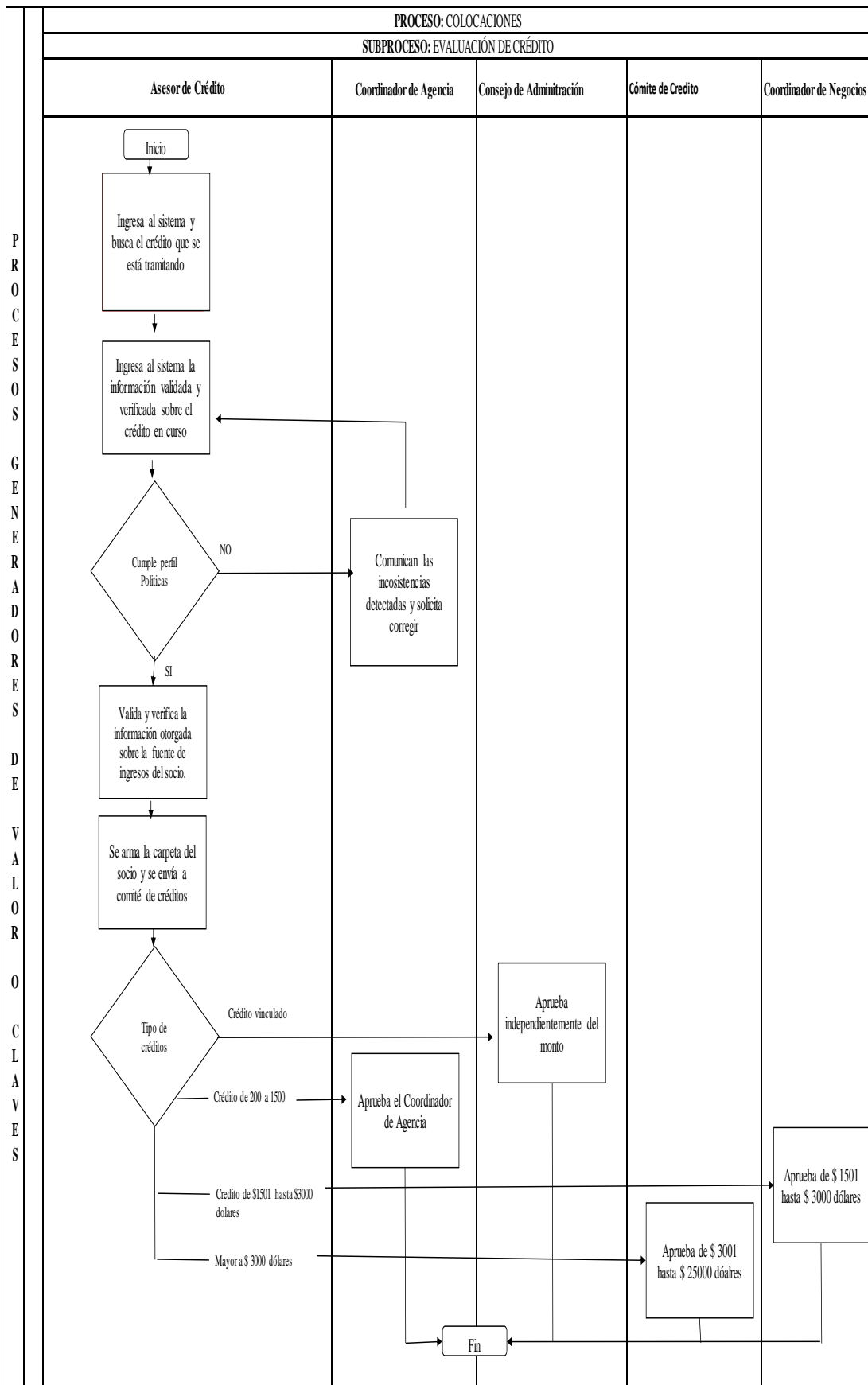


Gráfico 24-4: Subproceso Evaluación del crédito

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

EVALUACIÓN DEL CRÉDITO

La colación y recuperación de créditos es la razón de ser de las instituciones financieras por ello la cooperativa debe evaluar detenidamente los créditos que se pretenden otorgar a los socios, para ello se debe verificar que los documentos, información de la solicitud de crédito cumpla con las políticas establecidas.

Para la evaluación de crédito en las cooperativa las carpetas con solicitudes de crédito y demás documentos de respaldo pasan a comité de créditos que está conformado por el Coordinador de Negocios, Asistente de Negocios y los Jefes de Agencia, si se trata créditos vinculados los aprueba el Consejo de Administración independientemente el monto y de los créditos cuyo monto sea de 200 dólares a 1500 dólares aprueba el Coordinador de Agencia, los que van de 1501 dólares a 3000 dólares aprueba el Coordinador de Negocios; los que son mayores a 3001 dólares hasta los 25000 dólares aprueba el comité de crédito. En caso de créditos hipotecarios se envía la carpeta del socio al abogado de la institución para su respectivo análisis, si cumple con las condiciones entra a comité de crédito para su aprobación; si no se solicita al asesor completar la documentación.

En este proceso la responsabilidad de los créditos otorgados recae conjuntamente en el asesor de créditos y en la parte responsable de su evaluación que puede ser el Consejo de Administración, el Coordinador de Agencia, el Coordinador de Negocios, o en el Comité de Créditos.

Tabla 1312-4: Subproceso Desembolso del Crédito

DESEMBOLSO DEL CREDITO
El jefe de negocios verifica la documentación , firmas en los pagarés y encaje previamente depositado en la cuenta el socio
El Coordinador de Negocios califica los créditos aprobados en el comité y por jefes de Agencia
Los Coordinadores de Agencia comunican vía mail al departamento Financiero los montos de créditos aprobados por liquidar
El departamento financiero analizan los desembolsos acorde a la liquidez de las agencias y de la cooperativa en general
En caso de que el departamento financiero no otorgue un visto bueno para el desembolso del crédito se mantendrá la fecha de confirmación y aprobación del desembolso como pendiente.
El departamento financiero emite autorización de desembolso

Fuente: COAC “Minga” Ltda. (2019)

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

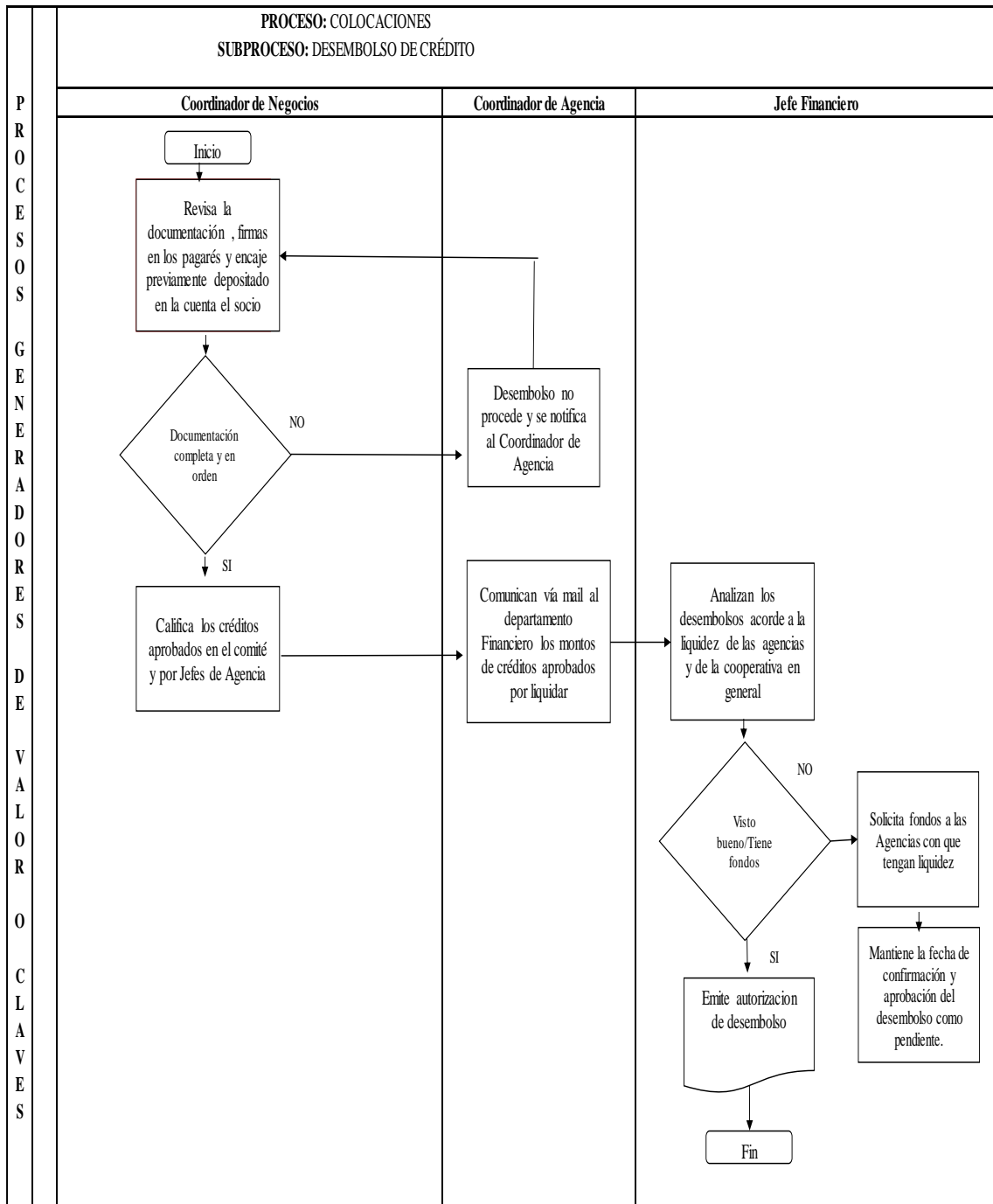


Gráfico 25-4: Subproceso Desembolso del Crédito

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

DESEMBOLSO DEL CRÉDITO

Desembolsar un crédito es poner el dinero de la institución en manos de los socios, esto a su vez significa disminuir el capital de la cooperativa por ello es indispensable asegurar su retorno de capital más intereses en el tiempo establecido y para esto el Coordinador de Negocios previamente al desembolso debe verificar la documentación , firmas en los pagarés y encaje previamente depositado en la cuenta del socio, posteriormente califica los créditos aprobados por el Comité, Coordinadores de Agencia, Consejo de Administración, una vez calificados se comunica vía mail al departamento Financiero los montos de créditos aprobados por liquidar para que el departamento financiero analizan los desembolsos acorde a la liquidez de las agencias y de la cooperativa en general y se emite la autorización de desembolso respectiva.

Tabla 14-4: Subproceso Custodia de documentos de valor

CUSTODIA DE DOCUMENTOS DE VALOR
El responsable de liquidación de créditos genera el listado de los pagarés y de créditos cancelados con corte al fin de mes
Actualizar el inventario de documentos de valor
Saca copia y digitaliza el inventario de documentos de valor
Prepara la información y documentos
Mediante acta de entrega-recepción se entregan los documentos al supervisor de cajas
Verifica la información recibida
Firma el acta de entrega-recepción
Resguarda los documentos de valor en caja fuerte
El Coordinador de Negocios conjuntamente con Auditoría interna realizan un proceso de control y seguimiento de los documentos de valor si existen irregularidades se determinan los hallazgos pertinentes
Entrega de Hallazgos e informe a la gerencia general
Gerencia reporta sanciones según el reglamento
Talento humano ejecuta las sanciones

Fuente: COAC “Minga” Ltda. (2019)

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

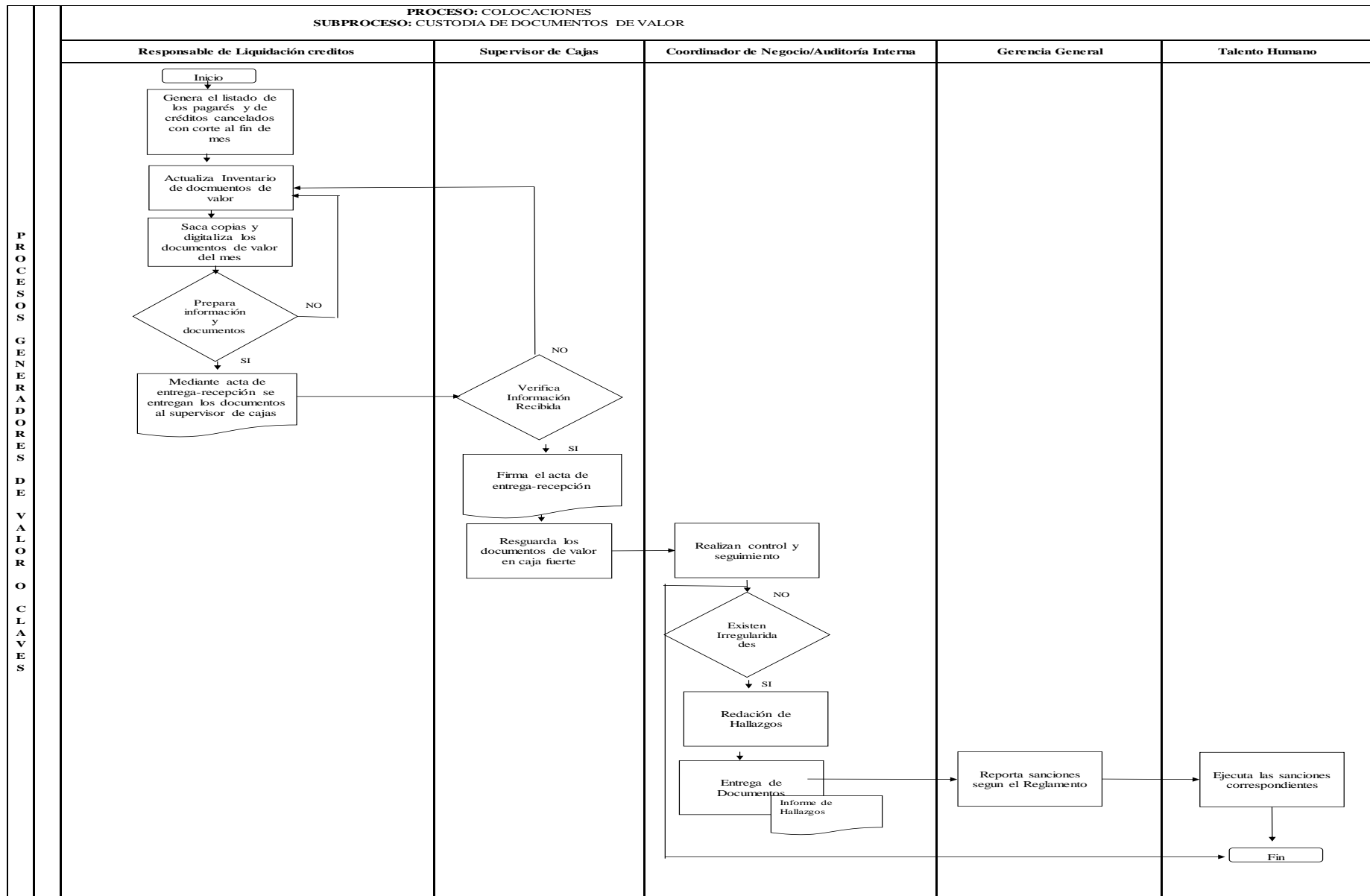


Gráfico 26-4: Subproceso Custodia de documentos de valor

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

CUSTODIA DE DOCUMENTOS DE VALOR

Dentro del Área de Crédito y Cobranzas son considerados documentos de valor los pagarés, los respaldos de hipotecas, los documentos que sustentan la calificación, evaluación y liquidación de créditos por ello los coordinadores de agencia o responsables de liquidación deben contar con un inventario actualizado de estos documentos, sacar copias y digitalizarlas y mediante acta de entrega-recepción otorgar al supervisor/a de cajas quien es encargada de verifica la información recibida y resguardar los documentos en caja fuerte.

Con el fin de dar seguimiento y asegurar su resguardo en condiciones adecuadas el Coordinador de Negocios conjuntamente con Auditoria interna realizan un proceso de control y seguimiento en caso de evidenciarse irregularidades se determinan los hallazgos pertinentes, se emite un informe a la gerencia general para que este reporte las sanciones según el reglamento.

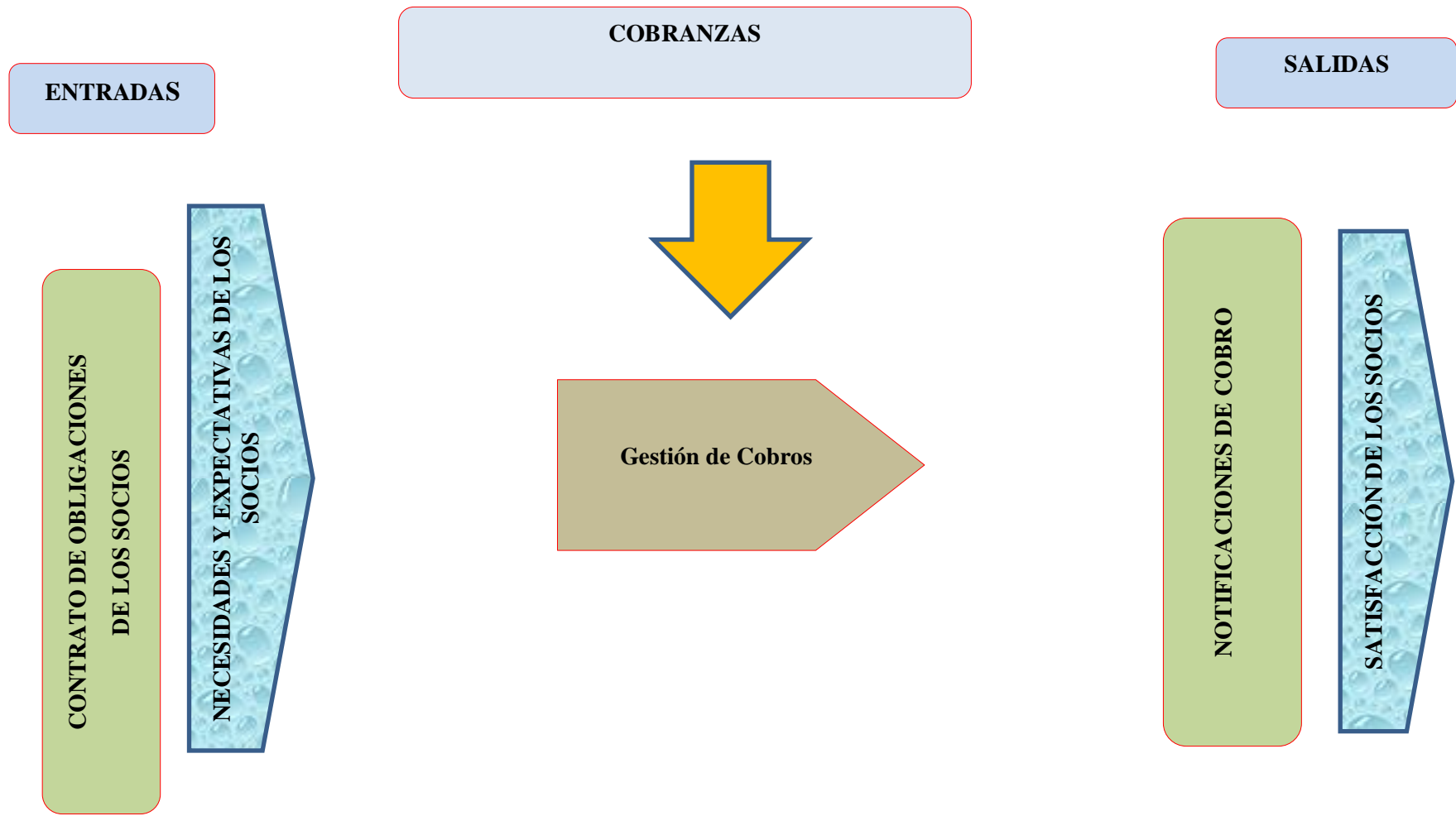


Figura 9-4: Mapa de procesos de Cobranzas

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

Tabla 15-4: Subproceso Gestión de Cobro

GESTIÓN DE COBROS
El Coordinador de negocios realiza seguimiento permanente de los créditos y verifica en el registro de compromisos de pagos.
El Coordinador de negocios para detectar a los socios morosos se hacen reportes de morosidad
Los créditos considerados de cartera A1,A2,A3 Y B1 se notifica a los Asesores encargado de ejecutar las cobranzas
Los créditos considerados de cartera B2,C1,C2,D Y E realiza gestión de cobros la empresa COBCCAST
Cobranza externa solicita autorización para ejecutar cobranza judicialmente al consejo de administración
Si le autoriza cobranza externa recibe los expedientes del socio y ejecuta llamadas telefónicas a su domicilio, centro trabajo para notificarle la fecha de pago vencida
Realiza y envía notificaciones primero son remitidas al socio, si no hay resultado, segundo envía notificación drásticas y con copia para los garantes, en caso de que alguno de ellos solicite reestructuración del crédito cobranzas informa al asesor de crédito
Caso contrario se ejecutan visitas a domicilio, o centro de trabajo, primero al socio, si no da resultado también a los garantes
Socio solicita reestructuración del crédito
Realiza la cobranza judicial, el asesor de crédito entrega el expediente del socio con el pagaré, el contrato, las notificaciones, cartas enviados a los socios y garantes, garantías
Exige al socio que cancele el crédito

Fuente: COAC “Minga” Ltda. (2019)

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

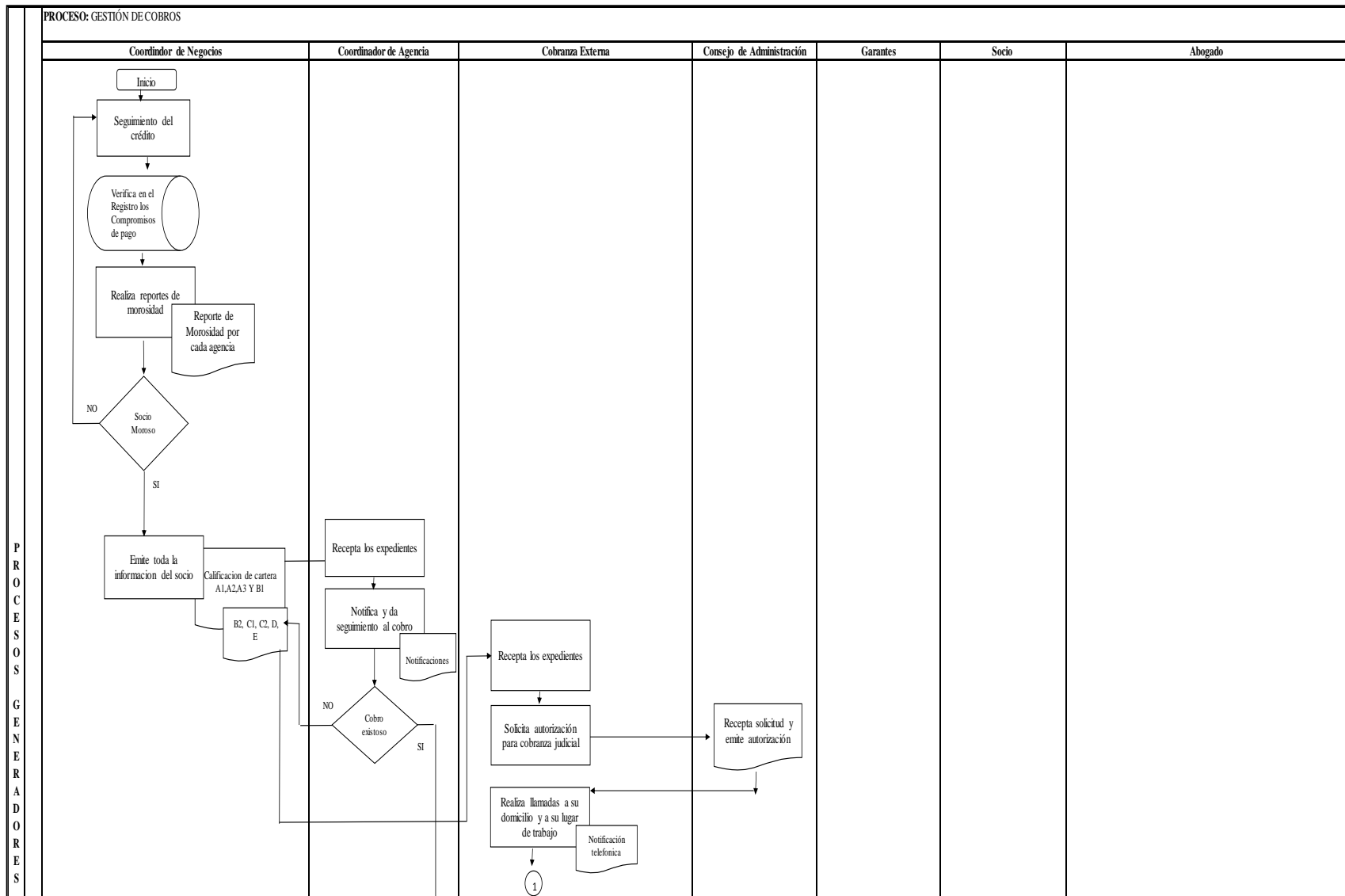


Gráfico 27-4: Subproceso Gestión de Cobros

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

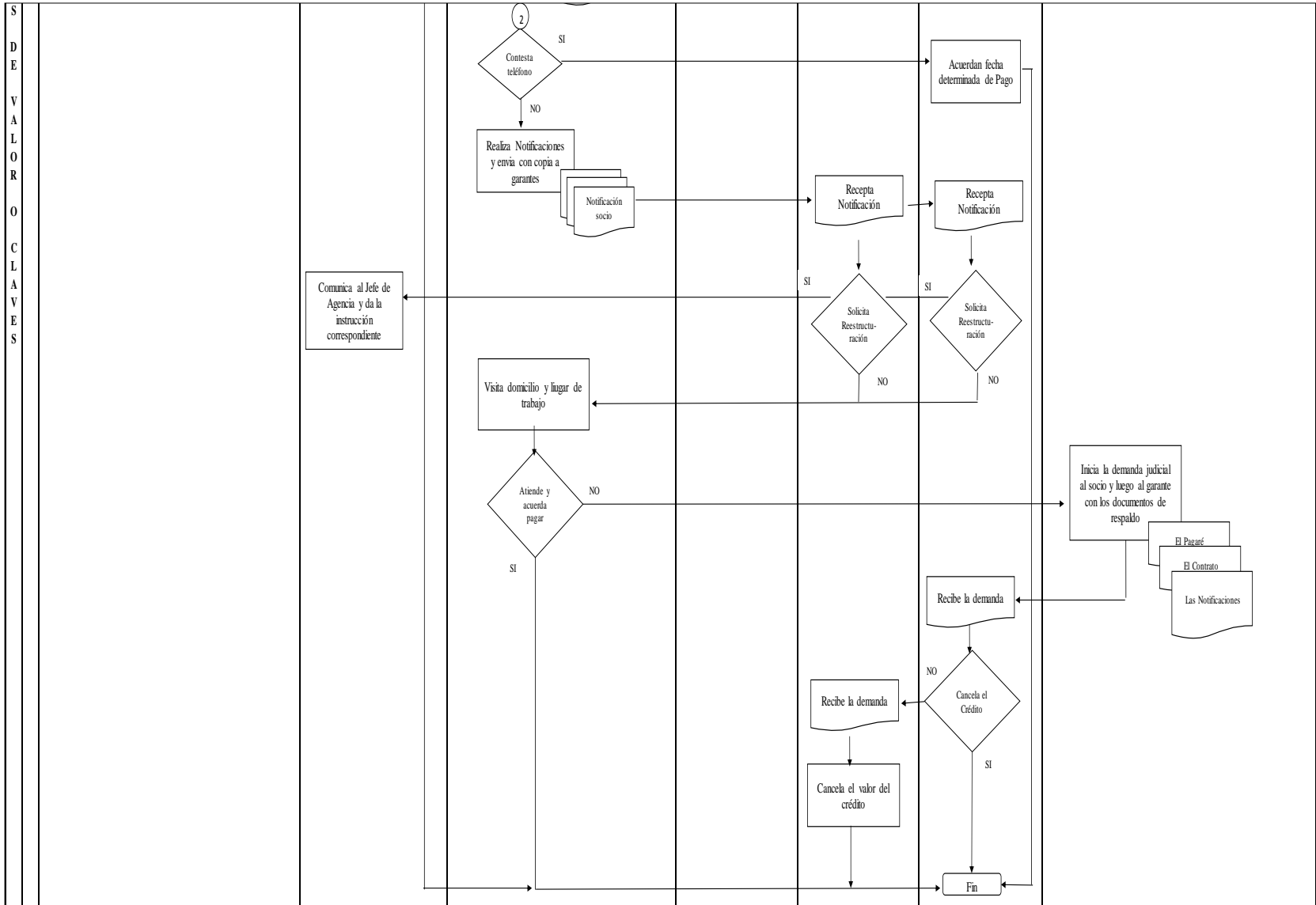


Gráfico 28-4: Subproceso Gestión de Cobros

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

GESTIÓN DE COBROS

La recuperación de los créditos en los tiempos establecidos representa para la cooperativa el incremento de su capital, la disminución de mora fortaleciendo así el negocio en marcha, por ello el Coordinador de negocios realiza seguimiento permanente de los créditos y verifica en el registro los compromisos de pagos, con el fin de detectar socios morosos se hacen reportes de morosidad cada día y se notifican a los Coordinadores de Agencia, Asesores de crédito los créditos considerados de cartera A1,A2,A3 Y B1 para que ejecuten la acción de cobro, y los créditos considerados de cartera B2,C1,C2,D Y E se notifica a la empresa de cobranza externa COBCCAST quien ejecuta cobranza judicial previa autorización del Consejo de Administración.

La gestión de cobro es un proceso difícil ya que se debe efectuar de manera que se mantenga el equilibrio entre los costos de la operación y las buenas relaciones a largo plazo con los socios, por ello es necesario que los cobradores tengan eficiencia, eficacia, tacto y habilidad de cobro para evitar posibles inconvenientes que afecten la relación de la cooperativa con los socios.

5. INDICADORES

Tabla 16-4: Indicadores del proceso de captaciones

PROCESO	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
CAPTACIONES	Porcentaje de Crecimiento de las Captaciones	Eficiencia	$\frac{\text{Total Captaciones actual} - \text{Total captaciones mes anterior}}{\text{total captaciones mes anterior}} * 100$	USD	%	Mensual	Coordinador de Negocios
	Porcentaje de Nuevos Socios por año	Eficiencia	$\frac{\text{Total Socios actual} - \text{Total socios año anterior}}{\text{Total socios año anterior}} * 100$	Unidad	%	Anual	Coordinador de Negocios
	Número de Apertura de cuenta por mes	Eficiencia	$\frac{\text{Numero apertura de cuentas mes actual} - \text{Número apertura de cuentas mes anterior}}{\text{Número apertura de Cuentas mes Anterior}} * 100$	Unidad	%	Mensual	Coordinador de Negocios
	Numero de cierre de cuentas por mes	Eficiencia	$\frac{\text{Numero cierre de cuentas mes actual} - \text{Número cierre de ceuntas mes anterior}}{\text{Número de cierres de Cuentas mes Anterior}} * 100$	Unidad	%	Mensual	Coordinador de Negocios
	Porcentaje de crecimiento en depósitos a plazo fijo por Trimestre	Eficiencia	$\frac{\text{Monto de depositos a plazo fijo Trimestre actual} - \text{Monto de depósito a plazo fijo Trimestre anterior}}{\text{Total Transacciones de Depósito a plazo fijo del trimestre anterior}} * 100$	USD	%	Trimestral	Coordinador de Negocios
	Porcentaje de crecimiento en depósitos a la vista por mes	Eficiencia	$\frac{\text{Monto de depositos a la vista mes actual} - \text{Monto de depósito a la vista mes anterior}}{\text{Total Transacciones de Depósito a la vista}} * 100$	USD	%	Mensual	Coordinador de Negocios

Fuente: COAC “Minga” Ltda. (2019)

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

Tabla 17-4: Indicadores del proceso de colocaciones

PROCESO	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
COLOCACIONES	Porcentaje de Crecimiento de la Cartera de Créditos de Consumo	Efectividad	$\frac{\text{Monto total de Cartera de créditos de Consumo del mes}}{\text{Monto Total de la Cartera de Créditos del mes}} * 100$	USD	%	Mensual	Coordinador de Negocios
	Porcentaje de crecimiento de la Cartera de Microcréditos	Efectividad	$\frac{\text{Monto total de Cartera de Microcréditos del mes}}{\text{Monto Total de la Cartera de Créditos del mes}} * 100$	USD	%	Mensual	Coordinador de Negocios
	Porcentaje de crecimiento de la Cartera de Créditos Hipotecarios	Efectividad	$\frac{\text{Monto total de Cartera de Créditos Hipotecarios del mes}}{\text{Monto Total de la Cartera de Créditos del mes}} * 100$	USD	%	Mensual	Coordinador de Negocios
	Porcentaje de crecimiento de la Cartera de Créditos Vinculados	Efectividad	$\frac{\text{Monto total de Cartera de Créditos Vinculados}}{\text{Monto Total de la Cartera de Créditos}} * 100$	USD	%	Mensual	Coordinador de Negocios
	Cartera bruta por Asesor de Crédito	Eficacia	$\frac{\text{Cartera bruta}}{\text{Número de Asesores de Créditos}} * 100$	Unidad	%	Mensual	Asesores de Crédito
	Porcentaje de créditos aprobados por mes	Eficacia	$\frac{\text{Número de Créditos aprobados en el mes}}{\text{Número Total de Créditos solicitados en el mes}} * 100$	Unidad	%	Mensual	Coordinador de Negocios
	Porcentaje de créditos Negados por mes	Eficacia	$\frac{\text{Número de Créditos negados en el mes}}{\text{Número Total de Créditos solicitados en el mes}} * 100$	Unidad	%	Mensual	Coordinador de Negocios

Fuente: COAC “Minga” Ltda. (2019)

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

Tabla 18-4: Indicadores del Proceso de Cobranzas

PROCESO	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
COBRANZAS	Cobertura de cartera en riesgo mayor a 30 días	Eficacia	$\frac{\text{Total reserva por préstamos castigados}}{\text{Cartera en Riesgo mayor a 30 días}} * 100$	USD	%	Trimestral	Cobranzas
	Número total de créditos recaudados en relación a los créditos otorgados	Eficacia	$\frac{\text{Número Total de Créditos recaudados}}{\text{Número Total de Créditos Otorgados}} * 100$	Unidad	%	Trimestral	Cobranzas
	Número de créditos en Mora en relaciona a los créditos otorgados en el último trimestre	Eficacia	$\frac{\text{Número Total de Créditos en Mora}}{\text{Número Total de Créditos Otorgados}} * 100$	Unidad	%	Trimestral	Cobranzas
	Porcentaje de Cartera castigada	Eficacia	$\frac{\text{Monto de Préstamos castigados}}{\text{Monto total de la Cartera Bruta}} * 100$	USD	%	Mensual	Cobranzas

Fuente: COAC “Minga” Ltda. (2019)

Elaborado por: Parra, Ruben (2019)

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica permitió fortalecer la investigación e identificar importancia que presenta un sistema de gestión de procesos en la cooperativa ya que le permite optimizar recursos económicos, tecnológicos, materiales, humanos y de tiempo, a su vez esto contribuye a mejorar la calidad de los servicios prestados, la satisfacción de los socios y el desarrollo organizacional.
- En esta investigación las técnicas aplicadas fueron la entrevista al Gerente General y al Coordinador Negocios para determinar la situación actual en cuanto a eficiencia, eficacia en colocación y recuperación de créditos, las encuestas fueron aplicadas a los Coordinadores de Agencias y Asesores de crédito en la que se obtuvo como resultado que el área de Negocios no tiene identificado los procesos de crédito y cobranzas además no se aplican indicadores para medir el grado de alcance de los objetivos y la implantación de los cambios y mejoras en los procesos no se ejecutan de una manera planificada.
- Se Diseñó un Sistema de gestión de Procesos para el área de crédito y cobranzas con el propósito de incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad en el otorgamiento de créditos y en la gestión de cobranzas incrementado así la rentabilidad de la cooperativa, además la gestión de procesos permitirá que el desarrollo de todas las actividades estén alineadas a las políticas, lineamientos y reglamentos establecidos. El levantamiento, estructuración y homologación de procesos permitirá al personal involucrado identificar claramente en que parte del proceso participa y así se encaminan como institución al logro de los objetivos y metas propuestas para el crecimiento y expansión de la cooperativa.

RECOMENDACIONES

- A la Gerencia General autorizar la implementación del modelo propuesto de gestión de procesos en el Área de Crédito y Cobranzas siendo esto el pilar fundamental del negocio en marcha, con el objetivo de ser más eficiente y eficaz en el desarrollo de las actividades del área permitiendo así maximizar las captaciones, colocaciones y efectivizar la gestión de cobros disminuyendo los montos de cartera castigada e incrementado la liquidez de la cooperativa.
- Al Coordinador de Negocios identificar los procesos de crédito y cobranzas mediante un manual de crédito, aplicar indicadores para medir el grado de alcance de los objetivos y planificar la implantación de los cambios y mejoras en los procesos de manera que los empleados se adapten al cambio y trabajen en equipo sirviendo a los socios/cliente con eficiencia y eficacia.
- A los responsables de cada proceso del área de créditos y cobranzas trabajar de manera conjunta manteniendo buenos niveles de comunicación que permitan evaluar de manera periódica el cumplimiento de objetivos y metas propuestas mediante indicadores para tomar decisiones correctas y oportunas que le sirvan a la cooperativa con base para incrementar la calidad de los servicios que se ofertan y lograr la entera satisfacción del socio contribuyendo así la escala de segmento y su expansión en el mercado local y nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, L., & Escobar, J. (2007). *Gestión por procesos*. Bogotá: ICONTEC.
- Agudelo, L., & Escobar, J. (2010). *Mejoramiento Continuo de Procesos*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/367929956/GESTION-POR-PROCESOS-Luis-Fernando-Agudelo-Jorge-Escobar-PDF>
- Anndy, D. & González, L. (2012). *Tipos y Niveles de Investigación*. Recuperado de: https://www.academia.edu/30135667/Tesis_I_Tipos_Niveles_y_Diseños_de_Investigación
- Banco Estudiantil. (13 de Junio de 2018). *Sistema Financiero*. Recuperado de: <https://bancoestudiantil.com/sistema-financiero-del-ecuador/>
- Bourne, M. (2004). *Cuadro de Mando Integral en una Semana*. Barcelona: Gestión 2000.
- Carrasco, J. (2008). *Gestión de Procesos*. Recuperado de: <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf>
- Carro, R. & González, D. (2012). *Productividad Empresarial*. Recuperado de: http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
- Carvajal, G., Valls, W., & Lemoine, F. (2018). *Gestión por Procesos un principio de la Calidad*. Recuperado de: https://issuu.com/marabiertouleam/docs/gestion_por_procesos/58
- COAC Minga Ltda. (2018). *Quienes Somos*. Recuperado de: <https://www.coopminga.com/la-minga/>
- COOP Rodrigo Hidalgo. (2014). *Cooperativismo*. Recuperado de: <http://www.crh.coop/conocenos/cooperativismo/>
- Cooperativa de las Americas. (2019). *Cooperativismo*. Recuperado de: <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- COOPRUDEA. (2014). *Principios y Valores del Cooperativismo*. Recuperado de: <https://www.cooprudea.com/nosotros/nuestra-organizacion/principios-y-valores.html>
- Del Toro, I. & McCabe, T. (30 de Junio de 2017). *Gestión de Procesos*. Recuperado de: <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/definicion-gestion-proceso/>
- Díaz, J. (11 de Noviembre de 2018). *Sistema Financiero*. Recuperado de: <https://creditodxechyd.weebly.com/blog/sistema-financiero-en-el-ecuador-by-estefania>
- Díaz, L., García, U. & Martínez, M. (16 de Abril de 2013). *Metodología de Investigación la entrevista, recurso flexible y dinámico*. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727066>
- Escuela Europea de Management. (29 de Junio de 2017). *Mapa de Procesos*. Recuperado de: <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/4143>

- Arias, F. (2012). *Introducción a la Metodología Científica.. 6ª. ed.* Caracas: Episteme, C.A.
- Franklin, E. (2007). *Auditoria Administrativa Gestion estratégica del cambio. 2ª. ed.* México: Pearson Education.
- Gaibor, J. (2016). *Diseño de un modelo de gestión basado en procesos para la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de Pallatanga, cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/6199/1/82T00683.pdf>
- Hernandez, R. (2006). *Metodología de la Investigación Científica.* México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. & Martínez, A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial.* México: McGraw-Hill.
- ISO 9001:2015. (10 de Abril de 2018). *Sistema de Gestión de la Calidad.* Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/que-es-un-proceso-segun-la-iso-90012015/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria . (2018). *Ley Órgànica de Economía Popular y Solidaria.* Recuperado de: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- López, P. (2004). *Población Muestra y Muestreo.* Recuperado de: http://www.scielo.org/bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Lucidchart. (2019). *Documentación de Procesos.* Recuperado de: <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-la-documentacion-de-procesos>
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado.* México: Pearson Educación.
- Manene, L. (28 de Julio de 2011). *Diagramas de Flujo.* Recuperado de: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/07/Los_diagramas_de_flujo_su_definicion_objetivoventajas_elaboracion_fase.pdf
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos.* Bogotá: Alfaomega S.A.
- Mariño, H. (2003). *Gerencia de Procesos.* Bogotá: Alfaomega S.A.
- Ortíz, A. (2016). *Diseño de un modelo de Gestión por procesos aplicado a la empresa Nutricereales de la ciudad de Riobamba. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).* Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5702/1/82T00539.pdf>
- Pardinas, F. (2005). *Tècnicas e Instrumentos de Investigaciòn.* Recuperado el 22 de Octubre de: 2018,de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html

- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y Riesgo Operacional*. España: AENOR Internacional, S.A.U.
- Paredes, A. (Octubre de 2009). *Gestión de Procesos*. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>
- Payares, A. (2013). *Evaluación de la Gestión Administrativa, Financiera y Comercial de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP Caribe*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/1314.pdf>
- Peteiro, D. (2014). *Gestión por procesos*. Recuperado de: <https://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-ii>
- Ramírez, C. (2005). *Fundamentos de Administración*. 3ª. ed. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Ramón, L. (2007). *Historia y Evolución del Pensamiento Científico*. México: McGraw-Hill.
- Ramonet, J. (2013). *Análisis y Diseño de Procesos Empresariales*. Recuperado de: https://www.jramonet.com/sites/default/files/adjuntos/diagramas_flujo_jrf_v2013.pdf
- Rodriguez, R. (21 de Agosto de 2017). *Sistema Bancario*. Recuperado de: <https://www.daypo.com/sistema-bancario-1.html>
- Rojas, R. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Trillas.
- Ruiz, A. (2018). *Métodos de Investigación*. Recuperado de: https://www.academia.edu/16357452/Cualitativo_y_cuantitativo?auto=download
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2018). *Sistema Financiero*. Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/>
- Vacacela, J. (Enero de 2014). *Sistema de gestión por procesos operativos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja* (Tesis de pregrado, Universidad Técnica Particular de Loja) Recuperado de: http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/9650/1/Vacacela_Pineda_Juan_Gabriel.pdf
- Vega, G., Ávila, J., Camacho, N., Becerril, A. & Leo, G. (2014). *Paradigmas en la Investigación enfoque cualitativo y cuantitativo*. Recuperado de: <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/3477/3240>
- Villacrés, M. & Luis, L. (2 de Junio de 2016). *Diseño del modelo de gestión por procesos para la facultad de Informática y Electrónica de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo para el año 2015* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: [dspace.esPOCH.edu.ec: http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8414/1/12T01058.pdf](http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8414/1/12T01058.pdf)





ANEXOS

Anexo A: Encuesta empleada al personal de la COAC “Minga” Ltda

ENCUESTA

Encuesta dirigida al personal Administrativo y operativo del Área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga” Ltda.

OBJETIVO: Recabar información para el diseño de un sistema de gestión de procesos en el área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda”.

1. ¿La cooperativa tiene identificado los procesos de créditos?

SI _____ NO _____

2. ¿La cooperativa tiene identificado los procesos de cobranza?

SI _____ NO _____

3. La Cooperativa cuenta con una metodología para realizar la actividad de crédito?

SI _____ NO _____

4. ¿La Cooperativa cuenta con una metodología para realizar la actividad de cobranzas?

SI _____ NO _____

5. ¿Las responsabilidades del proceso de otorgamiento de crédito y cobranzas se encuentran identificados y socializados en el área específica?

SI _____ NO _____

6. En donde se encuentran identificados y socializados las responsabilidades de otorgamiento de crédito y cobranza? (en caso de responder afirmativamente la pregunta N°5)

Manual de funciones _____

Manual de responsabilidades _____

Reglamento interno _____

7. ¿los objetivos de los procesos de crédito y cobranzas se encuentran establecidos?

SI _____ NO _____



8. ¿Cada que tiempo se actualizan los objetivos de crédito y cobranza? (en caso de responder afirmativamente la pregunta N°7)

Mensual _____
Trimestral _____
Semestral _____
Anual _____

9. ¿Se aplican indicadores para medir el grado de alcance de los objetivos en cada proceso?

SI _____ NO _____

10. ¿Se evalúa periódicamente los resultados obtenidos? (en caso de responder afirmativamente la pregunta N°9)

Mensual _____
Trimestral _____
Semestral _____
Anual _____

11. ¿Se consideran los resultados obtenidos para un proceso de mejora?

Siempre _____
Casi siempre _____
A veces _____
Nunca _____

12. ¿La implantación de los cambios y mejoras en los procesos se realizan mediante una planificación?

Siempre _____
Casi siempre _____
A veces _____
Nunca _____

13. ¿Considera usted que el diseño de un modelo de gestión de procesos mejorará el desarrollo organizacional del Área de Crédito y Cobranzas?

SI _____ NO _____

Anexo B: Guía de Entrevista

- 1. ¿Considera usted al Área de Crédito y Cobranzas como claves para el desarrollo institucional?**

- 2. Cree usted que la gestión por procesos en el área de crédito y cobranzas incrementa la eficacia y eficiencia disminuyendo así la morosidad?**

- 3. Considera usted que se debería implementar manuales actualizados de procesos acorde a las necesidades del mercado y socializarlos con el personal involucrado en créditos y cobranzas?**

- 4. ¿Usted considera que el porcentaje de morosidad actual representa una pérdida para la institución?**

- 5. Usted considera que la causa principal que da lugar a la morosidad de cartera son los problemas económicos, sociales y culturales que atraviesa actualmente nuestro país?**

- 6. ¿Considera usted que las estrategias de cobranzas que se utilizan en la cooperativa son efectivas para cumplir los objetivos institucionales?**

- 7. ¿Considera usted que el área de crédito y cobranzas es eficiente y efectiva?**

Anexo C: Registro Único de Contribuyente de la COAC "Minga" Ltda.



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0690074761001
 RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MINGA LTDA
 NOMBRE COMERCIAL:
 CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
 TIPO DE CONTRIBUYENTE: POPULAR Y SOLIDARIO(SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO)
 REPRESENTANTE LEGAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHUCHO LEMA JORGE VICENTE
 CONTADOR: GUAMINGA CURICHUMBI GLORIA BEATRIZ

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 30/05/1997 FEC. CONSTITUCION: 30/05/1997
 FEC. INSCRIPCION: 25/07/1997 FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 02/10/2018

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA REALIZADA POR LA BANCA COMERCIAL.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: RIO CHANCHAN Número: 1833
 Intersección: CHILE Referencia ubicación: A UNA CUADRA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES NUCALLACTA,
 CASA DE DOS PISOS COLOR BLANCO Telefono Trabajo: 032961390 Fax: 032961390 Telefono Trabajo: 032912599 Email:
 mingaltda@coopminga.com Celular: 0991691216
 DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO REPORTE DE OPERACIONES Y TRANSACCIONES ECONÓMICAS FINANCIERAS
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec.
 Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.
 Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% del IVA.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 011
 JURISDICCIÓN: ZONA 31 CHIMBORAZO

SRI
 02 OCT 2018
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
 Agencia

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: CECM011007 Lugar de emisión: RIOBAMBA/PRIMERA Fecha y hora: 02/10/2018 15:47:58



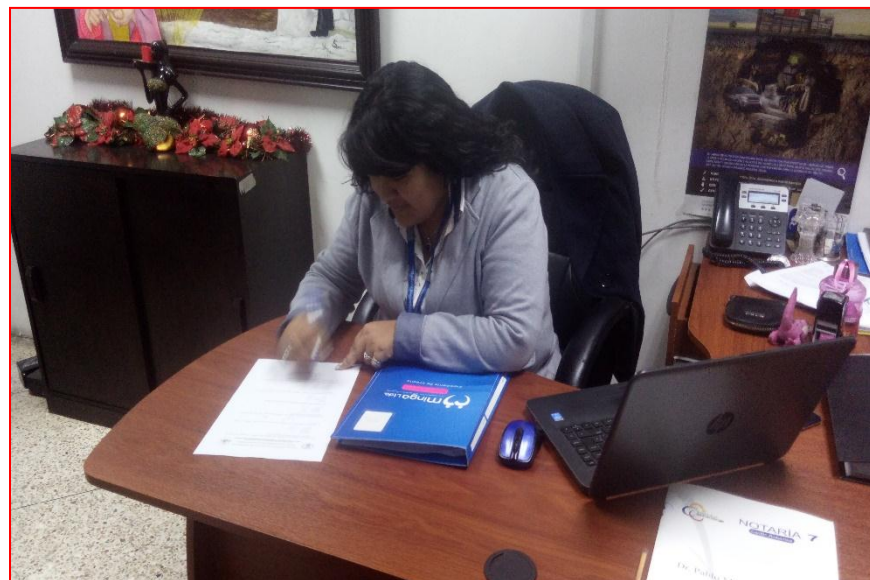
Anexo D: Listado del personal de la COAC “Minga” Ltda., objeto de estudio de la Investigación

NOMBRE	AGENCIA	TITULO	CARGO
ÁREA DE CRÉDITOS			
Christian Espín	Oficina Administrativa	Ingeniero	Coordinador de Negocios
Rubén Parra	Oficina Administrativa	Ingeniero	Asistente de Negocios
Sandra Lugmania	Matriz	Tecnóloga	Jefe de Agencia
Raúl Mendoza	Matriz	Licenciado	Asesor de Crédito
Jorge Ortiz	Cajabamba	Licenciado	Jefe de Agencia
Luis Sayay	Cajabamba	Licenciado	Asesor de Crédito
Nelson Chinlle	Cajabamba	Señor	Asesor de Crédito
Klever Cayambi	Pallatanga	Licenciado	Asesor de Crédito
Jose Duchi	San Francisco	Licenciado	Jefe de Agencia y Asesor de Crédito
Alex Cuvi	Guayaquil Centro	Ingeniero	Jefe de Agencia
Jose Taday	Guayaquil Centro	Licenciado	Asesor de Crédito
Franklin Gualan	Guayaquil Centro	Licenciado	Asesor de Crédito
Avelino Lema	Quito Centro	Licenciado	Jefe de Agencia
Luis Carrillo	Quito Centro	Licenciado	Asesor de Crédito
C Maji	Quito Centro	Licenciado	Asesor de Crédito
Julio Cepeda	Guayaquil Norte	Licenciado	Jefe de Agencia
Maykol morocho	Guayaquil Norte	Licenciado	Asesor de Crédito
Luis Chimbolema	Quito Yaruqui	Licenciado	Jefe de Agencia y Asesor de Crédito
Edison Sango	Quito Yaruqui	Licenciado	Asesor de Crédito
ÁREA DE COBRANZAS			
David Coro	Oficina Administrativa	Licenciado	Cobranzas interna
Cristian Arévalo	Cobscabs	Ingeniero	Cobranza externa

Fuente: COAC “Minga” Ltda., 2019

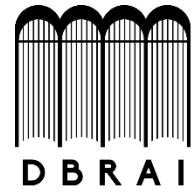
Elaborado por: Ruben Parra, 2019

Anexo E: Aplicación de las Encuestas





**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

Fecha de entrega: 25/11/2019

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Daniel Ruben Parra Parra
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Ingeniería en Administración de Empresas
Título a optar: Ingeniero de Empresas
f. Analista de Biblioteca responsable: Lic. Holger Ramos Mgs.