



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:
INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMERCIAL DEL ÁREA DE CRÉDITOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA. DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL DE BOLÍVAR, PROVINCIA DE BOLÍVAR, DURANTE EL PERIODO 2013.”

AUTORAS:

ANDREA ROCÍO MORÁN GÁRATE

ILIANA MARÍA COLOMA YÁNEZ.

Riobamba – Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificación del Tribunal

Certifico que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

ING. MILTON IGNACIO SANMARTÍN MARTINEZ
DIRECTOR DE TESIS

ING GLADIS LUCÍA CAZCO BALSECA
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Certificado de Autoría

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

ILIANA MARÍA COLOMA YÁNEZ.

ANDREA ROCÍO MORÁN GÁRATE

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios; por ser quien nos guió e iluminó en cada uno de los peldaños transitados durante nuestra vida espiritual y académica, a nuestros padres por su apoyo incondicional y por el esfuerzo realizado al darnos la oportunidad de ser una profesional para la sociedad, al culminar el presente trabajo uno de los más importantes en nuestra carrera, dirigimos nuestro agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, la cual nos acogió e impartió con sus enseñanzas.

De la misma forma nuestra gratitud a las autoridades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda. Quienes supieron colaborarnos para que nuestro tema de investigación no sufriera tropiezos.

Finalmente al Ingeniero Milton Sanmartín e Ingeniera Gladys Casco quien nos supo guiar con paciencia y despejar nuestras inquietudes.

Iliana María Coloma Yáñez.

Andrea Rocío Morán Gárate

DEDICATORIA

Con todo mi corazón a Dios y al Arcángel San Miguel que es la luz de mi camino, a mis padres por haberme dado su amor y cariño, a mi hermana por el apoyo incondicional en todo momento ya que sin ellos no hubiese llegado a la feliz culminación de mi carrera profesional.

Iliana Coloma Yáñez

A Dios, por concederme la vida y por hacer posible la culminación de mis estudios, por darme la fuerza necesaria para salir a delante en todos los momentos de mi vida.

A mis padres, por todo el amor, sacrificio y buen ejemplo.

A mis hermanos por su motivación para seguir adelante, y por ser mi ejemplo de superación.

A mi hijo por llenar mi vida de alegría, esperanza y crear esa inspiración necesaria para crecer cada día más.

Andrea Morán

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	ii
CERTIFICADO DE AUTORÍA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
1. EL PROBLEMA	5
1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Formulación del Problema.....	5
1.3 Delimitación del Problema	6
1.4 Justificación	6
1.5 Objetivos.....	7
1.5.1 Objetivo General.....	7
1.5.2 Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO II.....	8
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Fundamentación teórica.....	9
2.1.1. Administración.....	10
2.1.1.1. Características	10
2.1.2. Gestión comercial	12

2.1.2.1. Ventajas de la gestión comercial	12
2.1.3. Indicadores.....	13
2.1.3.1. Composición de los indicadores	14
2.1.3.2. Ventajas de los indicadores.....	14
2.1.3.3. Indicadores de gestión comercial.....	15
2.1.4. Manuales administrativos	17
2.1.4.1. Objetivos.....	17
2.1.4.2. Clasificación básica	19
2.1.4.2.1. Por su naturaleza o área de aplicación	19
2.1.4.2.2. Por su contenido.....	19
2.1.4.2.3. Por su ámbito	22
2.1.4.3.1. Diseño del proyecto	22
2.1.4.3.2. Responsables.....	23
2.1.4.3.3. Delimitación del universo de estudio.....	23
2.1.4.3.4. Estudio preliminar.....	23
2.1.5. Diagramas de flujo.....	25
2.1.5.1. Símbolos utilizados en los diagramas de flujo.....	26
2.1.5.2 Preparación de la construcción del diagrama	27
2.1.6. Economía popular y solidaria	30
2.1.6.1. Objetivos de la ley de régimen popular y solidario	31
2.1.6.2. Cooperativas de ahorro y crédito	31
2.1.6.2.1. Actividades financieras.....	31
2.2. Antecedentes Investigativos	33
2.2.1. Antecedentes históricos	33
CAPÍTULO III.....	36
3. MARCO METODOLÓGICO.....	37
3.1. Modalidad de la Investigación.....	37

3.2. Tipo de investigación.....	37
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos	40
3.4.1. Métodos	41
3.4.2. Técnicas de investigación	41
CAPÍTULO IV	70
MARCO PROPOSITIVO.....	70
4.1 Título.....	70
4.1.2 Objetivos.....	70
4.1.2.1 Objetivo General.....	70
4.1.2.2. Objetivos específicos	70
4.1 Datos de Identificación	71
4.2.1. Visión.....	71
4.2.2. Misión	71
4.2.3 Localización.....	71
4.2.3.1 Macro localización.....	71
4.2.3.2 Micro Localización	72
4.2.3.3 Productos que ofrece la institución.....	73
4.2.3 Objetivos Institucionales.....	76
4.2.5 Valores	83
4.2.5 Organigrama estructural	84
4.3. Análisis Situacional	85
4.3.1.Foda	85
4.3.3. Análisis del Micro entorno	92
4.4 Hallazgos (situación actual).....	¡Error! Marcador no definido.
4.4.1 Hallazgos (situación actual).....	97
Estrategias.....	100
5.1 Matriz de las estrategias.....	100

6. Plan de Acción	103
6.1 Diseño y propuesta del Manual de Procedimientos	103
ÁMBITO DE APLICACIÓN	106
CAPÍTULO 1: POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO PARA CRÉDITOS	107
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTOS PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	122
CONCLUSIONES	154
RECOMENDACIONES	155
BIBLIOGRAFÍA	155
ANEXOS	158

ÍNDICE DE TABLAS

No.

TABLA 1. INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL	15
TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	36
TABLA 3: TIEMPO DE SOCIOS DE LA COAC	42
TABLA 4: LOS PRODUCTOS SE AJUSTAN A SU NECESIDAD.....	43
TABLA 5: NÚMERO DE CRÉDITOS	44
TABLA 6: ATENCIÓN RECIBIDA.....	45
TABLA 7: EXACTITUD Y CLARIDAD EN LA INFORMACIÓN.....	46
TABLA 8: DIFICULTAD AL MOMENTO DE ACCEDER A UN CRÉDITO	47
TABLA 9: PROCEDIMIENTO PARA ADQUIRIR UN CRÉDITO	48
TABLA 10: PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO.....	49
TABLA 11: TIEMPO DE ENTREGA DE CRÉDITOS	50
TABLA 12: INFORMACIÓN SOBRE EL ESTADO DEL CRÉDITO	51
TABLA 13: REQUISITOS PARA LA APROBACIÓN DE CRÉDITO	52
TABLA 14: CALIDAD DE LOS SERVICIOS	53
TABLA 15: SOCIO DE ALGUNA INSTITUCIÓN FINANCIERA	55

TABLA 16: QUÉ LO LLEVO A SER SOCIO	56
TABLA 17: PRODUCTOS QUE SE UTILIZA.....	57
TABLA 18: CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	58
TABLA 19: UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL”	59
TABLA 20: ANUNCIOS PUBLICITARIOS	60
TABLA 21: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES.....	61
TABLA 22: MATRIZ FODA.....	86
TABLA 23: MACRO ENTORNO	89
TABLA 24: MICRO ENTORNO.....	92
TABLA 25: ESPECIFICACIONES LÍNEAS DE CRÉDITO	119
TABLA 26: SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMAS	123
TABLA 27: PESOS POR GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA PARA NOTIFICADORES DE CAMPO	138

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Pág.
	FIGURA 1: CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	9
	FIGURA 2: CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.....	9
	FIGURA 3: CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	11
	FIGURA 4: SIMBOLOGÍA UTILIZADAS EN LOS FLUJOGRAMA.....	26
	FIGURA 5: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1: TIEMPOS DE SOCIOS DE LA COAC	42
GRAFICO 2: LOS PRODUCTOS SE AJUSTAN A SU NECESIDAD	43
GRAFICO 3: CANTIDAD DE CRÉDITOS	44
GRAFICO 4: ATENCIÓN RECIBIDA	45
GRAFICO 5: EXACTITUD Y CLARIDAD EN LA INFORMACIÓN	46
GRAFICO 6: DIFICULTAD AL MOMENTO DE ACCEDER A UN CRÉDITO.....	47
GRAFICO 7: PROCEDIMIENTO PARA ADQUIRIR UN CRÉDITO.....	48
GRAFICO 8: PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	49
GRAFICO 9: TIEMPO DE ENTREGA DE CRÉDITOS	50
GRAFICO 10: INFORMACIÓN SOBRE EL ESTADO DEL CRÉDITO.....	51
GRAFICO 11: REQUISITOS PARA LA APROBACIÓN DE CRÉDITO.....	52
GRAFICO 12: CALIDAD DE LOS SERVICIOS	53
GRAFICO 13: SOCIO DE ALGUNA INSTITUCIÓN FINANCIERA	55
GRAFICO 14: QUÉ LO LLEVO A SER SOCIO	56
GRAFICO 15: PRODUCTOS QUE SE UTILIZA	57
GRAFICO 16: CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	58
GRAFICO 17: UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL”	59
GRAFICO 18: ANUNCIOS PUBLICITARIOS	60
GRAFICO 19: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES.....	61
GRAFICO 20: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	62
GRAFICO 21: EXISTE DESCONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE CRÉDITO.....	63
GRAFICO 22; PLAN ESTRATÉGICO SE REALIZA REFERENCIAS HACIA LA GESTIÓN COMERCIAL.....	64
GRAFICO 23: SE REALIZA CAPACITACIÓN AL PERSONAL	65
GRAFICO 24: SE REALIZA CAPACITACIÓN AL PERSONAL	66

RESUMEN

El objetivo principal de la tesis, es proponer un manual de procedimientos para mejorar la gestión comercial del Área de crédito de la cooperativa en el cual mediante un estudio de delimitación es el tener identificados los procedimientos por parte de la cooperativa es una tarea muy importante, ya que permite planificar y buscar las herramientas necesarias para trabajar eficazmente y con calidad, lo que permitirá incrementar al máximo su eficiencia y competitividad. La preocupación de nuestro trabajo es dejar una herramienta, en la implementación de manuales de procedimientos para el departamento de crédito, implantar éste recurso que le permita entregar créditos y recuperarlos, manejar bien sus objetivos y tener resultados a corto plazo para llegar a recuperar el 100% de su cartera y que luego que se implemente estos manuales la entidad pueda abarcar las otras áreas de la cooperativa. Los manuales de procedimientos, fuente de ésta investigación tendrá como objetivo, encontrar las debilidades del departamento, cumplir y llegar a obtener buenos resultados, saber encontrar el cómo, que, cuando, dónde, y tener los procedimientos bien definidos desde su inicio que son los oficiales de crédito, el jefe del departamento, la comisión de crédito, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia hasta llegar a su recuperación total. Permitirá que el procedimiento que tendrán que realizar el departamento de crédito desde la solicitud hasta el otorgamiento, deje de ser una debilidad en su recuperación, para proyectar ventajas en la rotación de una cartera positiva y atender a otros socios y así obtener la rentabilidad social que busca el compromiso cooperativista. Esta investigación de una estructura de manual de procedimientos, deja de ser no solo una alimentación de intelecto, sino que hemos puesto nuestro corazón para que ésta entidad financiera pueda convertirse en una parte social de nuestro cantón y pueda cambiar la realidad que actualmente vive, para transformarse en líder de todas las Cooperativas del Ecuador.

SUMMARY

The main objective of the thesis is to propose a procedure manual to improve trade management area credit union in which by definition is a study of the procedures have

identified the part of the cooperative is a very important task, and can plan and find the need to work efficiently and with quality tools, which will maximize its efficiency and competitiveness. The concern of our work is to make a tool in the implementation of operating procedures for the credit department implemented this resource that allows you to deliver and recover credits, manage your goals and have good short-term results to get recover 100 % of your portfolio and then implement these manuals entity can cover other areas of the cooperative. Procedure manuals, source this research will aim to find the weaknesses of the department, meet and get good results, namely finding the how, when, where, and have well-defined procedures from the beginning that are loan officers, department head, credit fee, the Management Board and the Supervisory Board until his full recovery. It will allow the procedure to be undertaken by the credit department from application to granting leave to be a weakness in his recovery, to project benefits in the rotation of a positive portfolio and meet other members and get social profitability seeks cooperative engagement. This structure investigation procedures manual ceases to be not only a supply of intellect, but we've put our heart to it financial institution can become a social part of our county and can change the reality that he now lives, to become a leader in all of Ecuador Cooperatives.

INTRODUCCIÓN

Ya sean grandes o pequeñas las Cooperativas tienen como finalidad cumplir con las necesidades económicas de sus socios y así ayudarles a cumplir con sus aspiraciones de superación tanto personal como familiar. Las cuales han conseguido una considerable aceptación ante la sociedad por su facilidad en la entrega de servicios.

Los manuales de crédito son indispensables en cada una de las operaciones crediticias que realicen las Instituciones del sector financiero, puesto que en esta nueva era de negocios se torna más complejo los resultados que cada una de ellas entreguen y la calidad

del servicio se pone en evidencia ante la población con la agilidad en el procedimiento que lleven a cabo, es por ello que el conocimiento preciso de las actividades que deben llevar a cabo los funcionarios es importante para así generar diferencias de la competencia, es por esto que es indispensable manejar controles internos que procuren la corrección oportuna de los servicios.

Con la entrega de créditos oportunos y precisos crearan confianza en los socios es así que ayudara a mejorar la gestión comercial puesto que se ve reflejado en los indicadores que las mismas mantienen, siendo los más importantes los de liquidez, rentabilidad y morosidad. Es por este motivo que el correcto procedimiento para la entrega de créditos y contar con un manual para e mismo es importante esto evitara la mala colocación y la pérdida de tiempo para el socio, colaborando a la detección oportuna de errores por parte de los organismos internos superiores.

Es así que la presente tesis se encuentra conformada por cuatro capítulos detallando la investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. sobre la problemática existente en el área de crédito, considerando que es el pilar fundamental para el desarrollo de la institución.

Por lo que el objetivo de la presente investigación es elaborar un manual de procedimientos para mejorar la gestión comercial del área de crédito de la Cooperativa San miguel Ltda. y de esa manera brindarles una herramienta para el trabajo que deban realizar cada uno de sus oficiales de créditos y quienes están inmersas en esta área tengan un conocimiento claro sobre las actividades, que en la misma se desarrollan, dicha investigación nos ha llevado el lapso de un año concluir la teniendo como misión colaborar en el procedimiento comercial que la Coac “San Miguel” Ltda., viene desarrollando desde el año 1963.

De esta manera quiero agradecer textualmente a aquellos lectores que entreguen parte de su tiempo para leer la presente investigación de campo realizada, es así que nos permitimos dar a conocer de manera general los temas que trataremos en cada capítulo.

En el primer capítulo se plantea, formula y delimita el problema, de la misma manera se genera las justificaciones y los objetivos que se pretende conseguir con la presente investigación.

Mientras que en el segundo capítulo se encuentra detallado el marco teórico utilizado, y así conformado por los antecedentes históricos, la hipótesis y sus variables utilizadas pues colaboraran al desarrollo de nuestra tesis.

En el capítulo tres se desarrolló la fundamentación que utilizamos para elaborar nuestra propuesta, estando conformada por la investigación llevada a cabo y así los métodos, técnicas e instrumentos manejados para verificar nuestra hipótesis y los resultados obtenidos nos colaboraron para justificar nuestra formulación del problema.

En el capítulo cuatro diseñamos la propuesta del manual de procedimientos para mejorar la gestión comercial del área de crédito, siendo así que es de gran importancia tomar en cuenta la aplicación existencia del mismo puesto que la inexistencia de uno en la Institución ha provocado problemas significativos en su crecimiento e imagen corporativa.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La necesidad de que cada puesto u área de trabajo mejore sus actividades hace necesaria que posean una herramienta que contenga los lineamientos en desarrollo de cada puesto de trabajo, lo cual ayuda a que por el trajinar y afluencia de los socios posean un apoyo del quehacer cotidiano y se realice en forma ordenada cada tarea para tener un mejor control, comunicación y dirección del área, puesto que el manual de procedimientos es un factor fundamental para la toma de decisiones.

Con esta visión en la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel Ltda., vemos que se presenta un vacío de procedimientos general e individual en el área de créditos lo cual entorpece el manejo adecuado de este departamento financiero, se comenten algunos errores dentro del manejo de procedimientos para entregar un crédito, encontramos inconsistencias, entre las funciones que se debe realizar por el colaborador y las que realiza. Puesto que los colaboradores no tienen muy claro las funciones, políticas, relaciones y normas de la Cooperativa, lo cual se ha reflejado en la demora de los trámites que realizan para los clientes, por ello en alguno de los casos que nos comentaron habían perdido clientes, tiempo, dinero. Esto se ve reflejado en su nivel de efectividad, siendo esta una Cooperativa dedicada al sector agrícola.

1.2 Formulación del Problema

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. no poseen un Manual de procedimientos en el Área de Crédito, lo que ha ocasionado que los trámites sean engorrosos.

1.3 Delimitación del Problema

La recopilación de información para la presente investigación se llevara a cabo en el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., la cual se encuentra ubicada en la Provincia Bolívar, en el Cantón San Miguel de Bolívar, Parroquia San Miguel en las calles Pichincha 10-68 y diez de enero esquina (matriz), durante el año 2013.

1.4 Justificación

Con el paso del tiempo, nos encontramos en un mundo Globalizado lo cual ha conllevado que día a día estemos preparados competitivamente, por ello hoy en día los procedimientos administrativos y tecnológicos se han convertido en rutinas que mientras el tiempo pasa se van modificando con el desempeño mismo de las tareas que se realizan.

En la sociedad en la que nos desarrollamos es necesario tener claro con cada una de las actividades que debemos cumplir en forma individual que conlleve a un progreso institucional, al crear el manual les ayudara a ahorrar tiempo, ser eficientes, competitivos, así estar acorde al mundo globalizado, lo que ayudara a la institución para que incremente prestigio y así aumentará su cartera de clientes.

Emprendimos en proponer un manual de procedimientos en el área de créditos ya que el objetivo principal es el de instruir al personal, acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos normas, etc., para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo y la satisfacción del socio.

Proponemos el Manual de Procedimientos, para que sirva como una guía de educación permanente para el personal, de la misma manera que les colabore en los análisis internos que se realice para la toma de decisiones, es decir se perfeccionará su labor, creando agilidad, siendo sencillo, claro y cree conciencia en los mismos, esta investigación nos ayudar a ahondar en conocimientos sobre créditos, a nosotros como estudiantes e investigadoras nos permite obtener un sinnúmero de conocimientos en cuanto al manejo de cooperativas y especialmente al sistema de funcionamiento del departamento de

crédito, lo cual contribuirá a nuestra formación académica y profesional, dándonos una mayor visión del manejo comercial en este tamaño de empresas.

Se pretende mejorar el nivel económico individual del socio, dando créditos acorde a las necesidades de ellos, es así que se tomará en cuenta el nivel adquisitivo de los mismos para educarles a los socios, la manera que nos apoyará el manual teniendo en cuenta el análisis que se debe realizar del estado económico del socio para explicarse la resolución de la aprobación o no del mismo, de la misma manera mejora la liquidez en la cooperativa puesto que se harán despachos con mayor agilidad y análisis respectivo, ayudándoles a colocar bien el crédito.

Es así como en la prestación del servicio de préstamos que brinda la cooperativa se pretende que la elaboración, entrega y consumo del servicio debe ser de calidad, es así como el manual incidirá en la imagen que entregue la cooperativa al entregar un crédito, ya que la demora o el cruce de información para el socio es molesto, y bien sabemos que no podemos entregar un deficiente resultado ya que esa es nuestra imagen, es así como al final se evaluará nuestro servicio y sabremos el impacto social que vamos ocasionando, si es positivo lo cual buscamos que a través de este manual se vea reflejado en el incremento de los socios, sin dejar a un lado el buen análisis de los créditos antes de entregarse, esto se logrará conociendo las concretas actividades que debe realizar el departamento.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

- Elaborar un manual de procedimientos para mejorar la gestión comercial del área de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa.
- Definir las actividades del área de crédito
- Proponer un manual de procedimientos para el área de crédito.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórica

Para la realización del marco teórico se definirán las variables de investigación a través de su categorización. En relación a la variable dependiente se tiene que dentro de la administración se encuentra la gestión comercial y dentro de la misma la aplicación de indicadores, por lo que se definirán cada uno de estos.

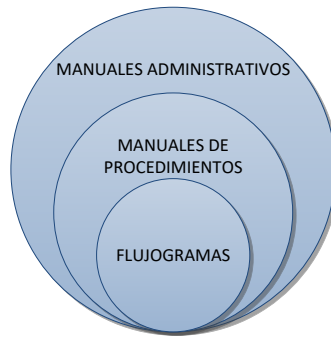
FIGURA 1: CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE



Elaborado por: La autora

En relación a la variable independiente se tiene a los manuales de procedimientos que son parte de los manuales administrativos y a su vez dentro de los mismos se aplican flujogramas, lo que serán definidos en su apartado correspondiente.

FIGURA 2: CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE



Elaborado por: La autora

2.1.1. Administración

Según Chiavenato (2007) la administración es “la manera de integrar a las organizaciones o parte de ellas, proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos e manera eficiente y eficaz.”¹

Harold Koontz (2004) en su libro Administración una Perspectiva Global menciona que “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.”²

El concepto más aceptado de administración corresponde al desglose del proceso administrativo que consiste en la planificación, organización, dirección y control, con ciertas variaciones entre determinados puntos.

2.1.1.1. Características

¹Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Mexico: Mc Graw Hill.

² Koontz, H., &Weihrich, H. (2007). Elementos de administración. Mexico: McGraw Hill.

Según Lourdes Munch (2008) La administración ostenta características que la diferencian al resto de disciplinas, ciencias o artes, entre estas se encuentran:³

- **Universalidad**

Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada.

- **Valor instrumental**

Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.

- **Amplitud de ejercicio**

Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.

- **Especificidad**

Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.

- **Multidisciplinariedad**

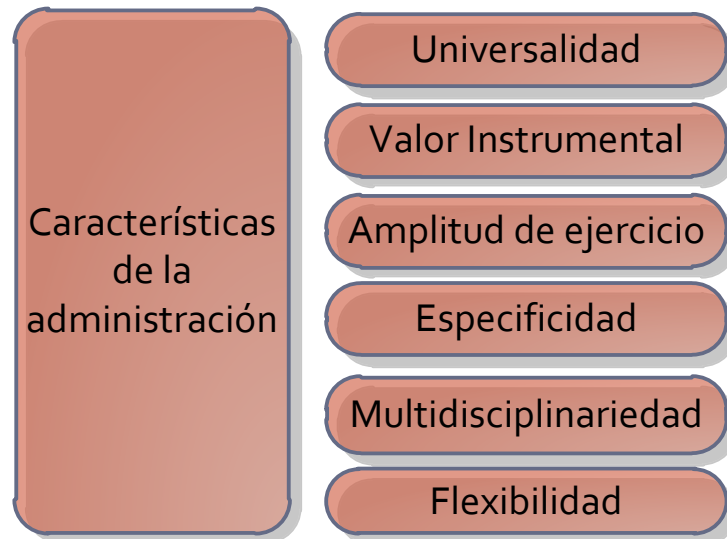
Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.

- **Flexibilidad**

Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

FIGURA 3: CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

³ Münch, L. (2007). Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson.



Fuente: Münch, L. (2007). Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson.

Elaborado por: La autora

2.1.2. Gestión comercial

Por gestión comercial (Arca, y otros, 2005) “debemos entender el análisis de la situación interna y externa, la determinación de los objetivos comerciales y la formulación de estrategias conducentes a ellos así como su implementación y control”.⁴

2.1.2.1. Ventajas de la gestión comercial

Entre las principales ventajas de la gestión comercial se pueden listar:

- Mejora la coordinación de las actividades.

⁴Arca, F. G., Álvarez, A. B., Álvarez, D. L., Mera, E. L., Troncoso, E. P., Novoa, E. S., y otros. (2005). *Gestión comercial de la pyme. Herramientas y técnicas*. España: Ideaspropias Editorial.

- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar; maximizando la utilidad de los recursos disponibles a las necesidades.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, minimizando las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa proporcionando un marco comparativo útil para la revisión continuada de las actividades y a su vez mejorando la comunicación.
- Orienta a la empresa al futuro, la dirección tendrá una visión del negocio a largo plazo.

2.1.3. Indicadores

Para (Kaplan & Norton, 2002) Las mediciones son importantes: “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización.⁵

Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión derivados de sus estrategias y capacidades. Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a la relación con clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación solo con indicadores financieros.

Según (Jaramillo, 2005) un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.⁶

⁵Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Cuadro de mando integral. Barcelona: Gestion 2000.

⁶Jaramillo, J. M. (2005). *Indcadores de Gestión*. Colombia: 3R Editores.

2.1.3.1. Composición de los indicadores

Para (Jaramillo, 2005) un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- Nombre

La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.

- Formas de cálculo

Generalmente cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de ese valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

- Unidades

La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

- Glosario

Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos d especificar la manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo.

2.1.3.2. Ventajas de los indicadores

Quizás la ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. A continuación se muestran algunas ventajas:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo de la organización

- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.⁷

2.1.3.3. Indicadores de gestión comercial

Los indicadores de gestión comercial hacen referencia a los indicadores utilizados en dicha área, los mismos son propios para cada empresa, en este caso los indicadores para la cooperativa están diseñados en relación a las actividades de esta y se los describe a continuación:

TABLA 1. INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL

NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	MEDIDA FRECUENCIA	FUENTE
Porcentaje de créditos de Consumo	Total de la cartera / Cartera de consumo	%	Trimestral	Estados Financieros de la Cooperativa de
Porcentaje de microcréditos	Total de la cartera / Cartera de microcréditos	%	Trimestral	Estados Financieros de la Cooperativa de
Porcentaje de créditos de Vivienda	Total de la cartera / Cartera de vivienda	%	Trimestral	Estados Financieros de la Cooperativa de

⁷Jaramillo, J. M. (2005). *Indcadores de Gestión*. Colombia: 3R Editores.

Porcentaje de créditos concedidos por Oficiales	Créditos concedidos por oficiales / Total de créditos colocados	%	Trimestral	Reportes de crédito
Crecimiento de cartera por mes	Colocaciones de cartera mes base / Colocaciones de cartera siguiente (mes base + n mes)	%	Mensual	Reporte de colocaciones
Cumplimiento de metas de colocación	Colocaciones efectivas / Colocaciones presupuestadas	%	Mensual	Reporte de colocaciones
Morosidad cartera consumo	Cartera vencida de consumo / Cartera total	%	Mensual	Estados financieros
Morosidad microcrédito	Cartera vencida microcrédito / Cartera total	%	Mensual	Estados financieros
Morosidad cartera de vivienda	Cartera vencida de vivienda / Cartera total	%	Mensual	Estados financieros
Quejas de los clientes	Número de quejas de los clientes	#	Mensual	Quejas receiptadas
Nivel de satisfacción del cliente	Encuestas realizadas d nivel de satisfacción	%	Trimestral	Encuestas

Tiempo de inducción a nuevo personal	Tiempo de inducción a nuevo personal	%	Quincenal	Observación
Satisfacción del cliente interno del área comercial	Encuestas realizadas d nivel de satisfacción	%	Trimestral	Encuestas
Cumplimiento de horario de trabajo	Horas trabajadas / horas presupuestadas	%	Diario	Reporte de asistencia
Requerimiento de nuevo personal	Horas extra trabajadas por todos los oficiales / Oficiales de crédito * 8	%	Diario Semanal Mensual	Rol de pagos

Realizados por: La autora

2.1.4. Manuales administrativos

Para la realización del marco teórico referente a manuales se ha tomado como base principal al libro Organización de empresas de Benjamin, E., & Fincowsky, F.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Benjamín& Fincowsky, 2009).

2.1.4.1. Objetivos

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.⁸

⁸Benjamin, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. Mexico: McGraw Hill.

2.1.4.2. Clasificación básica

2.1.4.2.1. Por su naturaleza o área de aplicación

- **Micro administrativos**

Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

Macro administrativos

Son los documentos que contienen información de más de una organización.

- **Macro administrativos**

Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término meso administrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

2.1.4.2.2. Por su contenido

- **De organización**

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

- **De procedimientos**

Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.

- **De gestión de la calidad**

Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas.

- **De historia de la organización**

Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición.

- **De políticas**

También conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

- **De contenido múltiple**

Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

- **De puestos**

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

- **De técnicas**

Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

- **De ventas**

Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas; puede incluir:

- ✓ Definición de estrategias de comercialización.

- ✓ Descripción de productos o ambos servicios.
- ✓ Mecanismos de negociación.
- ✓ Políticas de funcionamiento.
- ✓ Estructura de la fuerza de ventas.
- ✓ Análisis de la competencia.
- ✓ División territorial por responsable, cliente, producto y/o servicio.
- ✓ Forma de evaluar el desempeño.

- **De producción**

Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

- **De finanzas**

Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.

- **De personal**

Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre:

- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Organización y control de personal
- ✓ Lineamientos para:
- ✓ El análisis y valuación de puestos
- ✓ Reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de personal
- ✓ Capacitación y desarrollo
- ✓ Normatividad
- ✓ Higiene y seguridad
- ✓ Prestaciones

- **De operación**

Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

- **De sistemas**

Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.

2.1.4.2.3. Por su ámbito

- **Generales**

Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

- **Específicos**

Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos.

- **Enfoque**

Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones.

2.1.4.3 Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos

2.1.4.3.1. Diseño del proyecto

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud y objetividad posibles para no confundir a quien los consulta. Por ello debe ponerse mucha atención en todas y cada una

de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consignent todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo.

2.1.4.3.2. Responsables

Para iniciar los trabajos que conducen a la preparación de un manual es indispensable que no se diluya en diversas personas la responsabilidad de conducir las acciones, por lo que debe designarse a un coordinador general, auxiliado por un equipo técnico integrado por líderes de proyecto, asistentes y analistas, que dirija su diseño, implementación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

El equipo técnico debe estar integrado por personas con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca perfectamente los objetivos, estructura, funciones, procedimientos y personal de la organización. Para este tipo de trabajo se tiene que designar a las personas con los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encomendársele al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo).

Asimismo, es posible contratar los servicios de consultores externos.

2.1.4.3.3. Delimitación del universo de estudio

Los responsables de preparar los manuales administrativos tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para actuar en forma lógica y ordenada; por lo tanto, deben evaluar el nivel técnico requerido para el manejo de contenidos, las cargas de trabajo y la jerarquía de necesidades de acuerdo con las prioridades de la organización.

2.1.4.3.4. Estudio preliminar

Este paso es indispensable para conocer en forma general los procedimientos, funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él puede definirse la estrategia general para levantar la información; identificar sus fuentes, las

actividades que se realizarán, la magnitud y alcances del proyecto y los instrumentos que se requieren para el trabajo; y, en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio. Este acercamiento también permite una primera definición del camino a seguir, tabuladores, gráficos y alternativas de resguardo de la información.

2.1.4.4 Fuentes de información

Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde pueden obtenerse datos para la investigación. Entre las más representativas se destacan las siguientes:

- **Instituciones**

- ✓ Organizaciones que trabajan coordinadamente o pertenecen al mismo sector de la que es objeto de estudio.
- ✓ Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.
- ✓ Organizaciones que se desenvuelven en un contexto o sector de actividad distinto, pero cuyas prácticas administrativas constituyen un marco de referencia enriquecedor.
- ✓ Organismos internacionales que formulan pautas para estandarizar acciones y orientar aspectos de competitividad.
- ✓ Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.
- ✓ Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.

- **Archivos de la organización**

- ✓ General

- ✓ De las áreas de estudio

- Directivos y empleados

- ✓ Personal del nivel directivo que maneja información idónea para percibir cualquier modificación del comportamiento de la organización y su entorno.
- ✓ Personal del nivel medio, que cumple con la función de supervisión, lo que le permite detectar cambios en las condiciones del trabajo y, de acuerdo con ello, proponer criterios valiosos para su estudio.
- ✓ Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, pues tiene a su cargo las actividades rutinarias y pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenidos de documentos.

- **Clientes y/o usuarios**

- ✓ Receptores de los productos y/o servicios que genera la organización.

2.1.5. Diagramas de flujo

El Diagrama de Flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos⁹, entre sus principales características se pueden nombrar:

- Capacidad de Comunicación

Permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre un procedimiento, y facilita la mejor comprensión global del mismo.

⁹http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf








- Claridad





Proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa.

2.1.5.1. Símbolos utilizados en los diagramas de flujo

Los diagramas utilizan símbolos, que son imágenes o figuras con las que se representa un concepto, los mismos son estándar pero dependerá de las necesidades de cada institución, proceso o flujo. A continuación se muestran los símbolos estándar

FIGURA 4: SIMBOLOGÍA UTILIZADAS EN LOS FLUJOGRAMA

SIMBOLOGÍA - DIAGRAMAS	
FIGURA	NOMBRE
⊖	ACCIÓN DE CONTROL
	INICIO / FINAL
	ACTIVIDAD
	ACTIVIDAD CONTRATADA
	DOCUMENTO
	MULTI DOCUMENTO
	DECISIÓN
	ARCHIVO PERMANENTE

	AUDITORÍA
	INDICADOR DE FLUJO DE PROCESOS
	CONECTOR FUERA DE PÁGINA
	CONECTOR

Realizado por: Las autoras

2.1.5.2 Preparación de la construcción del diagrama

Para la preparación del diagrama de flujo se puede utilizar los siguientes pasos, lo cual los volverá más exactos y útiles.

- Paso 1: Establecer quiénes deben participar en su construcción.
 - El grupo de trabajo, o la persona responsable del estudio identificará los organismos implicados en el procedimiento, o parte del mismo, que debe ser analizado.
 - Se invitará a un representante de dichos organismos a participar en la construcción del Diagrama de Flujo.
 - El número de participantes en la sesión de construcción del Diagrama no será superior a 10 para que el grupo sea operativo y eficaz.
- Paso 2: Preparar la logística de la sesión de trabajo.
Con objeto de que el ritmo de la sesión de trabajo sea el adecuado se debe prever:

- Dar la información necesaria a los participantes en la reunión sobre el objeto de la misma y sobre este procedimiento.
 - Preparar superficies y material de escritura que permitan tener a la vista continuamente el trabajo desarrollado.
- Paso 3: Definir claramente la utilización del Diagrama de Flujo y el resultado que se espera obtener de la sesión de trabajo.
 - En primer lugar, es necesario clarificar el objetivo de la construcción del Diagrama de Flujo y escribirlo de forma que sea visible para los participantes durante toda la sesión.
 - Esta clarificación permitirá definir el grado de detalle y la estructura que se requieren en el diagrama para poder alcanzar dicho objetivo.
- Paso 4: Definir los límites del procedimiento en estudio.
 - La mejor forma de definir y clarificar dicha definición de los límites del proceso es decidir cuáles son el primer y último pasos del Diagrama de Flujo.
 - El primer paso es la respuesta a la pregunta: ¿Qué nos indica que empieza el procedimiento?
 - El último paso debe contestar a la pregunta: ¿Cómo sabemos que el procedimiento ha terminado?
 - Escribir estos pasos expresándolos de forma clara y concisa e incluirlos en la superficie de escritura. (El primer paso en el borde izquierdo o superior de la misma y el último paso en el borde derecho o inferior).
- Paso 5: Esquematizar el proceso en grandes bloques o áreas de actividades.
 - Identificar los grupos de acciones más relevantes del procedimiento y establecer su secuencia temporal.

- Esta esquematización global del procedimiento a analizar servirá de ayuda para guiar el procedimiento de construcción del diagrama.

- Paso 6: Identificar y documentar los pasos del procedimiento.

Esta actividad puede comenzar, tanto por el primer paso del proceso, como por el último, no existiendo ningún criterio que indique mayor eficacia en alguno de los dos enfoques. Sea cual sea la dirección en que se realice, si se considera útil, realizar una revisión en la dirección contraria.

Las preguntas a realizar para la identificación y documentación de los pasos del procedimiento son las siguientes:

- ¿Existen entradas significativas asociadas con este paso, tales como materias primas, información, etc.?

Señalar estas entradas, por medio de los símbolos apropiados, en el diagrama.

- ¿Existen resultados significativos como consecuencia de este paso, tales como información, etc.?

Señalar estos resultados, por medio de los símbolos apropiados, en el diagrama.

- Una vez realizado este paso, ¿cuál son las actividades inmediatamente siguientes que debemos realizar?

Señalar estas actividades, mediante el símbolo apropiado, en el diagrama.

Partiendo del primer paso, realizar este proceso hasta alcanzar el último o viceversa.

Dibujar el procedimiento con exactitud disponiendo el flujo principal siempre de arriba abajo o de izquierda a derecha.

- Paso 7: Realizar el trabajo adecuado para los puntos de decisión o bifurcación.

Cuando se llega a un paso en el que existe un punto de decisión o de bifurcación:

a) Escribir la decisión o alternativa de acuerdo con la simbología utilizada e identificar los posibles caminos a seguir mediante la notación adecuada.

En general, cuando se trata de una toma de decisión, se incluye dentro del símbolo una pregunta y la notación de las dos ramas posibles correspondientes se identifican con la notación SI/NO.

b) Escoger la rama más natural o frecuente de la bifurcación y desarrollarla, según lo dispuesto en el "Paso 6", hasta completarla.

c) Retroceder hasta la bifurcación y desarrollar el resto de las ramas de igual modo.

Paso 8: Revisar el diagrama completo.

Comprobar que no se han omitido pasos, pequeños bucles, etc. y que el procedimiento tiene una secuencia lógica.

En caso de que existan dudas sobre parte del procedimiento representado, realizar una observación directa del proceso o contactar con expertos de esa área para su aclaración.

El resultado final de este paso es el Diagrama de Flujo del procedimiento en estudio.

2.1.6. Economía popular y solidaria

Se entiende por economía popular y Solidaria a 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, basadas en relaciones de 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, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.¹⁰

Este régimen rige a todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y

¹⁰Asamblea Nacional. (2011). Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario. Quito: Superintendencia de economía popular y solidaria.

solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.

2.1.6.1. Objetivos de la ley de régimen popular y solidario¹¹

Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;

Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el SumakKawsay;

Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;

Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,

Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.

2.1.6.2. Cooperativas de ahorro y crédito

Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

2.1.6.2.1. Actividades financieras

¹¹Asamblea Nacional. (2011). Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario. Quito: Superintendencia de economía popular y solidaria.

Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:¹²

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;

¹²Asamblea Nacional. (2011). Ley organica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario. Quito: Superintendencia de economía popular y solidaria.

- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

2.2. Antecedentes Investigativos

En el Ecuador encontramos diversas Cooperativas de Ahorro y Crédito quienes con el paso del tiempo han emprendido en mejorar la organización de cada una de las áreas que conforman las diversas instituciones aplicando reglamentos, manuales según sea la necesidad. Siendo una excepción la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. Quien durante el transcurso de los años no ha podido contar con un manual en el desarrollo de la institución sea para una u otra área, siendo este el caso del área de crédito quien no cuenta con un manual de procedimientos, provocando esto que los procedimientos sean demoras, no muy claros o repetitivos en la mayoría de los procedimientos.

A pesar de ser unas de las cooperativas más antiguas del sector el paso del tiempo no le ha ayudado a ir al mismo ritmo de evolución cooperativista que las demás dando pie a un procedimiento más deficiente.

2.2.1. Antecedentes históricos

La razón de su creación fue unificar esfuerzos propios para solucionar necesidades comunes, se inicia con el Gobierno de los Estados Unidos John F Kennedy en el punto Cuarto del plan de Gobierno crea un Presupuesto para la ayuda Internacional a los países subdesarrollados, en crear sus Cooperativas de ahorro y Crédito, para que con sus propios esfuerzos de ayuda mutua puedan mejorar su sistema de vida más digna de personas humanas y consigue relacionarse con los Cleros Religiosos de todos los Pueblos subdesarrollados de Latinoamericanos que propaguen la educación Cooperativa

considerando que son personas de mayor credibilidad iniciando por el año 1.962.

En la Provincia Bolívar fue un iniciador y coordinador Monseñor Rada y los Curas Españoles que en esa fecha prestaban sus servicios religiosos en esta Provincia Ellos, se relacionan con personas de San Miguel entre los cuales estaban el Señor Bolívar Solano, Dr. Rodrigo Barragán, Sr. Julio Duche y Carlos Duche que fueron los primeros en asistir a la Ciudad de Guaranda a un Seminario de formación básica Cooperativa, dirigida por asesores Nacionales del convenio con el Gobierno.

Luego de que este grupo transmitiera sus ideas a los Ciudadanos de San Miguel por más de ocho meses, se dio charlas en el salón de la Casa Parroquial de nuestra Ciudad cuando se conoció sus ventajas y con mucha desconfianza, el primero de Octubre de 1.962. , se instaló la Primera Asamblea General de personas con el convencimiento que. El Cooperativismo sería una solución a las necesidades más urgentes unidos sus propios esfuerzos. Luego de transcurrir ocho meses de formación Cooperativa en calidad de Comité Organizador se presentó los Estatutos que fueron aprobados Legal y Jurídicamente en el Ministerio de Bienestar social mediante Acuerdo Ministerial No 6319 de fecha 20 de Mayo de 1.963, e Inscrita en el Registro General el 29 de Mayo de 1.963 con el número de orden 918 Reinscrita definitivamente en la Dirección Nacional de Cooperativas el 17 de Noviembre de 1.967 con el número 188.

Su primera atención al Público fue en la Plaza Diez de Enero en la Casa que ese entonces era del señor José Emilio Solano, con una proyección de ayuda a la Producción Agrícola, concediendo asesoría técnica mejoramiento de semillas y fertilización de suelos mediante analices, en coordinación con el Ministerio de Agricultura y ganadería.

La única ayuda recibida fue el convencimiento de un ideal de luchar para conseguir y la tenacidad de sus iniciadores señores Bolívar Solano Gerente y Gabriel Espinosa Presidente, sus Consejeros: Rosaura Villota, Dr. Alfonso Villareal, Lda. Julia Colonia, y más socios, después de algunos años por el año 1.977 se Gestionó un Préstamo del Banco de Cooperativas del Ecuador para Construir su propio Edificio.

EL Edificio se Construyó en el año 1.978 con Préstamo del Banco de Cooperativas del

Ecuador, con garantía de la Federación de Cooperativas.

Se inició con dos Empleados, un Gerente y un Ayudante de Contabilidad los que trabajaron por un periodo de más de 25 años, muchos Directivos que pasaron dejaron su abnegación, desinterés y una honradez absoluta en todas sus acciones.

Los socios que iniciaron la Cooperativa fueron entre 35 a 38 personas, y sus empleados dos personas a tiempo completo de 8 horas diarias y en los últimos años un número de tres con un manejo de más de seiscientos millones con cuentas claras información mensual y al día con conocimiento del manejo económico público mediante Balances publicados en la Prensa.

2.3. Hipótesis

2.3.1 Hipótesis General

Un Manual de procedimientos perfecciona la actividad comercial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., de la ciudad de San Miguel, perteneciente a la Provincia de Bolívar, agilizando el despacho de créditos, ya que el funcionario tiene el conocimiento preciso de su labor.

2.3.2 Hipótesis Específica

Mediante un FODA, diagnostica la situación actual de la Cooperativa.

El organigrama funcional define las diferentes actividades que realiza el área de crédito.

Los flujogramas ayudan a perfeccionar la gestión comercial en el área de crédito.

2.4. Variables

2.4.1 Variable Independiente

Manual de procedimientos.

2.4.2. Variable Dependiente

Perfeccionar las actividades comerciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., de la ciudad de San Miguel, perteneciente a la Provincia de Bolívar, eliminando trámites engorrosos.

2.4.3. Operacionalización de Variables

TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	TIPO	MODALIDAD	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Manual de procedimientos	Independiente	Cualitativo	Documentación	ficha nemotécnica
Perfeccionamiento de las actividades	Dependiente	Cualitativo	# de funciones y actividades mejoradas	Checklist

Elaborado por: Las autoras

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

La metodología que se utilizó en el presente trabajo investigativo tiene la intención de ofrecer un marco de actuación para que las diferentes tareas y acciones se ejecuten de manera programada y sistemática, se unifiquen criterios y se defina la profundidad con que se analice y aplique los enfoques administrativos para garantizar el manejo oportuno y objetivo que desea lograr.

3.1. Modalidad de la Investigación

El diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado, la presente investigación será cualitativa – cuantitativa.

Cualitativa porque genera la comprensión de los procesos y procedimientos enfocados al área de crédito principalmente, identificando los puntos relevantes, y cuantitativa pues se considerarán las diferentes tasas y plazos exentes en relación a los créditos y se los evaluará a través de indicadores, de tal manera que los mismo se adapten a la situación el cantón y en relación a la competencia.

3.2. Tipo de investigación

La investigación será de los siguientes tipos:

- **Bibliográfica-Documental.-** Pues será necesaria la recolección de información de diferentes libros, específicamente de gestión administrativa, recursos humanos y procedimientos administrativos.
- **Descriptiva.-** porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables de la investigación, en este caso de los procedimientos que se realizan dentro de la cooperativa, específicamente del área de crédito.

Población y muestra

3.3 Población y muestra

El universo que se tomado en cuenta para llevar a cabo la investigación por un lado son los socios de la COAC SAN MIGUEL LTDA., de la ciudad de San Miguel de Bolívar, provincia de Bolívar.

El cálculo del Tamaño de la Muestra se realizó tomando en cuenta los créditos despachados en la matriz de la Cooperativa, teniendo presente que existen dos líneas de crédito con las que trabaja la misma, para la población se ha tomado la totalidad de los créditos que se han despachado desde el 1 de enero hasta el 31 de octubre del año 2013.

Por tanto las encuestas se realizara al azar, puesto que deseamos tener información de todo tipo de socio sin sesgar información, teniendo en cuenta que alrededor del 70% de los socios son del sector agrícola y por ende el uso de sus créditos son para el agro, los cuales no perciben una remuneración mensual, son de clase media baja, todos mayores de edad hasta los 65 años quienes perciben los créditos, de la misma forma el 30% son socios que perciben una remuneración a los cuales se les da créditos de consumo y l pago es mensual.

El método de muestreo aleatorio simple es el que se utilizó para este trabajo de investigación, tomando como referencia para el cálculo del tamaño de la muestra probabilística de la población a las personas que obtuvieron un crédito en la misma.

Consumo: 194 créditos concedidos

Microcrédito: 461

Universo : 655

Se aplica la fórmula para la determinación del tamaño de la muestra, n :

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

Aplicación de la fórmula para determinar la muestra:

$N = 655$ clientes

$e = 5\%$ (margen de error)

$$n = \frac{655}{1 + 655(0.05)^2}$$

$$n = \frac{655}{2.6375}$$

$$n = 248$$

El método de muestreo aleatorio nos arrojó como resultado 248 personas que son a quienes se apliquen las encuestas y que además son socios de la Cooperativa.

Por otro lado también se aplicaran a las personas que no son socios de la cooperativa con el fin de investigar cuales son las cualidades con las que cuentan el resto de cooperativas que laboran en la ciudad de San Miguel de Bolívar, provincia de Bolívar.

Universo : 12,729

Se aplica la fórmula para la determinación del tamaño de la muestra, n :

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

Aplicación de la fórmula para determinar la muestra:

$$N = 12,729$$

e = 5% (margen de error)

$$n = \frac{12.729}{1 + 12.729(0.05)^2}$$

$$n = \frac{12.729}{32,8225}$$

$$n = 387$$

El método de muestreo aleatorio nos arrojó como resultado 387 personas que son a quienes se apliquen las encuestas pero que no son socios de la Cooperativa.

Y finalmente se aplicará una entrevista a los trabajadores del área de crédito que al momento cuenta con 13 trabajadores, por lo que no se aplicará el método de muestreo, sino simplemente se la realizará a todos los colaboradores.

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos

Para obtener un criterio general para la elaboración del presente trabajo se utilizaran métodos y técnicas científicas dirigidas a alcanzar los objetivos propuestos, así se tienen los siguientes métodos.

3.4.1. Métodos

- **Método Inductivo**

Como medio para obtener conocimientos, el razonamiento inductivo inicia observando casos particulares y partiendo del examen de estos hechos llega a una conclusión general, por lo que en este caso se analizará cada uno de los procedimientos que se realizan y así determinar una conclusión del sistema de gestión de crédito en general, identificado los microprocesos y la afectación de los mismos en el procedimiento principal.

- **Método deductivo**

La deducción se caracteriza porque va de lo universal a lo particular, en este caso se aplica este método al evaluar los macroprocesos separándolos en microprocesos y así identificando los puntos críticos.

3.4.2. Técnicas de investigación

Para la realización de este trabajo se utilizarán las siguientes técnicas:

- **Observación**

Este método permitirá conseguir información de los procesos y procedimientos existentes dentro de la cooperativa en relación al área de crédito.

- **Entrevistas**

Con el apoyo de esta técnica se obtendrá principalmente información de la cooperativa. Se realizará una entrevista al gerente que es la persona que se encuentra al mando de la institución y que conoce las fortalezas y debilidades en relación a los procesos que se desarrollan.

- **Revisión de bibliografía**

Esta técnica permitirá recolectar información segura y confiable por medio de libros, folletos, módulos, planificación estratégica de la cooperativa, reglamento interno, para tener una base que sirva de referente para la correcto diseño de los procedimientos.

- **Resultados (encuestas y tabulaciones)**

A continuación se detallan los resultados de las encuestas realizadas a 248 socios de la cooperativa:

Pregunta N° 01.- ¿Hace que tiempo es socio de la COAC San Miguel Ltda.?

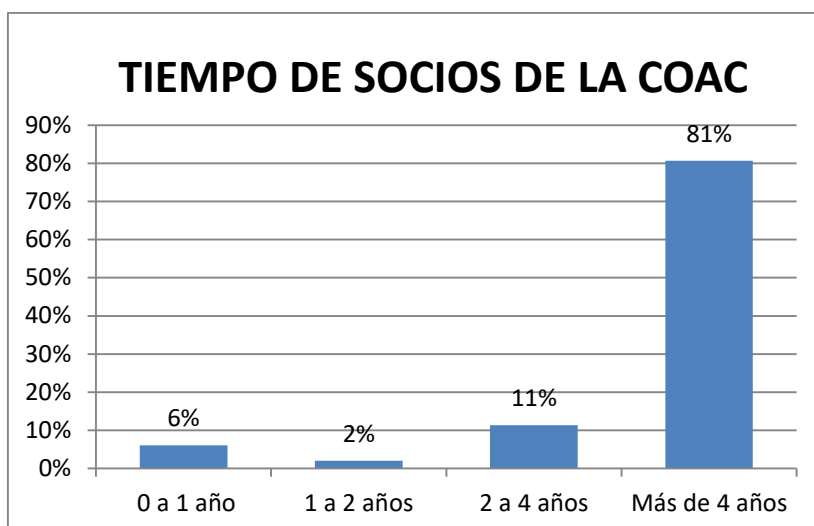
TABLA 3: TIEMPO DE SOCIOS DE LA COAC

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 a 1 año	15	6%
1 a 2 años	5	2%
2 a 4 años	28	11%
Más de 4 años	200	81%
TOTAL	248	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea Rocío Morán; Junio/2014

Fuente: Socios de la COAC

GRAFICO 1: TIEMPOS DE SOCIOS DE LA COAC



Interpretación.- El 11% de los encuestados afirman que son socios de la cooperativa de 2 a 4 años mientras que el 2% afirman que son socios de 1 a 2 años, el 6% dicen que son menos de 1 año y finalmente, el 81% alegan que ya son socios por más de 4 años, por tanto se observa que el número de socios va en crecimiento.

Pregunta N° 02.- ¿Los productos y servicios que le ofrece la Cooperativa se ajustan a sus necesidades?

TABLA 4: LOS PRODUCTOS SE AJUSTAN A SU NECESIDAD

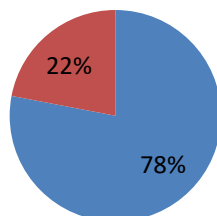
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	195	78%
No	53	22%
TOTAL	248	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea Rocío Morán; Junio/2014

Fuente: Socios de la COAC

GRAFICO 2: LOS PRODUCTOS SE AJUSTAN A SU NECESIDAD

Los productos y servicios se ajustan a sus necesidades



Interpretación.- El 78% de los encuestados respondieron que los microcréditos y créditos de consumos son a largo plazo y además de que el interés es bajo en relación a otras cooperativas de ahorro y crédito.

Pregunta N°03.- ¿Cuántos créditos ha realizado en la COAC San Miguel Ltda.?

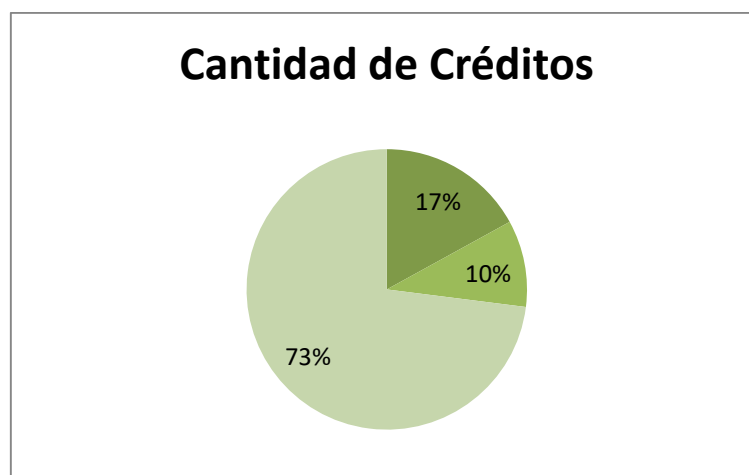
TABLA 5: NÚMERO DE CRÉDITOS

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	40	17%
2	25	10%
3 o más	183	73%
TOTAL	248	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea Rocío Morán; Junio/2014

Fuente: Socios de la COAC

GRAFICO 3: CANTIDAD DE CRÉDITOS



Interpretación.- Del total de los encuestados 183 personas equivalente al 73% de la muestra afirman que la cantidad de créditos sobrepasan los 3 créditos mientras que el 17% responden que al momento tienen 1 crédito con la Institución y el 10% poseen 2 créditos con la Cooperativa.

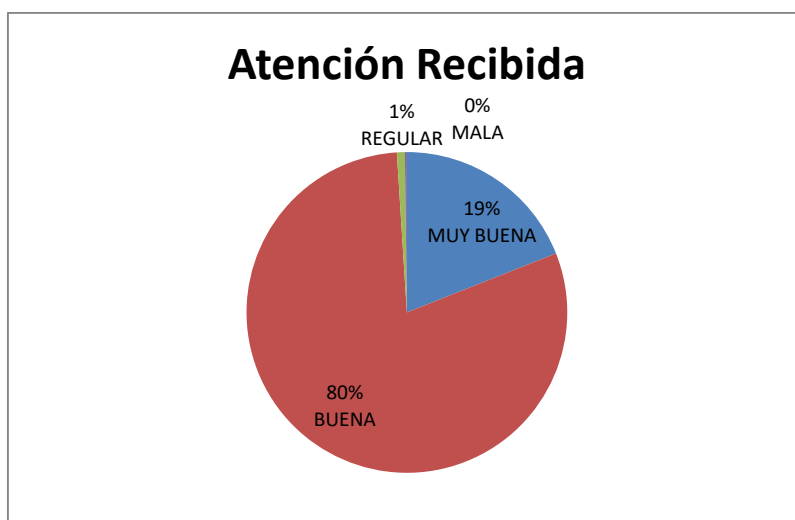
Pregunta N°04.- ¿La atención recibida por parte de los asesores de crédito es?

TABLA 6: ATENCIÓN RECIBIDA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	47	19%
Buena	198	80%
Regular	2	0.8%
Mala	1	0.2%
TOTAL	248	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea Rocío Morán; Junio/2014
Fuente: Socios de la COAC

GRAFICO 4: ATENCIÓN RECIBIDA



Interpretación.- De la muestra a quienes se les aplicó la encuesta el 80% manifestaron que la atención recibida es Buena, el 19%, 0.8% y 0.2% afirmaron que es Muy buena, Regular y mala, respectivamente.

Pregunta N°05.- ¿Existe exactitud y claridad en la información brindada por el asesor?

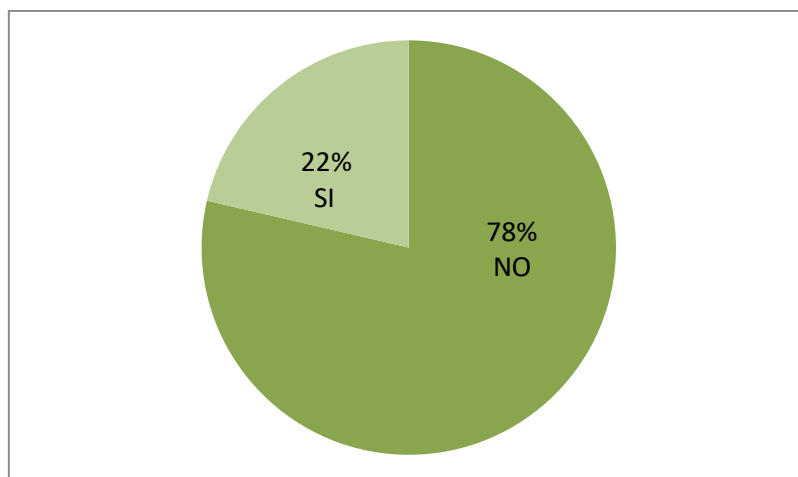
TABLA 7: EXACTITUD Y CLARIDAD EN LA INFORMACIÓN

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	195	78%
No	53	22%
TOTAL	248	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea Rocío Morán; Junio/2014

Fuente: Socios de la COAC

GRAFICO 5: EXACTITUD Y CLARIDAD EN LA INFORMACIÓN



Interpretación.- El 78% de los encuestados respondieron que la información es clara y exacta y el 22% restante de los socios encuestados manifestaron que no debido a que los asesores son muy técnicos y no utilizan lenguaje sencillo para su comprensión.

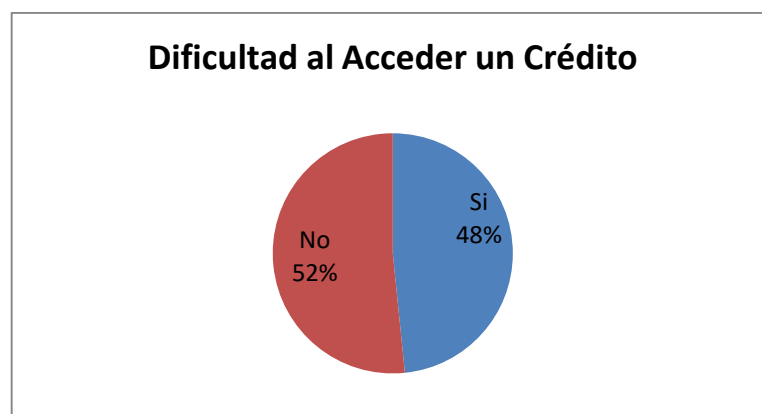
Pregunta N°06.- ¿Ha tenido alguna dificultad en el acceso a su crédito?

TABLA 8: DIFICULTAD AL MOMENTO DE ACCEDER A UN CRÉDITO

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	120	48%
No	128	52%
TOTAL	248	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea Rocío Morán; Junio/2014
Fuente: Socios de la COAC

GRAFICO 6: DIFICULTAD AL MOMENTO DE ACCEDER A UN CRÉDITO



Interpretación.- 128 personas de las encuestadas que equivale al 52% afirmaron que no tuvieron dificultad alguna al momento de acceder a un crédito, mientras que el 48% restante afirmaron que sí tuvieron dificultades debido a que no les aceptan garantes que tengan más de tres garantías ya dadas o que los mismos familiares sean garantes porque se encuentran con un “score” bajo en la central de riesgos.

Pregunta N°07.- ¿Conoce el procedimiento para adquirir un crédito en la cooperativa?

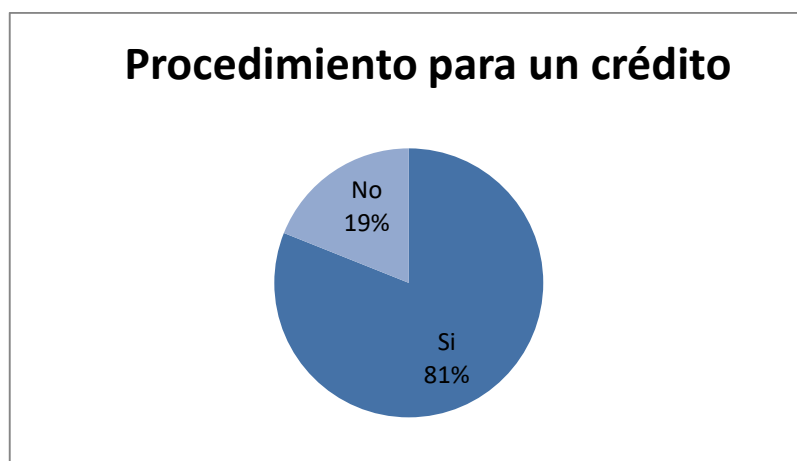
TABLA 9: PROCEDIMIENTO PARA ADQUIRIR UN CRÉDITO

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	201	81%
No	47	19%
TOTAL	248	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea Rocío Moran

Fuente: Colaboradores del área de créditos

GRAFICO 7: PROCEDIMIENTO PARA ADQUIRIR UN CRÉDITO



Interpretación.- Del total de los socios encuestados el 81% afirmaron que si conocen el procedimiento para acceder a un crédito mientras que el 19% manifestaron que no conocen el procedimiento.

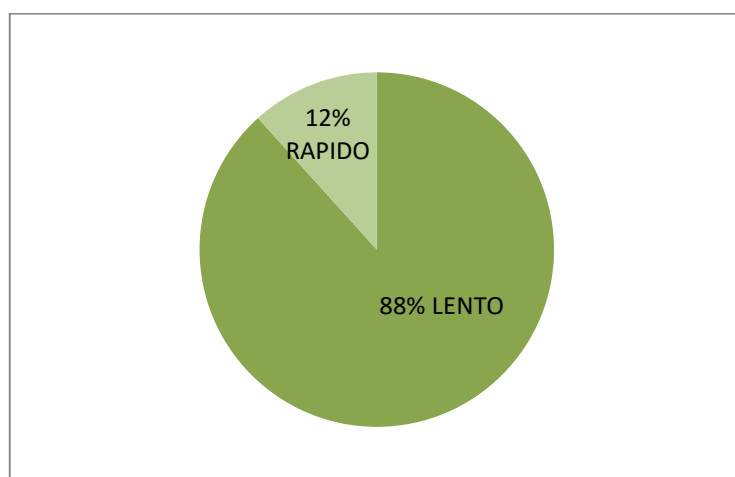
Pregunta N°08.- ¿Al momento de realizar su procedimiento de crédito este es?:

TABLA 10: PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lento	219	88%
Rápido	29	12%
TOTAL	248	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea Rocío Morán; Junio/2014
Fuente: Socios de la COAC

GRAFICO 8: PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO



Interpretación.- Al responder esta interrogante, el 88% de los encuestados afirmaron que el procedimiento del crédito es lento, mientras que el 12% que equivale a 29 personas manifestaron que el procedimiento es rápido.

Pregunta N°09.- ¿En qué tiempo le entregaron su crédito desde el momento que le aprobaron el mismo?

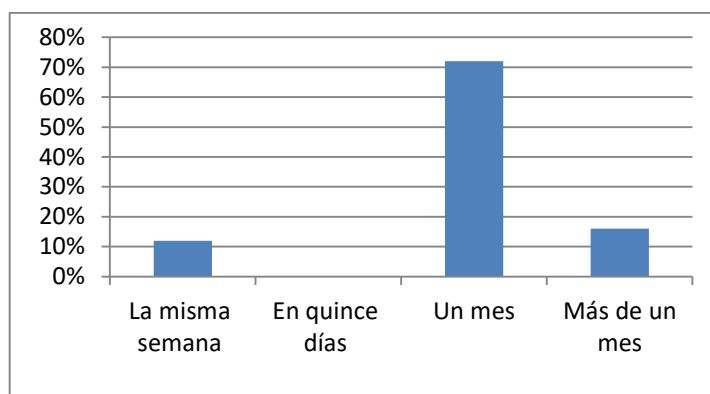
TABLA 11: TIEMPO DE ENTREGA DE CRÉDITOS

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La misma semana	30	12%
En quince días	0	0%
Un mes	178	72%
Más de un mes	40	16%
TOTAL	248	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea Rocío Morán; Junio/2014

Fuente: Socios de la COAC

GRAFICO 9: TIEMPO DE ENTREGA DE CRÉDITOS



Interpretación.- El 16% de los encuestados indicaron que el tiempo en la entrega de su crédito fue más de un mes, mientras que al 72% los entregaron en un mes exacto y el 12% manifestó que su crédito fue entregado en la misma semana debido a que accedieron a créditos emergentes o anticipos de sueldos.

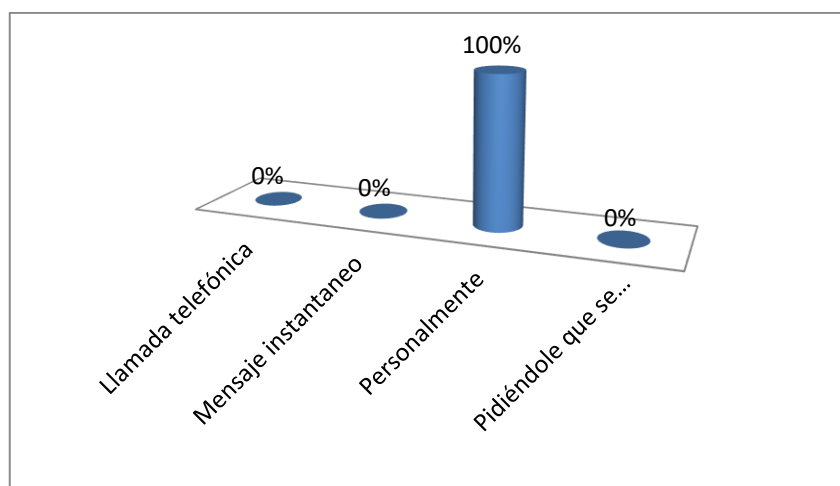
Pregunta N°10.- ¿Qué procedimiento utiliza la Cooperativa para informarle sobre el estado de solicitud de su crédito?

TABLA 12: INFORMACIÓN SOBRE EL ESTADO DEL CRÉDITO

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Llamada telefónica	0	0%
Mensaje instantáneo	0	0%
Personalmente	248	100%
Pidiéndole que se acerque a la Coop	0	0%
TOTAL	248	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea Rocío Morán; Junio/2014
Fuente: Socios de la COAC

GRAFICO 10: INFORMACIÓN SOBRE EL ESTADO DEL CRÉDITO



Interpretación.- El total de los socios encuestados manifestaron que la información sobre el estado de sus créditos son entregados personalmente debido a que los socios son los que se acercan a las instalaciones de la cooperativa.

Pregunta N°11.- ¿Qué tramites realizó para la aprobación del crédito?

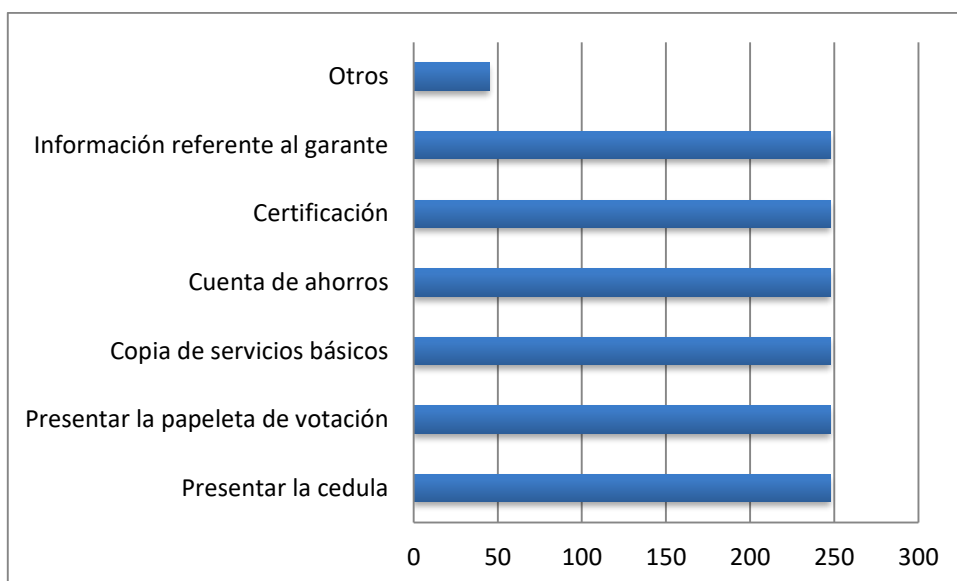
TABLA 13: REQUISITOS PARA LA APROBACIÓN DE CRÉDITO

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presentar la cédula	248	100%
Presentar la papeleta de votación	248	100%
Copia de servicios básicos	248	100%
Cuenta de ahorros	248	100%
Certificación	248	100%
Información referente al garante	248	100%
Otros	45	18%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea Rocío Morán; Junio/2014

Fuente: Socios de la COAC

GRAFICO 11: REQUISITOS PARA LA APROBACIÓN DE CRÉDITO



Interpretación.- El 100% de los socios encuestados manifestaron que al momento de realizar las solicitudes para acceder a créditos, ellos presentaron la cedula, la papeleta de votación, una copia de los servicios básicos, una cuenta de ahorros, una certificación e información referente al garante, pero además algunos socios presentaron un encaje pedido de la gerencia.

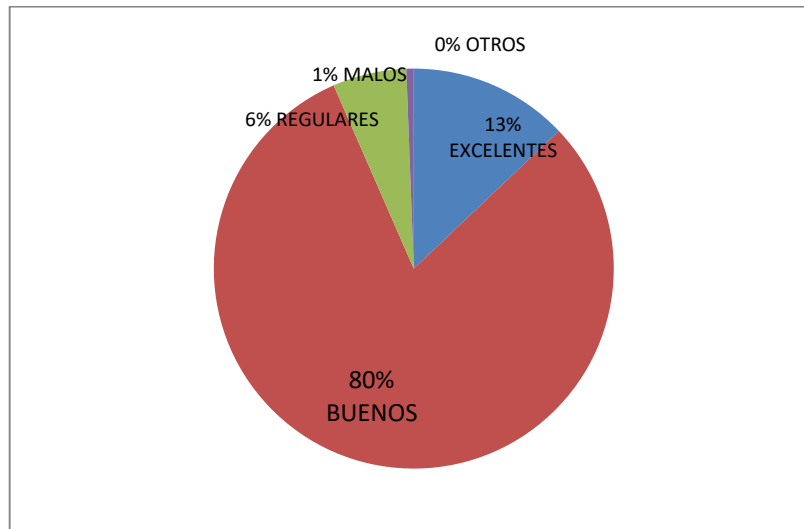
Pregunta N°12.- ¿Cómo percibe usted la calidad de los servicios y productos que ofrece la Cooperativa?

TABLA 14: CALIDAD DE LOS SERVICIOS

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	31	13%
Buenos	203	81%
Regulares	13	6%
Malos	1	1%
Otros	0	0%
TOTAL	248	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea Rocío Morán; Junio/2014
Fuente: Socios de la COAC

GRAFICO 12: CALIDAD DE LOS SERVICIOS



Interpretación.- Del total de los encuestados el 13% de los socios afirmaron que la calidad de los servicios es excelente, mientras que el 6% y 1% manifestaron que son regulares y malos respectivamente, finalmente el 80% afirmaron que los servicios son buenos ya que manifiestan que son gente del campo y les ayudan dándoles plazos largos para el pago hasta que salgan las cosechas.

Encuestas aplicadas a No Socios

A continuación se detallan los resultados de las encuestas piloto realizada a 387 personas que no son socios de la cooperativa:

Pregunta N°1.- ¿En la actualidad, es usted socio de alguna institución financiera?

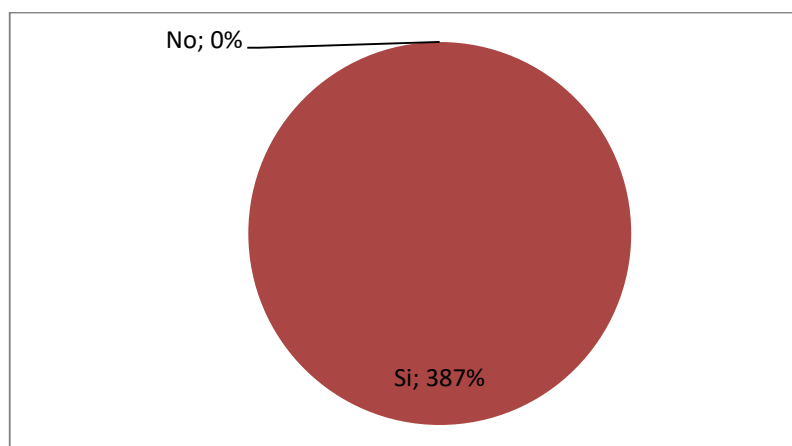
TABLA 15: SOCIO DE ALGUNA INSTITUCIÓN FINANCIERA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	387	100%
No	0	0%
TOTAL	387	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea Rocío Morán; Junio/2014

Fuente: No socios de la COAC

GRAFICO 13: SOCIO DE ALGUNA INSTITUCIÓN FINANCIERA



Interpretación.- El 100% de los encuestados afirman que si son socios de alguna cooperativa entre ellas Cooperativa San José Ltda., Banco Pichincha Cooperativa Juan Pio, Banco Nacional de Fomento y Cooperativa San Miguel Ltda.

Pregunta N°2.- ¿Qué le llevo a ser socio de dicha institución?

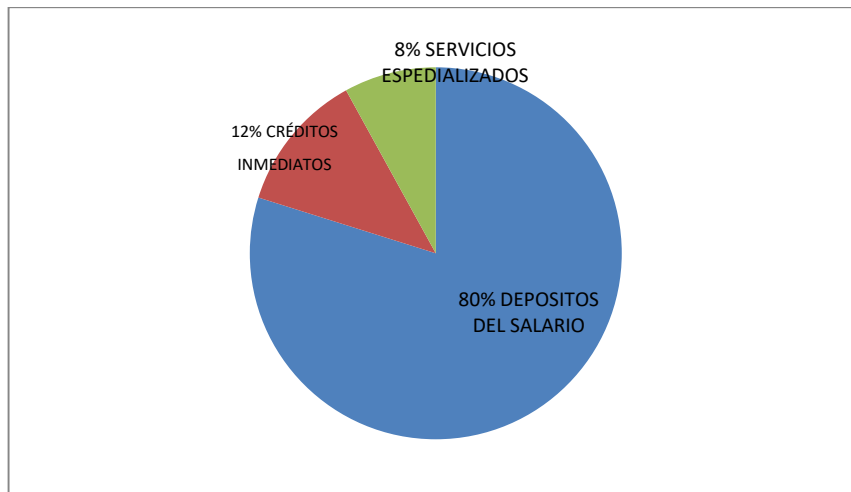
TABLA 16: QUÉ LO LLEVO A SER SOCIO

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Depósito de salario	309	80%
Créditos inmediatos	47	12%
Servicios especializados	31	8%
TOTAL	387	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea Rocío Morán; Junio/2014

Fuente: No socios de la COAC

GRAFICO 14: QUÉ LO LLEVO A SER SOCIO



Interpretación.- Del total de las personas que no son socias y se las encuesta, el 12% afirman que la opción que los llevo a ser parte de aquella Institución Financiera son los créditos inmediatos, el 80% afirman que les depositan los salarios, mientras que el 8% manifiesta que los servicios especializados como descuento del planes telefónicos y de televisión satelital son las características que más les favorecen.

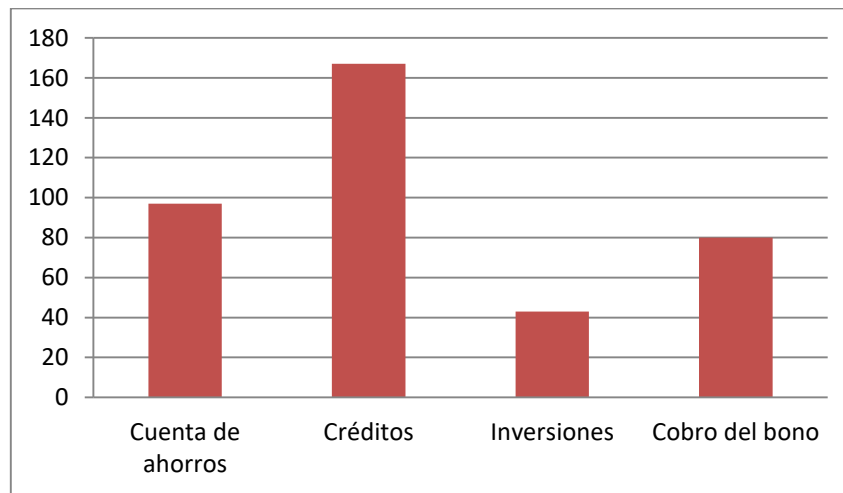
Pregunta N°3.- ¿Qué producto utiliza de dicha institución?

TABLA 17: PRODUCTOS QUE SE UTILIZA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cuenta de ahorros	97	25%
Créditos	167	43%
Inversiones	43	11%
Cobro del bono	80	21%
TOTAL	387	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yánez, Andrea Rocío Morán; Junio/2014
Fuente: No socios de la COAC

GRAFICO 15: PRODUCTOS QUE SE UTILIZA



Interpretación.- Del total de las personas encuestadas el 25% manifiestan que las cuentas de ahorros son los productos que utilizan, mientras que el 43% afirman que los créditos son los productos que utilizan, las inversiones y cobro del bono utilizan el 11% y 21%, respectivamente.

Pregunta N°4.- ¿Qué característica/s prefiere al momento de recibir los productos o servicios por dicha institución?

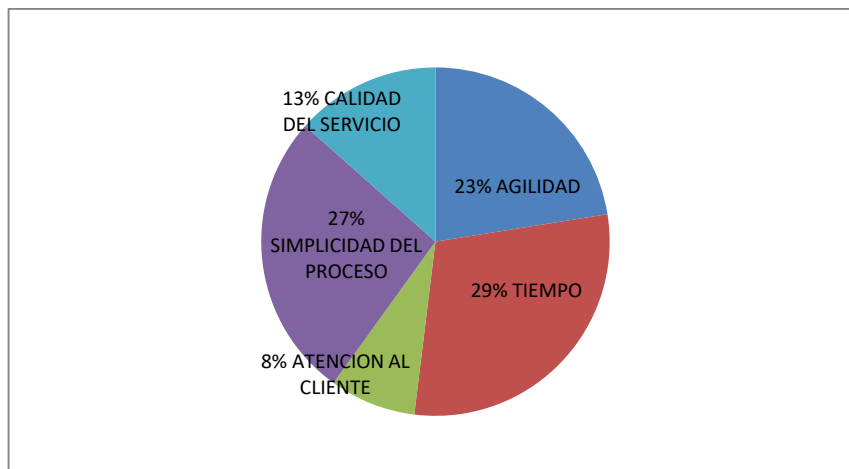
TABLA 18: CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agilidad	87	23%
Tiempo	114	29%
Atención al Cliente	31	8%
Simplicidad del proceso	103	27%
Calidad del servicio	52	13%
TOTAL	387	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea Rocío Morán; Junio/2014

Fuente: No socios de la COAC

GRAFICO 16: CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS



Interpretación.- Las personas encuestadas afirman que la característica que más prefieren al momento de recibir el servicio es el tiempo con un 29%, mientras que un 27%, 23%, 13% y el 8% prefieren la simplicidad del proceso, la agilidad, la atención al cliente y la calidad del servicio respectivamente.

Pregunta N°5.- ¿Conoce usted donde está ubicada la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel”?

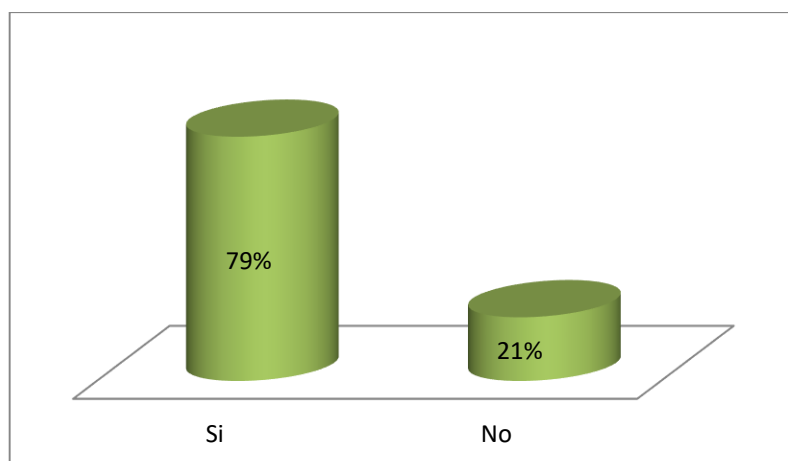
TABLA 19: UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL”

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	307	79%
No	80	21%
TOTAL	387	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea Rocío Morán; Junio/2014

Fuente: No socios de la COAC

GRAFICO 17: UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL”



Interpretación.- Del total de las personas encuestadas el 79% manifestaron que si conocen la ubicación de la Cooperativa, mientras que el 21% afirmaron que no conocen.

Pregunta N°6.- ¿Ha visto o escuchado anuncios publicitarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel”?

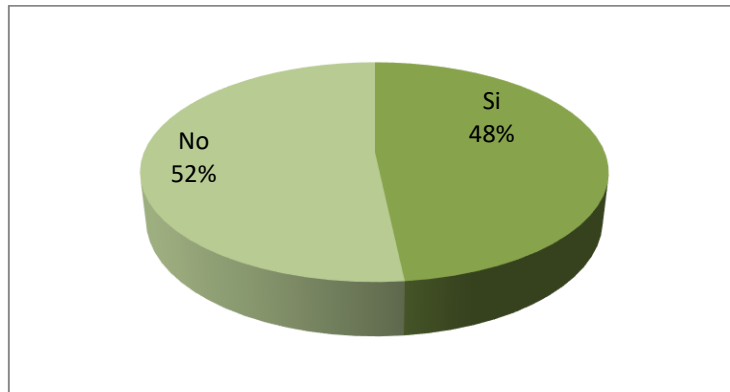
TABLA 20: ANUNCIOS PUBLICITARIOS

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	187	48%
No	200	52%
TOTAL	387	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea Rocío Morán; Junio/2014

Fuente: No socios de la COAC

GRAFICO 18: ANUNCIOS PUBLICITARIOS



Interpretación.- El 52% de los encuestados, afirmó que no visto o escuchado anuncios publicitarios mientras que el 48% restante manifestaron que si habían visto o escuchado anuncios publicitarios de la Cooperativa.

Pregunta N°7.- ¿La institución crediticia en la que Ud.¿Es socio que de relevante posee ante las demás?

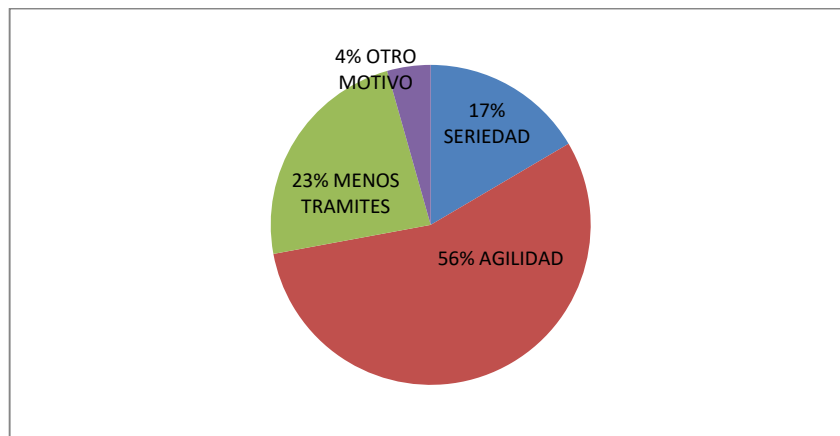
TABLA 21: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Seriedad	64	17%
Agilidad	215	56%
Menos trámites	91	23%
Otro motivo	17	4%
TOTAL	387	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yánez, Andrea Rocío Morán; Junio/2014

Fuente: No socios de la COAC

GRAFICO 19: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES



Interpretación.- Del total de los encuestados el 56% prefieren la agilidad de la institución financiera de la cual son socios, el 23% prefieren la característica de realizar menos trámites mientras que el 4% afirman que tienen otros motivos y mayoritariamente el 17% prefieren la seriedad de los servicios.

Encuesta a colaboradores del área de créditos

Además se realizó una entrevista a los colaboradores del área de crédito en donde manifiestan lo siguiente:

Pregunta N° 01: ¿Cree Ud. Necesario la existencia de un Manual de Procedimientos para el área de Crédito?

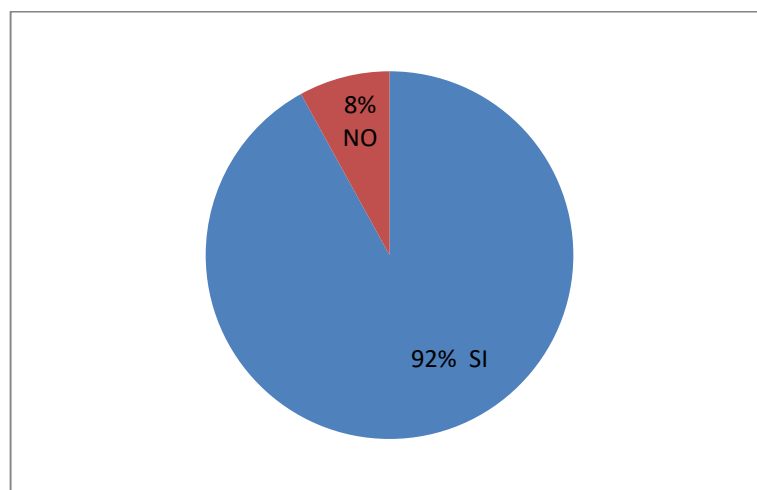
TABLA 22: ES NECESARIO UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	92%
No	1	8%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea del Rocío Moran

Fuente: Colaboradores del área de créditos

GRAFICO 20: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO



Interpretación.- El 92% de los encuestados, afirmó que es si necesitan un Manual de Procedimientos para el área de Crédito mientras que solo el 8% restante manifestaron que no era necesario.

Pregunta N° 02: ¿Existe desconocimiento por parte del personal de algunos de los procedimientos del área?

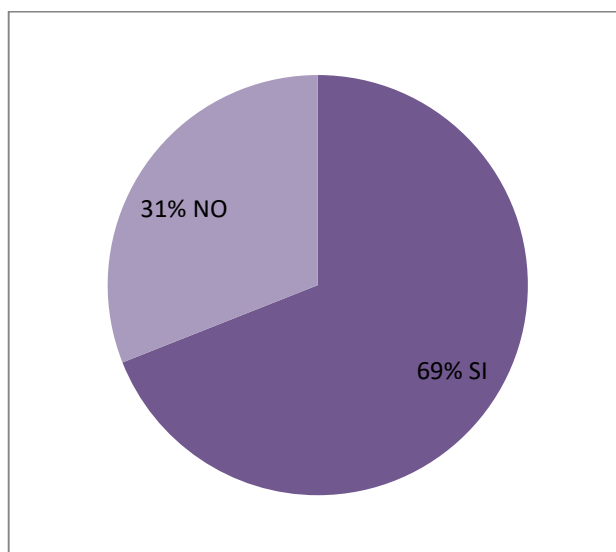
TABLA 23: EXISTE DESCONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE CRÉDITO

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	69%
No	4	31%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yáñez, Andrea Rocío Moran

Fuente: Colaboradores del área de créditos

GRAFICO 21: EXISTE DESCONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE CRÉDITO



Interpretación.- El 69% de los colaboradores, afirmó que es si existen desconocimientos en el área de crédito de la cooperativa, mientras que el 31% afirma lo contrario.

Pregunta N° 03: ¿En el Plan estratégico se realiza referencias hacia la gestión comercial del área de créditos?

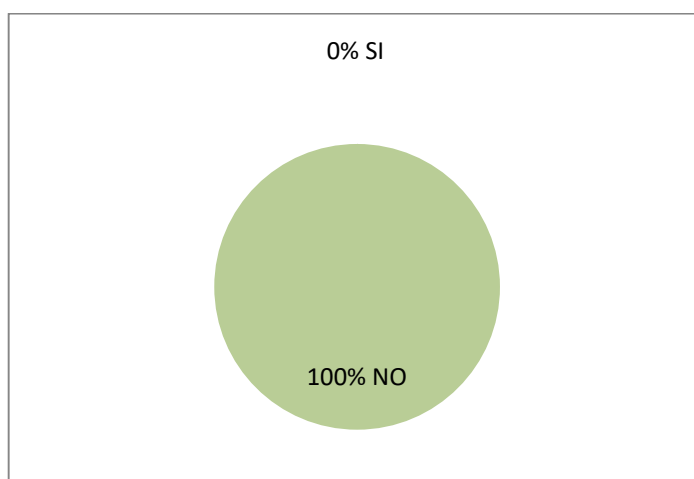
TABLA 24: EN EL PLAN ESTRATÉGICO SE REALIZA REFERENCIAS HACIA LA GESTIÓN COMERCIAL

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	13	100%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yánez, Andrea Rocío Moran

Fuente: Colaboradores del área de créditos

GRAFICO 22; PLAN ESTRATÉGICO SE REALIZA REFERENCIAS HACIA LA GESTIÓN COMERCIAL



Interpretación.- El 100% de los encuestados, nos supo manifestar que no se les tomo en cuenta o no se hace referencia a la gestión comercial en el plan estratégico de la cooperativa.

Pregunta N°04: ¿Se realiza capacitación al personal?

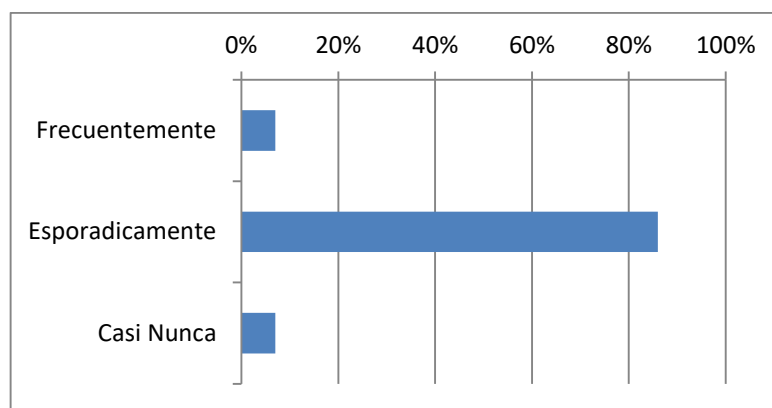
TABLA 25: SE REALIZA CAPACITACIÓN AL PERSONAL

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	1	7%
Esporádicamente	11	86%
Casi Nunca	1	7%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yánez, Andrea Rocío Moran

Fuente: Colaboradores del área de créditos

GRAFICO 23: SE REALIZA CAPACITACIÓN AL PERSONAL



Interpretación.- 11 colaboradores nos manifestaron que las capacitaciones son esporádicamente que equivale al 86 %; mientras que el 7% son frecuentes y un 7% adición que casi nunca se realizan capacitaciones.

Pregunta N°05: ¿Se realiza charlas de motivación al personal?

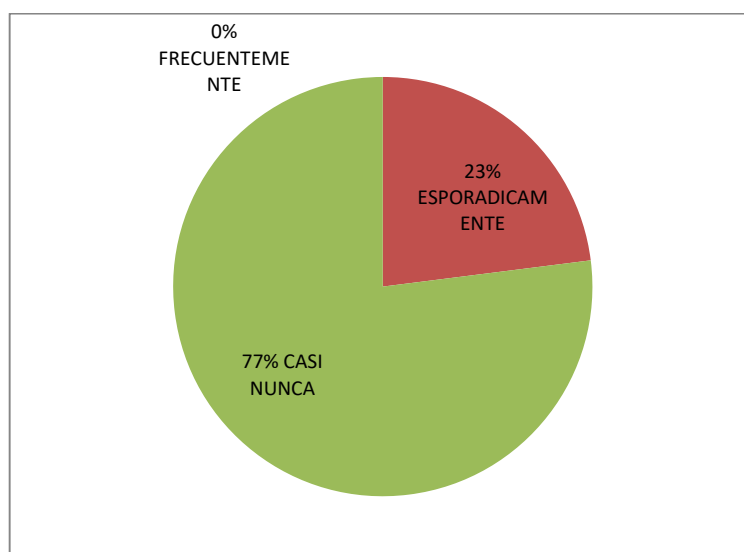
TABLA 26: SE REALIZA CHARLAS DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	0	0%
Esporádicamente	3	23%
Casi Nunca	10	77%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: Iliana Coloma Yánez, Andrea del Rocío Moran

Fuente: Colaboradores del área de créditos

GRAFICO 24: SE REALIZA CAPACITACIÓN AL PERSONAL



Interpretación.- De los 13 colaboradores encuestados nos manifestaron que las motivaciones son esporádicamente que equivale al 77 %; mientras que el 23% son casi nunca.

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE SOCIOS:

Después de realizar las encuestas a los socios de la cooperativa podemos concluir:

- Una de las fortalezas de la Cooperativa es la fidelidad de sus socios, en su mayoría son socios más de 4 años.
- Existe una tendencia de ingresar socios jóvenes a la cooperativa.
- Se determinó que una gran mayoría de socios utilizan los servicios de la cooperativa para la realización de créditos, por sus beneficios como: microcréditos, créditos a largo plazo y a bajos intereses.

- Existe demora en la realización de la inspección para otorgar créditos puesto que la realizan más de una vez, de la misma manera actualizan papeles por más de dos ocasiones, provocando demora en el proceso de crédito.
- De igual forma los socios reflejan en su historial crediticio más de tres créditos realizados en la institución.
- Prexiste mayor tiempo de demora al despachar un crédito.
- No existe estrategias de comunicación que permitan informar al cliente del estado del trámite de su crédito.

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE NO SOCIOS:

Al finalizar las encuestas a las personas no socias de la cooperativa, obtuvimos los siguientes resultados:

- La totalidad de encuestados son socios de una entidad financiera, lo que les llevo a ser socios en su gran mayoría es el depósitos de sus salarios y entrega de créditos.
- Los socios prefieren al momento de recibir el servicio de una entidad financiera que sea en corto tiempo y la simplicidad en la atención que reciben al acceder a un servicio, sea la apertura de una cuenta u otros servicios de las instituciones financieras.

- Hace falta publicidad, promociones que la cooperativa entregue en cuanto a su diversidad de productos que ofrecen.
- Los productos que necesitan son transferencias internacionales, pago del SRI, SOAT, Créditos a Plazo Fijo.
- Los créditos que los socios requieren son a plazo fijo en su mayoría.
- Los socios eligen una entidad financiera por su seriedad y agilidad.

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO A COLABORADORES DEL ÁREA DE CRÉDITO:

Al dirigir las encuestas al personal del área de Crédito obtuvimos los siguientes resultados:

- Los colaboradores necesitan un Manual de Procedimientos para atender con mayor eficiencia y eficacia a los socios, ya que existen desconocimientos en el área por colaboradores nuevos y se ven reflejados ya en el servicio.
- Los colaboradores no son tomados en cuenta en la elaboración del Plan estratégico de la cooperativa, siendo un área tan importante la misma.
- El cambio constante de personal produce demora en el procedimiento de los créditos.

CAPÍTULO IV

MARCO PROPOSITIVO

4.1 Título

“Diseño y propuesta de un manual de procedimientos para mejorar la gestión comercial del área de créditos en la cooperativa de ahorro y crédito “San Miguel” Ltda. De la ciudad de san miguel de Bolívar, provincia de Bolívar, durante el periodo 2013.”

4.1.2 Objetivos

4.1.2.1 Objetivo General

El objetivo del manual de procedimientos es definir las actividades relacionadas con la gestión comercial del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel.

4.1.2.2. Objetivos específicos

Establecer normas para la ejecución de las operaciones crediticias.

Estandarizar criterios, procedimientos y procedimientos de la actividad crediticia al momento de su comercialización.

Precisar funciones del personal involucrado en las actividades crediticias.

Establecer lineamientos a ser aplicados en los productos y servicios crediticios que coadyuven a diferenciar los segmentos que atiende la institución.

4.1 Datos de Identificación

4.2.1. Visión

Fortalecernos como una Institución Financiera competitiva, solida, solvente, social y económicamente responsable, mediante el mejoramiento continuo de productos financieros diversificados, promoviendo el desarrollo socioeconómico sostenido, con mayor posicionamiento en las zonas de influencia

4.2.2. Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito, que otorga productos financieros de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes, con atención personalizada, al sector agro productivo y demás zonas de cobertura, con talento humano comprometido, generando seguridad al desarrollo socioeconómico de nuestros socios

4.2.3 Localización

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. Se encuentra ubicada en:

4.2.3.1 Macro localización

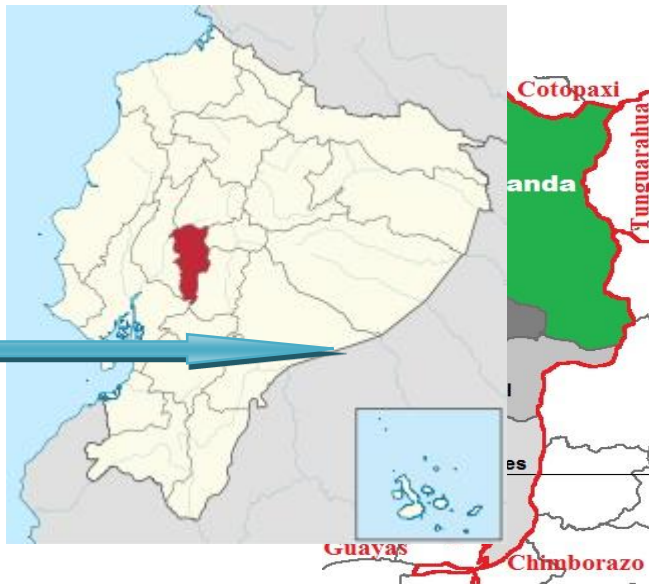
PAÍS: Ecuador.

REGIÓN: Sierra

PROVINCIA: Bolívar

CIUDAD: San Miguel de Bolívar

CANTÓN: San Miguel



4.2.3.2 Micro Localización

SECTOR: Parque Central

DIRECCIÓN: Calle Diez de Enero 10-68 y Pichincha












COOP.	10	DE	P	
			I	
			C	
			H	
			I	
			N	

4.2.3.3 Productos que ofrece la institución

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL					
SERVICIOS SOCIALES		PRODUCTOS		CRÉDITOS	
Seguro de desgravamen		Ahorro Encaje		Consumo: Ordinarios Emergentes Anticipo de Sueldo.	
Seguro de Vida		Ahorro a la Vista		Microcréditos: Pecuarios Agro productivos Grupales Micro empresariales	
Fondo Mortuario		Ahorro Infantil		Hipotecarios: Construcciones	



(Socio, cónyuges, hijos, padres)				Adquisiciones Mejoramientos de Vivienda	
Pago del Bono de desarrollo humano		Ahorro Programado			
Cobros:					
SRI Matriculas vehicular SOAT Energía Eléctrica		Ahorro a largo Plazo			
Recargas telefónicas y DIRECTV TV					

Salón Auditorio:					
Conferencias, talleres, etc.					
Asesoramiento Jurídico en causas:					

4.2.3 Objetivos Institucionales

Objetivo 1.- Alcanzar y mantener un crecimiento sostenido en el mercado con estándares financieros iguales al promedio de las cooperativas pequeñas reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Objetivo 2.- Alcanzar y mantener un crecimiento sostenido del número de socios manteniendo estándares de satisfacción altos de clientes internos y externos y una orientación de los servicios hacia la población objetivo.

Objetivo 3.- Incrementar el posicionamiento e imagen institucional en el mercado.

Objetivo 4.- Incrementar el volumen de captaciones

Objetivo 5.- Implementar sistema de medición de satisfacción de Socios

Objetivo 6.- Minimizar el Riesgo Institucional (crédito, liquidez y operativo)

Objetivo 7.- Incrementar el nivel de patrimonio Institucional

Objetivo 8.- Implementar un procedimiento de reportes automatizados de Información Gerencial para monitoreo de desempeño financiero

Objetivo 9.- Mantener Fondeo Externo de reportes automatizados de Información Gerencial para monitoreo de desempeño financiero.

Objetivo 10.- Disponer de procesos actualizados y eficientes

Objetivo 11.- Contar con un sistema Informático y de Comunicación eficiente

Objetivo 12.- Contar con una estructura organizacional eficiente

Objetivo 13.- Actualización e implementación de Normativa Interna

Objetivo 14.- Contar con el personal calificado, competitivo y motivado

Objetivo 15.- Contar con un sistema eficaz de comunicación interna

Objetivo 16.- Implementar un sistema de medición de la satisfacción del personal

Políticas Institucionales

Para operativizar el plan estratégico, se formula un conjunto de políticas institucionales que pretenden apoyar el logro de los objetivos y facilitar la aplicación de las estrategias

Generales

- La gerencia y los Responsables de Crédito y Captaciones deberán realizar el monitoreo mensual del plan operativo anual, semestralmente del plan estratégico
- La gerencia y el Concejo de Administración realizarán de forma anual una evaluación y los respectivos ajustes al Plan estratégico.
- La gerencia de la Cooperativa está en la obligación de analizar las propuestas de mejora que vengan desde el personal de la institución
- La gerencia de la Cooperativa tiene la responsabilidad de velar por la existencia de manuales que regulen de manera funcional la realidad operativa de la institución
- El personal de la Cooperativa está obligada a conocer y aplicar los manuales y reglamentación interna de la Cooperativa.
- El Concejo de Administración conocerá y aprobará los cambios y/o nuevos manuales que conlleven criterios de operación con el socio
- El área de Contabilidad administrará la información requerida por órganos de control de acuerdo a las disposiciones legales.
- La información sobre socios; así como de políticas y procedimientos institucionales serán considerados como confidenciales por parte de todo el personal y directivos de la institución.
- Los Directivos y empleados de la cooperativa están obligados a participar en todas las actividades a las que sean convocados

- Es derecho y obligación de todo el personal participar en el diseño de los objetivos institucionales anuales, presupuesto; y, trabajar por el cumplimiento de los mismos.

Asamblea General

- Reformar y aprobar el Estatuto y los Reglamentos internos de la Cooperativa.
- Conocer y aprobar el presupuesto y plan de trabajo de la Cooperativa, elaborado por el Consejo de Administración, a través de su Presidente.
- Autorizar la adquisición, enajenación, gravamen parcial o total de bienes de la Cooperativa, siempre que por su monto, dicha autorización no corresponda a otro organismo de la entidad, cuando se trate de la adquisición, enajenación, o gravamen de bienes raíces.
- Elegir y remover con causa justa a los miembros del Consejo de Administración y de Vigilancia, Comisiones Especiales y sus delegados ante cualquier institución a la que pertenezca la entidad.
- Conocer y hacer las observaciones que estime convenientemente a los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa, aprobarlos o rechazarlos.

Relevar con justa causa al Gerente.

- Acordar la disolución de la Cooperativa, fusión con otra u otras y afiliarse a cualquiera de los Organismos Cooperativos, cuya afiliación no sea obligatoria.
- Resolver en apelación sobre las reclamaciones y conflictos de los socios entre sí, o de estos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa, dejando constancia de las deliberaciones y resoluciones tomadas por la Asamblea.
- Realizar todas las demás funciones y atribuciones implicadas en la Ley y Reglamento de la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria.

Gobierno Corporativo

- El Concejo de Administración cumplirá las funciones de orientación estratégica de la Cooperativa (análisis, evaluación, aprobación de políticas y procedimientos)
- El Concejo de Vigilancia debe orientar sus acciones de control y supervisión de conformidad con las políticas estratégicas y de desarrollo institucional establecidas en la Planificación estratégica de la Cooperativa.
- La Gerencia será responsable de última instancia por el cumplimiento de las metas y objetivos (estratégicos y operativos) institucionales
- Los responsables de las áreas operativas son responsables por el desarrollo y cumplimiento de metas y objetivos asignados a sus respectivas áreas de acuerdo a las normas y políticas institucionales.
- El personal operativo de la Cooperativa deberá coadyuvar para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales planteados, considerando el área operativa en la cual se desempeña.

Normatividad y Reglamentación

- Será responsabilidad del Concejo de Administración y de la Gerencia, que la Cooperativa cuente con los manuales y reglamentos necesarios para el buen funcionamiento de todas las áreas de negocio, de apoyo y estratégicas.
- Los manuales operativos serán evaluados anualmente en el mes de noviembre por parte de los responsables de área de la Cooperativa
- La Gerencia de la Cooperativa tiene la responsabilidad de velar por la existencia de manuales que regulen de manera funcional la realidad operativa de la institución

- El personal de la Cooperativa está obligado a conocer y aplicar los manuales y reglamentación interna de la Cooperativa.

Finanzas

- El área de Contabilidad entregará los informes financieros mensuales, dentro de los primeros 10 días del mes siguiente, a la gerencia para su análisis y validación.
- La Gerencia General y Contabilidad prepararán mensualmente el análisis de los estados financieros dentro de una visión de principios de prudencia financiera.
- La gerencia presentará mensualmente un informe al Concejo de Administración sobre la situación financiera de la institución; y, de manera semestral a la Asamblea General de socios.
- La Gerencia monitoreará diariamente la posición de liquidez de la cooperativa, en base a los reportes generados por contabilidad.
- Gerencia General procurará que todas las inversiones de la Cooperativa mantengan un acuerdo de pre cancelación.
- El Concejo de Administración aprobará la adopción de recursos externos, a partir de un análisis de costo- beneficio frente a la estructura de captaciones de la institución, considerando tasas, plazos y calces.

Negocios

- Las áreas de crédito y captaciones generan un informe trimestral de la gestión de socios con el fin de diseñar productos (captaciones y colocaciones).
- La Gerencia y los responsables de área monitorearán mensualmente el estado de cumplimiento de metas institucionales de crédito y captaciones.

- El responsable del área de crédito realizará el monitoreo, seguimiento y mitigación del riesgo de crédito de la Cooperativa.
- Los responsables de crédito y captaciones serán responsables de generar de forma anual un estudio de satisfacción de los socios con recomendaciones par toma de decisiones.
- La apertura de agencias demandara necesariamente la existencia de un estudio previo de mercado y de factibilidad económica.
- Los responsables de crédito y captaciones deberán mantener actualizada (trimestralmente) la información relativa a la posición competitiva de la COAC y sus productos.

Talento Humano

- La gerencia será responsable de la existencia de un manual y reglamento de gestión del talento humano.
- La cooperativa seguirá las acciones legales correspondientes contra cualquier empleado o funcionario que tome o desvíe fondos y bienes de la Institución.
- Todas actividades desarrolladas por el personal de la COAC deberán estar alineados con la estrategia y políticas institucionales.
- El gerente elaborará un plan de capacitación anual para su ingreso en el presupuesto anual.
- Para cargos vacantes, la Cooperativa tomará en cuenta, dependiendo del cumplimiento del perfil requerido, al personal existente como primera opción.
- El desempeño y competencias de todo el personal serán evaluadas al menos de forma anual.
- La Cooperativa contará con los procedimientos y canales más adecuados para la comunicación e información interna.

Tecnología

- El Gerente y los Responsables de área serán responsables de la integridad, veracidad y seguridad de la información financiera y de la base de datos de la institución.
- El Concejo de Administración aprobará la adquisición de nuevo software sobre la base de un estudio técnico.
- El Gerente será responsable de contar y mantener los planes de contar y mantener los planes de contingencia tecnológica; así como de su respectiva evaluación y actualización al menos con una periodicidad semestral.
- El área de sistemas soportará con información para la toma de decisiones al Concejo de Administración a Gerencia y al staff gerencial.

Procesos

- El Concejo de Administración aprobará la apertura de nuevas ventanillas u oficinas operativas
- El Concejo Administrativo aprobará la implementación de nuevos productos financieros.
- Los procesos y actividades de promoción y medios serán incluidos dentro del plan de mercadeo.
- El Concejo de Administración autorizará a Gerencia la contratación de la auditoría externa anual.
- El Concejo de Administración y Gerencia General determinarán la viabilidad de implementación de las recomendaciones de auditoría externa
- La Gerencia, áreas de crédito, captaciones y contabilidad son responsables de mantener un monitoreo progresivo y continuo de la exposición de la Cooperativa a riesgos financieros y operativos.

4.2.5 Valores

Seriedad: Hablar con la verdad al socio.

Ética: Proceder según las normas de moral y conducta.

Solidaridad.- Apoyar a la consecución de un objetivo común.

Honestidad.- No abusar de la ingenuidad o el desconocimiento de los socios, ejecutar el trabajo libre de corrupción.

Responsabilidad.- Cumplir eficientemente el trabajo recomendado con apego a la normativa Institucional.

Compromiso.- Cumplir con las obligaciones pactadas

Lealtad.- Actuar con probidad y rectitud

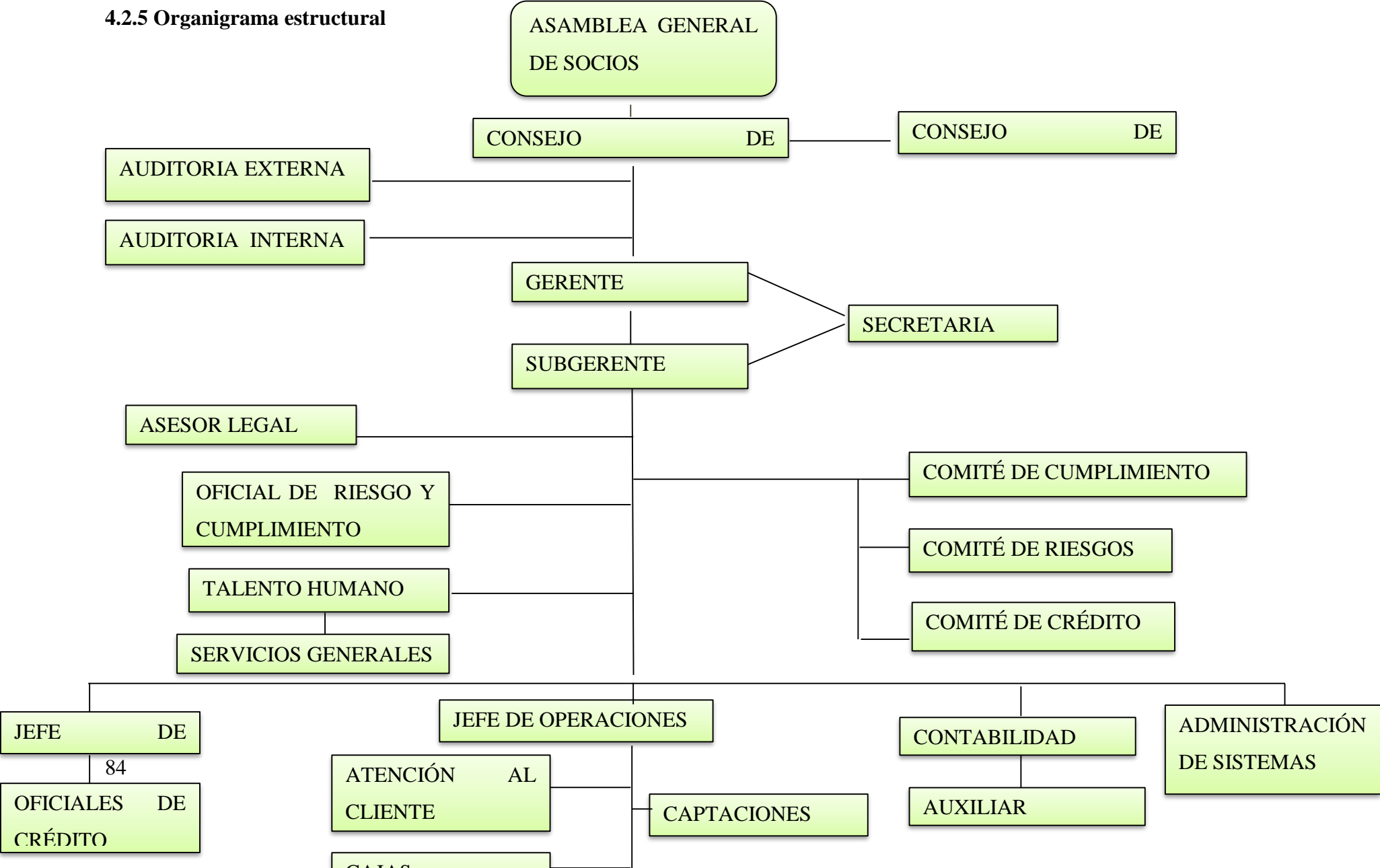
Perseverancia.- Mantener la firmeza de lograr un objetivo

Creatividad.- Generar ideas innovadoras

Comunicación.- Proporcionar información transparente y receptar sugerencias.

Figura 5: Organigrama estructural de la Cooperativa

4.2.5 Organigrama estructural



4.3. Análisis Situacional

El conocimiento de datos y sucesos que ocurrieron, ocurren y pueden ocurrir dentro de la organización, permite establecer lineamientos para que la empresa pueda funcionar adecuadamente. El análisis situacional proporciona información para evitar eventos que puedan llevar al fracaso.

Mediante el análisis situacional se estudia el medio en que se desenvuelve la empresa y sus posibilidades comerciales. Una muy buena herramienta para el estudio es la matriz FODA.

4.3.1. Foda

El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico que permite obtener un diagnóstico actual de la organización en función de factores internos y externos que influyen en la empresa. Su importancia radica en determinar objetivamente los aspectos en que la organización tiene ventajas respecto de la competencia y en cuáles presenta falencias para ser competitiva.

TABLA 22: MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	Análisis Interno (Empresa)	
	Fortalezas	Debilidades
	Condiciones de los productos de ahorro Nivel y evolución de la liquidez Nivel de cartera en riesgo Crecimiento del activo y del pasivo Condiciones de infraestructura Organización general de la cooperativa Equipamiento institucional Personal orientado en atención al cliente Responsabilidad y delegación Fidelidad de los socios Personal con título profesional de tercer nivel en un 90%.	Tasa de interés en ahorros, captaciones y créditos. Condiciones y diversidad de los productos de crédito Asistencia Técnica Marketing Crecimiento de las captaciones Cartera vencida Disminución de la cartera de crédito Crecimiento de patrimonio y certificados de aportación Rentabilidad Carencia de un Manual de Procedimientos Procesos de decisión tardíos Comunicación y unificación interna.

			<p>Cumplimiento de objetivos y resultados</p> <p>Incentivos y bonos</p> <p>Desmotivación</p> <p>Falta de capacitación y desarrollo para empleados</p>
Análisis Externo (Entorno)	Oportunidades	FO (Maxi – Maxi)	DO (Mini – Maxi)
	<p>Potencialidad del mercado actual</p> <p>Potencialidad de nuevos mercados</p> <p>Fondeo externo</p> <p>Estructura de la clientela (existencia de segmentos)</p>	<p>Incrementar el posicionamiento e imagen institucional en el mercado</p> <p>Minimizar el Riesgo Institucional (crédito, liquidez y operativo)</p> <p>Mantener fondeo externo en condiciones beneficiosas para la cooperativa.</p> <p>Disponer de procedimientos actualizados y eficientes</p> <p>Contar con una estructura organizacional eficiente</p> <p>Contar con personal calificado, competitivo y motivado</p>	<p>Incrementar el volumen de captaciones</p> <p>Alcanzar y mantener un crecimiento sostenido del número de socios, manteniendo estándares de satisfacción</p> <p>Incrementar el nivel de Patrimonio institucional</p> <p>Implementar un sistema de información gerencial para monitoreo de desempeño financiero.</p> <p>Contar con un sistema informático y de comunicación eficiente</p> <p>Actualización e implementación de normativa interna</p>

	Rol de entes de segundo piso		<p>Contar con un sistema eficaz de comunicación interna</p> <p>Implementar un sistema de medición de satisfacción del personal</p> <p>Políticas de captaciones</p> <p>Políticas de crédito</p> <p>Seguimiento de cartera</p> <p>Mejorar los procesos de crédito y cobranza</p> <p>Crear sistema de incentivos, bonos y sanciones en función de resultados obtenidos</p> <p>Contar con un manual de procedimientos y procesos</p>
	Amenazas	FA (Maxi – Mini)	DA (Mini – Mini)
	<p>Desastres naturales</p> <p>Nivel promedio de ingresos de la población</p>	<p>Orientación de los servicios hacia la población objetivo</p> <p>Convenios de Cooperación institucional</p> <p>Fortalecer la relación con la comunidad</p>	<p>Estrategia de mercadeo promoción y publicidad</p> <p>Plan de capacitación anual</p> <p>Sistema de gestión de información externa</p>

	<p>Competencia en el mercado financiero</p> <p>Nivel de seguridad</p> <p>Inestabilidad política</p>	<p>Diseñar e implementar una metodología sencilla de medición de posicionamiento de mercado</p>	<p>Implementar una cultura de riesgos con procedimientos y normativas claras</p>
--	---	---	--

Fuente: Plan Estratégico de la COAC San Miguel (2013-2016). / **Elaborado por:** Las autoras

4.3.2 Análisis del Macro entorno

Su impacto es trascendental en la toma de decisiones; se considera cuatro aspectos fundamentales: económico, político legal, socio cultural y tecnológico.

TABLA 23: MACRO ENTORNO

MACRO ENTORNO			
IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES			
Factores y sus dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Dimensión Económica			

E1. Tasas de interés	Estable	Incentivo al consumo. Crecimiento económico. Estabilidad financiera. Financiamiento.	Gobierno/s Instituciones financieras Proveedores Clientes Competidores
Dimensión Político – Legal			
PL1. Economía Popular y Solidaria	Ascendente	Financiamiento que permita mejoras en la productividad y calidad de las unidades económicas y populares. Regulación, incentivos y promociones.	Estado Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. MIES
PL2. Plan Nacional del Buen Vivir	Ascendente	Condiciones preferentes en el acceso al financiamiento, a los actores de la economía popular y solidaria. Simplificación de trámites.	Estado Instituciones financieras públicas y privadas. Instituciones financieras del sistema popular y solidario.
Dimensión Socio – Cultural			

<p>SC1. Situación demográfica (mayor concentración de la población en San Miguel y San Pablo)</p>	<p>Crecimiento lento</p>	<p>Vulnerabilidad ante eventos adversos por mayor concentración poblacional.</p>	<p>Estado Comunidad Competidores</p>
<p>SC2. Migración en el área rural y disminución de su población</p>	<p>Ascendente</p>	<p>Procesos de urbanización en el área urbana que necesitan financiamiento.</p>	<p>Estado Comunidad Competidores</p>
<p>Dimensión Tecnológica</p>			
<p>T1. Tendencia a usar maquinaria y equipos que mejoren la prestación de servicios y eviten fraudes financieros</p>	<p>Ascendente</p>	<p>Modernización tecnológica. Comercialización en todo el país. Apertura de sucursales.</p>	<p>Estado Competidores Proveedores de tecnología Clientes nacionales</p>

Fuente: (Andrade, 2009, págs. 8-9) / Elaborado: Las autoras

4.3.3. Análisis del Micro entorno

Se distingue los distintos factores que generan influencias sobre la Empresa. Estos factores son: proveedores, competencia y clientes.

TABLA 24: MICRO ENTORNO

MICRO ENTORNO			
IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES			
Factores y sus áreas competitivas	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Competidores actuales			
CA1. Escasas instituciones financieras en la ciudad.	Los competidores actuales se caracterizan por la rapidez y simplificación de procesos en la prestación de servicios y otorgan créditos inmediatos.	Exigencia de calidad en el servicio. Agilidad en los procesos. Simplificación de procedimientos. Servicios especializados. Personal capacitado y motivado.	Competidores actuales

			Clientes Públicos
Competidores potenciales			
CPI. Cooperativas de Ahorro y Crédito	La Ley de Economía Popular y Solidaria ampara al sector cooperativo del país y brinda incentivos. De la misma manera ejerce un control minucioso sobre ellos.	Mayor responsabilidad en la prestación de servicios y productos a organizaciones del sector popular y solidario. Exigencia de excelencia en la prestación de servicios y productos.	Estado Competidores potenciales Clientes
Cientes			
C1. Población económicamente activa	El 47% de la población de San Miguel pertenece a la PEA es decir aquella que trabaja. Entre sus principales actividades se encuentran de enseñanza, agricultura, comercio y administración pública.	Productos y servicios direccionados a satisfacer necesidades de financiamiento y ahorro de estos sectores.	Estado Instituciones financieras

			Clientes o socios
C2. Niveles de ingresos de la PEA	<p>De acuerdo al último censo realizado por el INEC (2010) los ingresos económicos se desprende de la mayoría de los hogares del casco urbano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De 1 a 295 dólares 42% <input type="checkbox"/> De 296 a 500 dólares 31% <input type="checkbox"/> De 500 a 1000 dólares 19% <input type="checkbox"/> De 1001 a 1500 dólares 6% <input type="checkbox"/> Mayor a 1500 dólares 1%. 	<p>El presente estudio permite que la COAC San Miguel conocedores de la realidad económica de sus socios o clientes diseñe e implemente un portafolio de productos financieros que se ajusten a sus ingresos, reduciendo riesgos y evitando pérdidas futuras para la institución.</p>	Estado Instituciones financieras Clientes o socios
Proveedores			
P1. Socios, Fondo de Liquidez y Seguro de Depósitos,	La Ley de Economía Popular y Solidaria establece como proveedores de las	El contar con el apoyo de dichas instituciones permite que la COAC apertura su cartera y	Estado Instituciones del

<p>Corporación de Finanzas Populares y Solidarias.</p>	<p>instituciones del sector financiero popular y solidario.</p>	<p>brinde nuevos productos mejorando sus condiciones gracias al incentivo, fomento y promoción que el gobierno actualmente brinda sin olvidarse de las disposiciones sancionatorias.</p>	<p>Sector Financiero Popular y Solidario Socios Inversistas COAC San Miguel</p>
---	--	---	--

Fuente: (Andrade, 2009, págs. 9-10)

Elaborado: Las autoras

4.4. Hallazgos (situación actual)

La principal fortaleza de la cooperativa son las tasas de interés y condiciones favorables para los productos de ahorro (programado, infantil, a la vista, a plazo fijo) en relación con la competencia para con los socios, sin embargo desde que la SEPS regulo las mismas ha ocasionado que sin importar el monto la Institución les deba pagar al máximo que es el 10% y así exista corrida de dinero, causando inconformidad en los accionistas mayoritarios, pero estabilidad exista Institucional.

No encontramos rotación de efectivo constante en la institución en comparación a otras Cooperativas puesto que la colocación de dinero se lo realiza en Créditos a Plazo Fijo en un 90%, siendo esta una debilidad y provocando el lento crecimiento de la misma.

Los índices de morosidad con los que la institución ha venido laborando se han convertido en un problema para obtener fondeo externo puesto que los indicadores apropiados son menores al 4% con los que la institución debe cerrar y los mismos han cerrado con un indicador del 7% al finalizar el primer semestre del 2014.

Es una institución que coloca la mayor cartera de crédito en el sector agro, provocando fidelidad en los mismos pero corre el riesgo de no recuperar el dinero en el tiempo previsto a causa de las catástrofes naturales que influyen en el destino que tuvo los créditos estoprovocando que sean renovados, no pudiendo darle un nuevo uso al mismo y extendiéndose en el plazo para su pago.

Se ha tornado lento el proceso para la otorgación de un crédito puesto que existe cambios constantes de personal, lo que ha provocado molestia tanto en los socios como en los colaboradores ya que un colaborar nuevo desconoce a cabalidad su labor y la que realiza es de manera intuitiva por qué no posee un manual de funciones que le entreguen ni un manual para el procedimiento de crédito.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE CRÉDITO

Los créditos se despachan a partir del mes que han presentado la solicitud, ya que no existe el procedimiento claro a seguir por parte de los oficiales de crédito, realizando los mismos a veces dos inspecciones o la actualización de papeles puesto que se han demorado en entregar las carpetas para su aprobación, ha provocado que los papeles caduquen y que disminuya la captación de socios.

La COAC San Miguel carece de marketing publicitario para llegar hacia los socios y el público en general.

Los colaboradores de crédito no son tomados en cuenta en la elaboración del Plan Estratégico de la Cooperativa, siendo un área tan importante la misma, ocasionando el no cumplimiento de metas puesto que quienes elaboran son personal que no está vinculado al área.

Los procesos y estrategias empleadas por el departamento de Crédito para cobranza carece de impacto y efectividad, pues la cartera vencida es una problemática de la institución.

Las nuevas regulaciones del sistema financiero ha ocasionado la aparición de un sinnúmero de cooperativas seguras y solidarias con nueva oferta de servicios y productos, lo que ha ocasionado el desplazamiento de la COAC San Miguel.

Declinación de la cartera activa de crédito conjuntamente con el de la liquidez y utilidades de la Cooperativa.

De acuerdo a la Ley de Economía Popular y Solidaria la COAC debe enmarcarse en el financiamiento que permita mejoras en la productividad y calidad de las unidades económicas y populares. Regulación, incentivos y promociones. Simplificación de trámites.

El presente estudio permite que la COAC San Miguel conocedores de la realidad económica de sus socios o clientes diseñe e implemente un portafolio de productos



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

financieros que se ajusten a sus ingresos, reduciendo riesgos y evitando pérdidas futuras para la institución.

El contar con el apoyo de instituciones que brindan fondeo externo permite que la COAC apertura su cartera y brinde nuevos productos mejorando sus condiciones gracias al incentivo, fomento y promoción que el gobierno actualmente brinda sin olvidarse de las disposiciones sancionatorias.

Mayor responsabilidad en la prestación de servicios y productos a organizaciones del sector popular y solidario. Exigencia de excelencia en la prestación de servicios y productos.

Preexiste mayor tiempo de demora al despachar un crédito. No existe estrategias de comunicación que permitan informar al cliente del estado de los trámites, obligándolo a asistir a las instalaciones de la cooperativa, ocasionando pérdida de tiempo e incomodidad en los socios.

Se evidencio la falta de información y de cumplimiento en las metas del personal que lleva a cabo el procedimiento de crédito, pues no se les comunica de las expectativas que se esperan de los mismos al momento de formar parte del personal de la Institución por lo que la información que cada Oficial de Crédito entrega a los socios de cierta manera no es la misma entre ellos.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA.
 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE CRÉDITO

Estrategias

Para la fundamentación de la propuesta se tomara en cuenta dos estrategias necesarias para el área de crédito, las cuales indispensables y deben ser utilizadas las dos consecutivamente.

5.1 Matriz de las estrategias

Estrategia políticas internas para créditos.						
Estrategia	Objetivo	Táctica	Áreas implicadas	Cuantificación	Autorización	Alcance
Crear políticas de control Interno para créditos.	Mejorar el servicio de procedimientos en la elaboración de del servicio de créditos.	El personal del área de crédito será capacitado en las políticas de control que deberá llevarse a cabo en el área.	Departamento de Crédito, Oficial de Cumplimiento, Jefe de Operaciones y Gerencia.	Número de créditos despachados por oficial de crédito de manera mensual.	Gerente.	Generar mayor confianza en los socios. Tener pleno conocimiento de los colaboradores del área. Control oportuno y adecuado del manejo de un crédito.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA.
 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE CRÉDITO

Estrategia despacho de créditos.						
Estrategia	Objetivo	Táctica	Áreas implicadas	Cuantificación	Autorización	Alcance
Definir los procedimientos para la concesión de créditos.	Satisfacer las necesidades económicas de los socios.	Agilizar todos los trámites necesarios para entregar en un tiempo corto los créditos a los socios.	Departamento de Crédito, Jefe de Operaciones y Gerencia.	Encuestas de satisfacción realizada a los socios.	Gerente.	Mayor participación en el mercado.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL- ÁREA DE CRÉDITO

						Posicionamiento de la Cooperativa.
--	--	--	--	--	--	--

6. Plan de Acción

6.1 Diseño y propuesta del Manual de Procedimientos



"SAN MIGUEL" LTDA.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA.

MANUAL DE

PROCEDIMIENTOS

San Miguel de Bolívar – Ecuador

2013



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

GESTIÓN COMERCIAL – ÁREA DE CRÉDITO

San Miguel de Bolívar – Ecuador

2013

Elaborado por:	Aprobado por:
Vigencia:	Actualización



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE CRÉDITO

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procedimientos está encaminado a mejorar la gestión comercial del área de créditos de la COAC San Miguel fundamentado en el análisis de procedimientos administrativos que canalizan las actividades operativas de la institución. Es una guía que pretende orientar al personal y aumentar su aceptabilidad al realizar su trabajo.

Su importancia radica en la información correcta y oportuna que proporcionará para la toma de decisiones de los funcionarios responsables en los niveles organizativos. Su desarrollo se ha fundamentado en los principales factores que afectan y obstaculizan el óptimo rendimiento del área en estudio con el fin de mitigar riesgos y respetando otros como la visión, misión, filosofía, políticas, procedimientos, normas, estrategias, objetivos, reglamentos, estructuras organizacionales, mecanismos de control y procedimientos crediticios de la COAC.

Para una mejor comprensión y aplicación del documento se ha dividido en:

Capítulo I: Políticas de control interno para créditos. Identificados como principios generales al momento de la concesión de créditos, cobranzas y distribución y concentración de cartera.

Capítulo II: Procedimientos para la concesión de créditos. En el cual se describen los pasos sistemáticos en intervalos de tiempo para otorgar un crédito.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE CRÉDITO

MARCO LEGAL

Todas las disposiciones establecidas en el presente Manual de Procedimientos se ha elaborado considerando los aspectos legales según:

- Ley de Instituciones del Sistema Financiero
- Reglamento General de la Ley de Economía Popular y Solidaria.
- Reglamento de Constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación con el público.
- Estatuto interno de la Cooperativa
- Reglamento General de Crédito Interno.
- Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria bajo la supervisión del banco Central.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

El contenido de este manual afecta a:

- Concejo de Administración
- Gerencia General
- Departamento de Créditos



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

DESARROLLO

CAPÍTULO 1: POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO PARA CRÉDITOS

Objetivo general:

- Establecer mecanismos de gestión de créditos.

Objetivos específicos:

- Estandarizar los criterios de la actividad crediticia.
- Orientar al personal.
- Minimizar riesgos de otorgamiento de créditos.
- Facilitar recuperaciones.

Políticas de crédito

Las políticas de la Cooperativa que mantendrá son generales e individuales.

a) Políticas de crédito generales

1. Democratizar los recursos financieros, diversificando en el mayor número de socios para evitar riesgos de la concentración.
2. El crédito estará orientado prioritariamente al financiamiento de las actividades agro-productivas, comerciales, vivienda, consumo, micro empresarial que constituya el mejoramiento de la calidad de vida de los prestatarios.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE CRÉDITO

3. La principal fuente de recursos para la concesión del crédito será la captación del ahorro a la vista, ahorro encaje, certificados de aportación e inversiones de los socios.
4. El financiamiento con fondos externos, nacionales o extranjeros se consideran complementarios previo estudio y aprobación del Concejo de Administración y dentro de los límites establecidos en la Ley.
5. El otorgamiento del crédito buscará la adecuada rotación de la cartera, optimizará los plazos, montos, frecuencia de pago y tendrá un control eficiente en la gestión de recuperación de cartera.
6. La Cooperativa concederá créditos a socios que al analizar su situación financiera, buros de crédito, califiquen como sujetos al crédito.
7. El monto del primer crédito a un socio nuevo será hasta cuatro salarios básicos
8. En las operaciones de crédito que conceda la cooperativa a sus socios, la tasa de interés en ningún caso superará el porcentaje máximo permitido por la ley.
9. La cooperativa podrá variar sus normas, políticas y procedimientos de otorgamiento de crédito según las condiciones del entorno regional, del mercado nacional incluso a los socios que han incumplido en sus obligaciones procurando en todo momento optimizar la gestión en beneficio de los usuarios de este servicio y al mismo tiempo garantizando su solvencia financiera. También se deberá procurar vigilar las variaciones de los mercados mediante los informes y alertas que emitan el Departamento de crédito.
10. Las solicitudes de crédito de los miembros de los Concejos de Administración, Vigilancia y comité de crédito, Gerente, funcionarios de la cooperativa y los socios reincidentes en el incumplimiento de sus obligaciones de las personas vinculadas a
11. Ellos, serán resueltos por el Concejo de Administración en concordancia al reglamento de crédito vigente.
12. La Cooperativa deberá, a través del funcionario designado para el efecto, realizar la inspección domiciliaria del deudor, cónyuge y garantes, el área

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

de inversión y posteriormente el seguimiento de los créditos concedidos supervisando que se haya cumplido el destino para el cual fue otorgado.

13. Todo crédito debe tener seguimiento de recuperación por parte de los funcionarios del departamento de crédito, priorizando aquellos créditos que hayan sido castigados y que se encuentren en trámite judicial, con el objetivo de exigir al Departamento Jurídico su pronta recuperación
14. La administración de la base de apalancamiento del crédito, denominado encaje, será responsabilidad de la Gerencia que dará las disposiciones necesarias para su correcto manejo, señalando, su monto mínimo, niveles, tiempos mínimos, etc., dependiendo para su fijación de los índices de liquidez y del comportamiento de la demanda del crédito
15. Se otorgará créditos a los socios, personas naturales, mayores de edad y jurídicas con capacidad de pago.
16. Los miembros de los Concejos de Administración, Vigilancia, Comité de Crédito, funcionarios, empleados y sus cónyuges no podrán prestar garantías en operaciones de crédito que otorgue la cooperativa.
17. Los nuevos productos financieros referentes a las operaciones de crédito, deberán incluir los estudios de mercado, análisis financiero, de rentabilidad, el plan de promoción, las estrategias de mantenimiento y el análisis del Departamento de Crédito que se pondrán en conocimiento y aprobación del Concejo de Administración.
18. Todos los créditos deberán estar cubiertos con un seguro de desgravamen, el cual será descontado en cada cuota del préstamo.
19. Los créditos serán actualizados sus datos en forma selectiva, conforme a lo que señala el presente reglamento.
20. La Cooperativa a través de los funcionarios de Departamento de crédito, realizarán actualizaciones periódicas de los sujetos de crédito y sus garantías sean personales o reales, para cubrir los riesgos individuales o colectivos de la cartera.
21. Todas las actualizaciones a los datos de los socios que tienen créditos deberán ser registradas en el Sistema Informático.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

22. En el caso de créditos cuyo financiamiento provenga de entidades externas, las verificaciones se realizarán con la periodicidad y en los términos que haya sido contemplados en los contratos o convenios que sustenten el financiamiento externo; en caso que no se determinen dichas actualizaciones se las realizará igual que todos los demás créditos conforme al presente reglamento.
23. El Departamento de Crédito, la Gerencia y demás estamentos de la Cooperativa están en la obligación de determinar los sectores económicos a los cuales sirve la cooperativa para lo cual priorizarán decisiones que ayuden a disminuir el riesgo
24. La colocación, el seguimiento y la recuperación de los créditos concedidos por la institución, será responsabilidad exclusiva de los funcionarios del Departamentode crédito, supervisando que se dé cumplimiento el destino para el cual fue otorgado

b) Políticas de crédito individuales

1. El ahorro para solicitar un crédito, obligatoriamente deberá tener el socio un mes, a partir de este se dará trámite a la solicitud del crédito.
2. Si un socio tiene un promedio de retraso hasta quince días en micro crédito y treinta días en consumo, no tendrá opción a incrementar el monto, con relación al último crédito concedido.
3. Si un socio supera los quince días de promedio atrasado en microcrédito y treinta días en consumo se les deberá rebajar el monto de crédito al setenta por ciento con relación al último crédito.
4. Los socios que se encuentren en trámite judicial ya no serán sujetos de crédito en esta institución, salvo el caso que justificadamente se realice una renovación o restauración, previo el informe del Departamento de Crédito y Departamento Jurídico.
5. Si un socio desea dar la garantía debe tener obligatoriamente ahorrado en la Cooperativa el cinco por ciento del crédito a garantizar, cuyo valor será pignorado hasta la cancelación total del préstamo.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE CRÉDITO

6. Las personas que deseen ser garantes y no sean socias de la cooperativa obligatoriamente deberán ser empleados públicos o privados, con una antigüedad de dos años de servicio.
7. Un socio puede dar hasta tres garantías.
8. Si un socio consta en la central de riesgos esta con un score menor al 70%, no será sujeto de crédito, así presenten certificaciones de haber cancelado dichas deudas.
9. Para la concesión de anticipos de sueldo, se deberá imprimir el pagaré en el cual deberá firmar el socio deudor.

Políticas de recuperación de cartera

a) De la recuperación de créditos

Los notificadores y los integrantes del Departamento de crédito tendrán dentro de sus responsabilidades la total recuperación de la cartera; los casos cuya morosidad supere los 90 días deberán ser entregados al Departamento Jurídico o profesionales externos para su recuperación por vía judicial o extrajudicial, sin deslindarse por este hecho de su responsabilidad de seguimiento en la recuperación, el Departamento de crédito llevará un control exhaustivo de estas operaciones.

La Cooperativa podrá contratar por comisión a profesionales o empresas de cobranzas para que realicen acciones de recuperación. Los costos por notificaciones serán de acuerdo a los siguientes porcentajes de un salario básico vigente:

a.- Llamada telefónica 0.005 %



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

- b.- Notificaciones Urbanas 0.010 %
- c.- Notificaciones rurales 0.014 % a 0.023 % por la distancia
- d.- Notificaciones fuera del área de influencia 0.023 % en adelante.

b) De la cancelación de obligaciones

Si por situaciones extraordinarias debidamente justificadas, el socio dejare de cumplir sus obligaciones, éste deberá recurrir a la institución para procurar dar soluciones que le permitan continuar cancelando en la forma más conveniente para la institución.

c) De la morosidad de la cartera

La morosidad será castigada según las disposiciones con el recargo de la ley, más las acciones legales que fueren del caso.

- Al beneficiario de un crédito comercial, de vivienda, consumo o microcrédito que incurre en mora por más de 60 días se le transferirán los valores que tuviere en la cuenta de ahorros a la vista para el pago de interés y capital adeudados; igual tratamiento se realizará con el codeudor.
- En caso de mora de dos o más dividendos por parte de ellos, será facultativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., declarar de plazo vencido la totalidad de la obligación, e incluso podrá exigir el pago por la vía judicial.
- En lo concerniente a los micro créditos y agro productivos cuya forma de pago es al término del plazo, y al encontrarse vencidos por más de sesenta días, se procederá a ejecutar el cobro por vía judicial.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

d) De la morosidad de los Concejos de Administración, Vigilancia, Comité de crédito, empleados y representantes a la Asamblea General

Los miembros del Concejo de Administración, Vigilancia, Comité de crédito y representantes a la Asamblea General de socios, perderán su calidad de tales si mantuvieran obligaciones vencidas con la institución por más sesenta días, sin necesidad de ningún trámite lo que deberá ser comunicado por el Gerente y/ o Departamento de Crédito, al Concejo de Administración.

A los funcionarios y empleados de la cooperativa que mantengan créditos activos en la institución se les deberá descontar en el rol de pagos y por ninguna razón podrán mantener morosidad en la eventualidad de que así ocurriese podrá ser causal para su destitución, salvo el caso que la institución incumpliere con sus obligaciones.

e) Del castigo de créditos

El valor de todo préstamo cuyo deudor estuviese en mora tres años o más será obligatoriamente castigado y registrado contablemente según el catálogo único de cuentas.

Si luego de cumplir todas las instancias previas de cobro se concluye en la imposibilidad de recuperar también se podrá castigar el crédito previo un informe del Departamento de Crédito, Departamento jurídico y la Gerencia, cuya aprobación será de competencia exclusiva del Concejo de Administración.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

f) De la central de riesgos

Los socios que presenten morosidad en el pago de sus obligaciones conforme a lo establecido en la ley y en las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, serán inscritos en la central interna de riesgos y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria o al organismo que se encargue de dicho registro y no podrán volver a ser sujetos de crédito

g) De las provisiones de cartera

La constitución de provisiones para calificación de los activos de riesgo se registrarán por lo que disponga el catálogo de cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Para la calificación y constitución de provisiones en las operaciones refinanciadas se aplicará las disposiciones de la ley General de Instituciones del Sistema financiero, su reglamento y demás estamentos de Ley.

La constitución de las provisiones para la calificación de activos de riesgo, en ningún caso significa, que la cooperativa renuncie a gestión de recuperación de la cartera morosa provisionada y castigada.

h. DE LAS GARANTÍAS

Las garantías se constituyen en la fuente alternativa de repago de las obligaciones del deudor. Las garantías forman parte del proceso crediticio, por lo cual se debe mantener un registro actualizado de las mismas que demuestren su existencia, protección y tasación cuando corresponda. Si bien las garantías se consideran para la calificación de deudores, éstas no serán consideradas para la evaluación de la capacidad de pago del deudor.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE CRÉDITO

Las garantías que respalden las operaciones de crédito deben tener las siguientes características:

- Ser de fácil realización.
- Constituirse sobre bienes que no sean del negocio.
- No se aceptan garantías hipotecarias que tengan gravamen.
- Que el valor de la garantía sea suficiente para cubrir el monto del crédito otorgado.
- Las garantías prendarias deben estar endosadas a favor de la Cooperativa.
- Para el caso de garantías personales deben demostrar su solvencia económica.
- Los tipos de garantías que acepta la cooperativa, se clasifican en tres grupos, dependiendo de su calidad y grado de realización.

Garantías Líquidas

En este tipo de garantías se incluyen los depósitos en efectivo, en Cuenta de Ahorros y Certificados de Depósito que el socio tiene en la Cooperativa.

Garantías Prendarias e hipotecarias

Este tipo de garantías se consideran de lenta realización y se describen de la siguiente manera:

Prendaria: La prenda que respalde el crédito puede ser sobre bienes inmuebles, industrial. En ambos casos el propietario deberá acreditar su legitimidad y que esté libre de todo gravamen.

La garantía prendaria debe cumplir los siguientes requisitos:

- Solo se aceptará garantía prendaria sobre bienes inmuebles que estén libres de todo gravamen.
- La garantía prendaria deberá cubrir como mínimo el 140% del monto del crédito.
- Los bienes objeto de prenda están sujetos al avalúo realizado por personas especializadas, designadas por la Cooperativa.
- La garantía prendaria quedará formalizada con la inscripción en el registro de la propiedad.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

Hipotecaria: Constituida sobre bienes inmuebles, tales como terreno, casa, departamento, edificio, finca los cuales se encuentren ubicados dentro del radio de influencia operativa de la Cooperativa.

La garantía hipotecaria debe cumplir los siguientes requisitos:

El propietario del bien a hipotecar, debe acreditar su propiedad y que esté libre de todo gravamen.

El inmueble presentado como garantía deber ser avaluado por peritos especializados designados por la Cooperativa. Los evaluadores deben tomar como referencia los precios de mercado de la fecha y las condiciones del mismo.

La garantía hipotecaria se registra al valor que determine un perito evaluador. El valor ESTIMATIVO determinado en el avalúo debe cubrir como mínimo el 140% del monto del crédito.

La garantía hipotecaria se materializa con la inscripción de la garantía a favor de la Cooperativa, ante el registro de la propiedad.

Garantía Quirografaria

Este tipo de garantía, consiste en el respaldo que se da a los préstamos por medio de garantes o codeudores, procurando respaldar de manera suficiente el crédito solicitado, observando de manera especial la solvencia moral, la capacidad de pago y la estabilidad socio- económica de los mismos. Es conocida como garantía sobre firmas o aval personal y solidario, puede ser socio o no de la Cooperativa.

La persona natural que se presente como aval personal debe llenar todos los requisitos exigidos al deudor principal, asumiendo la responsabilidad de la deuda como deudor solidario y respondiendo al pago de la misma con los depósitos que tuviera en la Cooperativa y con todos sus bienes presentes y futuros, hasta la total cancelación del crédito con todos los intereses y recargos, no habrá cruce de garantías excepto en los créditos grupales y no se aceptaran garantías hasta el segundo grado de consanguinidad con relación al prestatario.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE CRÉDITO

Si el Garante es empleado dependiente, se solicitará su certificado de trabajo, que se adjuntará al expediente de crédito. Si el Garante es un microempresario independiente se debe realizar la evaluación económica respectiva.

Garantías No Aceptadas

Son las alternativas que los socios presenten y que la Institución no las califique como tales, dado que presentan un grado de riesgo según el período por deterioro o porque su valor para la venta en el mercado no es atractivo si quisiera hacerse efectiva la venta para adjudicación a la Cooperativa. En todo caso, la solicitud que presente la observación anterior, quedará sin efecto.

Avalúo de Garantías, solicitud e informes

Las garantías deberán ser evaluadas por peritos calificados nombrados por el Consejo de Administración de la Cooperativa.

Los avalúos deberán solicitarse luego de una precalificación inicial favorable del comité de crédito y de la verificación del área legal¹³.

Los costos incurridos para evaluar serán cubiertos por los socios y no son reembolsables.

El informe deberá contener mínimo los siguientes datos:

La descripción detallada del bien objeto del avalúo, incluyendo los antecedentes legales que respaldan la propiedad, los gravámenes que pesan sobre el mismo y su localización física.

El valor actual de mercado del bien avaluado, considerando su venta inmediata.

- El estado actual del bien, incluyendo la estimación de los costos de mantenimiento y reparaciones que deben realizarse para posibilitar su venta.
- El uso mejor y más óptimo del bien, incluyendo las proyecciones municipales en la zona, en caso de bienes inmuebles.
- El valor natural, cultural o científico del bien, de tenerlo.
- El entorno ecológico, la contaminación y posibles riesgos naturales o físicos,
- El análisis detallado de la valoración y el precio del avalúo total del bien.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE CRÉDITO

- El análisis comparativo del precio de venta actual de bienes de similar naturaleza en el mercado.
- La recomendación sobre la posibilidad y alternativa de venta.
- Un análisis sobre las condiciones y tendencias del mercado respecto de bienes idénticos.
- Fotografía del bien avaluado.

El Jefe de Crédito/de previo a remitir la documentación al Comité de Crédito deberá revisar el informe, con el objeto de evitar sobre valoraciones de los bienes avaluados y garantizar como mínimo el 140% de cobertura en relación al crédito.

Políticas de distribución y concentración de cartera

a. Clasificación de los créditos según el catálogo de cuentas

Los créditos por su destino se clasifican en:

- **Consumo.** - Se entiende como créditos de consumo, a los otorgados a personas naturales, asalariadas y/o rentistas, que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo(anticipos – emergentes) o de pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de su sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por este el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar, menos los gastos familiares estimados mensuales.
- **Microcrédito.** - Son aquellos créditos otorgados a un prestatario o un grupo pudiendo ser estas personas naturales o jurídicas cuyo destino sea el financiamiento de actividades en pequeña escala de producción,

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago lo constituye el producto de las ventas e ingresos generados por dichas actividades.

- **Micro-Comerciales.-** Se entiende por créditos comerciales a todos aquellos otorgados a pequeñas y medianas empresas y personas naturales, que este obligados a llevar contabilidad.

Este tipo de crédito en montos, tasas de interés y plazos se sujetará a disposiciones legales del Banco Central del Ecuador.

- **Micro-Vivienda.-** Aquellos créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren caucionados con garantía hipotecaria y hayan sido otorgados al usuario final del inmueble, caso contrario se consideraran como comerciales.
- **Emergentes/Anticipos oportunos.-** Son créditos de hasta cinco salarios básicos, que serán otorgados a los socios con experiencia crediticia favorable, es decir que hayan tenido calificación A; estos créditos se aprobarán, con la sola presentación de la solicitud de crédito y la firma del deudor, su cónyuge y dos garantes en la solicitud de crédito y el pagaré y con la sola potestad de Gerencia. Con un plazo de doce meses con pago en forma mensual capital más interés. Posteriormente será legalizado por el Comité de Crédito.

b. Especificaciones de líneas de crédito

TABLA 25: ESPECIFICACIONES LÍNEAS DE CRÉDITO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

TIPO DE CRÉDITO	ESPECIFICACIÓN	SALARIOS BÁSICOS	FORMA DE PAGO
Consumo	Emergentes	5	mensual
	Anticipos de sueldo	1.5	mensual
	Compra de Terreno	24	mensual
	Compra de vehículo	24	mensual
	Compra de electrodomésticos	24	mensual
	Educativo	7	mensual
	Enfermedad	7	mensual
Micro-Comercio	Compra – Venta de bienes muebles e inmuebles	24	mensual
	Comercialización de productos agrícolas.	24	mensual
Micro-Vivienda	Adquisición	24	mensual
	Construcción	24	mensual
	Mejoramiento	24	mensual
Microcréditos	Agro-productivos		
	Siembra de maíz	14	Plazo fijo
	Siembra de trigo	14	Plazo fijo
	Siembra de papas	14	Plazo fijo
	Siembra de cebada	14	Plazo fijo
	Siembra de arroz	14	Plazo fijo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

	Poda huerta de cacao	10	Plazo fijo
	Piscicultura	4.5	Plazo fijo
	Cultivo bajo invernadero	10	Plazo fijo
	Construcción bajo invernadero	24	Plazo fijo
	Reconstrucción de invernadero	10	Plazo fijo
	Compra de fertilizantes	4.5	Plazo fijo
Microcréditos	Pecuarios		
	Ceba de ganado bovino	15	Plazo fijo
	Crianza de ganado bovino	15	Plazo fijo
	Ceba de ganado porcino	5	Plazo fijo
	Crianza de ganado	5	Plazo fijo
	Avícola	7.5	Plazo fijo
	Especies menores	2.5	Trimestral
	Microempresa		Mensual
	Comercio informal	2.5	Semanal

Fuente: Manual de créditos de la COAC San Miguel

c. Clasificación de los créditos por las garantías



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

Por las garantías los créditos se dividen en: quirografarios, prendarios, e hipotecarios.

- **Quirografarios.** - Son créditos garantizados con la suscripción de contratos o títulos cambiarios de los cuales constan las obligaciones del deudor con la cooperativa y que pueden ser realizados con las solas firmas de los sujetos de crédito o según los montos del crédito con las firmas adicionales de garantes personales y tendrá un monto máximo de hasta 14 salarios básicos. Salvo el caso de los créditos concedidos mediante convenio entre instituciones, en el cual prevalecerá la parte pertinente sobre los montos, plazo y garantías establecidos en los mismos.

- **Prendarios.** - Son créditos garantizados con bienes muebles que se constituye en garantía real a favor de la cooperativa, se los constituye con un seguro debidamente endosado a favor de la misma y cuyo valor comercial según avalúo del Perito calificado, no podrá ser inferior al 200% del monto del crédito otorgado y que será liquidado luego de que sea debidamente legalizada la prenda, ante la registradora de la propiedad tendrá, un monto máximo de catorce salarios básicos.

- **Hipotecario.**- Son aquellos créditos que se otorgan con la garantía real de un inmueble de propiedad del prestatario o terceras personas. El valor comercial de la garantía deberá ser, al menos el 200% del monto del préstamo que se le otorgue y será liquidado luego que sea debidamente inscrita la hipoteca. Este tipo de garantía se utilizará para todos los créditos que superen montos superiores a los catorce salarios básicos.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTOS PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

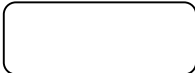

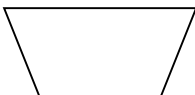


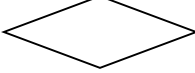
Objetivo

Describir pasos básicos a seguir para la concesión de créditos.

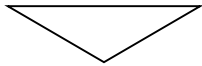
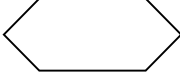

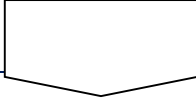

Simbología

A continuación se describe la simbología utilizada en diagramas.

TABLA 26: SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMAS

SIMBOLOGÍA - DIAGRAMAS		
FIGURA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
⊕	ACCIÓN DE CONTROL	Marca los puntos claves de control, dentro de un procedimiento.
	INICIO / FINAL	Indica el principio o fin del procedimiento.
	ACTIVIDAD	Las actividades que se desarrollan en el procedimiento se describen brevemente dentro del símbolo.
	ACTIVIDAD CONTRATADA	
	DOCUMENTO	Documento que entra y/o sale y que se genera o utiliza en el procedimiento.
	MULTI DOCUMENTO	Documentos que entran y/o salen y que se generan o utilizan en el procedimiento.
	DECISIÓN	Punto del procedimiento en donde se debe realizar una decisión entre dos opciones.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL- ÁREA DE
CRÉDITO

	ARCHIVO PERMANENTE	Depósito de un documento o información dentro de un archivo por período indefinido.
	AUDITORÍA	
	INDICADOR DE FLUJO DE PROCESOS	
	CONECTOR FUERA DE PÁGINA	Conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el procedimiento.
	CONECTOR	Conector o enlace, de una parte del diagrama con otra parte lejana del mismo.

Elaborado por: Las autoras

PROCEDIMIENTOS PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS

Procedimiento para la recopilación de la documentación del socio



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

- Información general al socio

Socio

- a) Requiere información acerca de los créditos que ofrece la cooperativa.

Oficial de crédito

- a) Informar al socio o cliente sobre los productos de crédito.
- b) Asesorar sobre el tipo de crédito más conveniente a sus intereses y necesidades informándole sobre la documentación que deberá presentar adjunta a la solicitud de crédito.
- c) Informar los costos y gastos que se incurran en la operación, luego de lo cual entregará al socio la simulación del crédito mediante la hoja de información crediticia.
- d) La entrevista concluirá con la entrega del formulario de la solicitud y la lista de requisitos previos a la concesión de un crédito.

Diagrama de la fase de recopilación de la documentación del socio

ACTIVIDADES	FLUJOGRAMAS
-------------	-------------

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO**

<p>Solicitar información acerca de los créditos que ofrece la Cooperativa. (Socio).</p> <p>Informa al socio o cliente sobre los productos de crédito (Oficial de Crédito).</p> <p>Receptar solicitud de crédito.</p> <p>Recibir la documentación solicitada para brindar el crédito.</p> <p>Verificar Información</p> <p>Análisis y Evaluación.</p> <p>Desembolso del crédito.</p> <p>Acreditar dinero</p>	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Solicitar información de créditos] A --> B[Informar al socio o sobre los productos de crédito] B --> C[Receptar la Solicitud de crédito] C --> D{¿Está la documentación completa?} D -- no --> C D -- si --> E[Recibir documentación] E --> F[Verificar documentación] F --> G[Analizar y Evaluar la información] G --> H[Desembolsar Crédito] H --> I[Acreditar dinero] I --> Fin([Fin]) </pre>
Responsable: Oficial de Crédito	Supervisor:

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Cooperativa de Ahorros y Crédito San Miguel Ltda.

FICHA EXPLICATIVA DE REQUISITOS PARA UN CRÉDITO

Requisito solicitado:	Motivo por el cual la institución financiera le solicita el requisito:
Cédula de Identidad	Verificación de foto, firma, estado civil, edad, nombre completos
Cédula de Identidad Cónyuge	Verificación de foto, firma, estado civil, edad, nombre completos

Papeleta de Votación	Verificación con sus obligaciones de votante
Croquis del Domicilio	Para que la institución haga la inspección, esto es de más uso para cobranzas
Pago de Servicio Básico	Para registrar la dirección exacta del domicilio
Certificado laboral	Para verificar referencias laborales y fuente de ingresos
Certificado de Ingresos	Para respaldar los ingresos presentados en la solicitud de crédito
Solicitud de Crédito	Formato que tiene la institución para recopilar información del cliente
Detalle de ingresos y gastos	Para determinar capacidad de pago y cuota que puede cubrir
Encaje	Es el ahorro que el cliente debe realizar como respaldo del crédito
Apertura de Libreta de Ahorros	Es la manera en que la persona se hace socia de la cooperativa y a través de la cual recibirá su crédito
Destino del Crédito	Explicación que debe dar el socio para justificar su solicitud de crédito
Garantía	Respaldo que toda institución pide para poder hacer el préstamo
RUC o RISE	En caso de tenerlo, sirve para ver la formalidad del negocio del cliente

Procedimiento para la elaboración de la solicitud de crédito

Socio

El socio presenta la información con todos los documentos de respaldo.

Oficial de crédito

- a) Receptar la solicitud de crédito completamente llena sus casilleros y firmada, con los documentos facilitados por el socio o cliente de acuerdo al anexo de las condiciones para los créditos de consumo. No se receptarán solicitudes cuando el socio o cliente no hubiere presentado la información básica requerida que permita el análisis y evaluación de la solicitud.
- b) Solicitar al cliente la información necesaria y suficiente que le permita medir el riesgo a aceptar. (Estados de Cuenta, inmobiliario, mobiliario, vehículos, etc.)
- c) Consultar en la central de riesgos, la información del socio, cónyuge y sus garantes, y si uno de ellos consta con otras calificaciones diferentes se procede a informar al socio que debe hacer.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO**

- d) Imprimir la información que arroja la central de riesgos e incluye en la solicitud de crédito el monto que adeuda.
- e) Consultar en el módulo de garantías si el socio o los garantes tienen saldos pendientes atrasados con la Cooperativa.
- f) Verificar si los saldos de las libretas cumplen con el encaje requerido con la cooperativa.
- g) Verificar el historial crediticio en caso de tenerlo.
- h) Verificar además si cumplen con los requisitos determinados en este manual

Diagrama de la fase de elaboración de la solicitud de crédito

ACTIVIDADES	FLUJOGRAMAS
<p>Entregar información requerida. (Socio o Cliente).</p> <p>Receptar solicitud de crédito completamente llena y firmada sin enmendaduras.</p> <p>Consultar en la Central de riesgo información del socio.</p> <p>Imprimir información de la Central de Riesgo.</p> <p>Verificar los saldos de la Libreta.</p> <p>Verificar el historial crediticio.</p>	<pre> graph TD Start([]) --> Entregar[Entregar] Entregar --> Receptar[Receptar] Receptar --> Tiene{Tiene} Tiene --> Medir[Medir el] Medir --> Consultar[Consultar] Consultar --> Imprimir[Imprimir] Imprimir --> Verificar[Verificar] Verificar --> Verificar_el[Verificar el] Verificar_el --> End([]) </pre>
<p>RESPONSABLE: OFICIAL DE CRÉDITO</p>	<p>SUPERVISOR:</p>

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Cooperativa de Ahorros y Crédito San Miguel Ltda



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

Procedimiento para la inspección y valoración

Verificador

- a) Recibir la información a verificar
- b) El verificador contactará al socio en su domicilio y/o negocio. Dicha verificación será realizada en forma independiente, y recopilará mayor información a través de referencias que pueden ser de vecinos, compañeros de trabajo, etc.
- c) Iniciar la recolección de la información y constata la información verificable.
- d) Realizar el informe de la verificación.

- e) Oficial de crédito
- f) Revisar el informe del verificador.
- g) Identificar inconvenientes en la verificación y problemas de la información.

- h) Verificar referencias telefónicamente.

Ingreso de la operación al sistema.

Oficial de crédito

- a) Actualizar toda la información del socio, a través del sistema.
- b) Crear un número de operación y asigna el número de oficial.
- c) El oficial de crédito procede a ingresar los datos generales al sistema de la cooperativa.
- d) Ingresar las garantías correspondientes.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL- ÁREA DE
CRÉDITO

Diagrama de la fase de inspección y valoración

ACTIVIDADES	FLUJOGRAMAS
-------------	-------------

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL- ÁREA DE
CRÉDITO

<p>Recibir Información a verificar. Contactar por teléfono al socio Iniciar recopilación de información. Realizar informe. Recibir Información a verificar. Verificar inconvenientes. Ingresar de la operación al sistema. Actualizar Información. Crear número de operación. Ingresar datos. Ingresar garantías</p>	<pre> graph TD Ini([Ini]) --> Recibir[Recibir información] Recibir --> Contactar[Contactar] Contactar --> Iniciar[Iniciar recopilación] Iniciar --> Realizar[Realizar informe] Realizar --> Existe{¿Existe?} Existe -- Sí --> Contactar Existe -- No --> Ingresar1[Ingresar] Ingresar1 --> Actualizar[Actualizar] Actualizar --> Crear[Crear número de operación] Crear --> Ingresar2[Ingresar] Ingresar2 --> Ingresar3[Ingresar] Ingresar3 --> Fin([Fin]) </pre>
<p>RESPONSABLE: OFICIAL DE CRÉDITO</p>	<p>SUPERVISOR:</p>

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Cooperativa de Ahorros y Crédito San Miguel Ltda

Procedimiento para el análisis de la documentación por la comisión de crédito



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

Análisis, evaluación y calificación del riesgo crediticio

El oficial de crédito procede a calificar el crédito a través de las cinco C's de crédito mediante el sistema de análisis de ratios:

Carácter Integridad/ Deseo de pagar/ Características morales y éticos de los solicitantes.

La información familiar es un aspecto cualitativo muy importante que se debe considerar en el análisis de un solicitante. Los puntos que se deben observar son:

- a. Número de años en el lugar de residencia.
- b. Número de cargas familiares (analizando las edades y el estado de salud)
- c. Referencias de otras fuentes de ingresos alternativas para poder pagar la cuota en el caso de que se presenten problemas.
- d. Referencias personales principalmente de los vecinos y proveedores.

Al analizar la moral de pago se debe observar lo siguiente

1. Historial crediticio con el sistema financiero y en la institución.
2. Historial de pago de cuentas de servicios básicos y otras deudas.
3. Que no presente antecedentes de mala conducta o cartera castigada.

Capacidad

Capacidad de pago como primera fuente de repago y experiencia en la administración de su actividad económica.

- a) Es la relación que ubica el socio entre sus ingresos y egresos, es decir la diferencia es el valor disponible del socio para afrontar obligaciones por deudas.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

- b) Del resultado líquido entre ingresos y egresos se disminuirá el 30% por factor de riesgo, el mismo que permitirá determinar la capacidad de pago y el plazo.

Capital

Constituye todos los bienes que son de propiedad del socio y que se encuentran libres de gravámenes, además es una forma de analizar la solvencia del socio.

Condiciones

- a) Es la situación económica macro y micro/ Situación de mercado / situación política.
- b) Se define los tipos de actividad económica y los sectores que se atenderán.

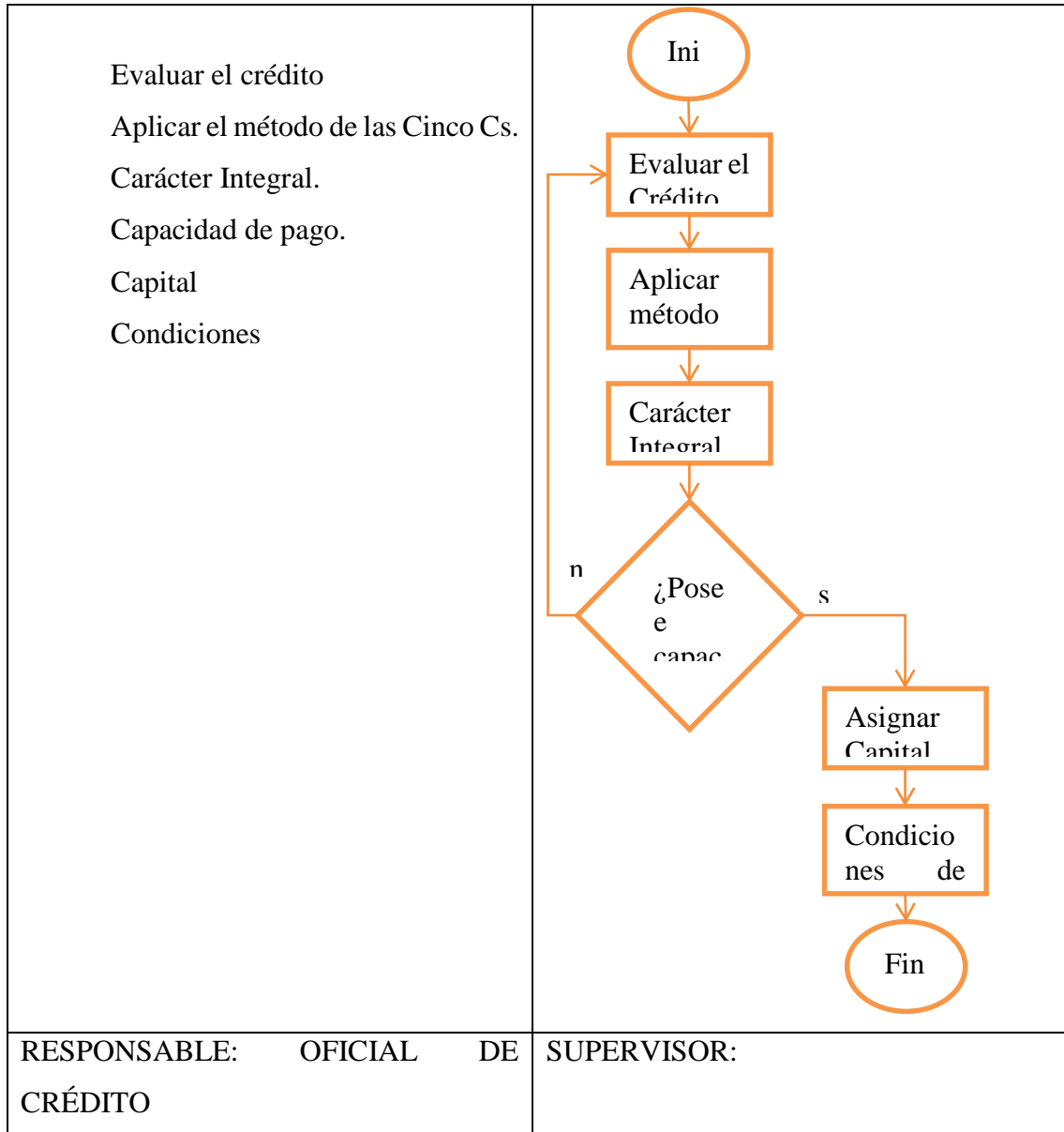
Colateral

Garantías adecuadas y suficientes que respalden el crédito Constituye las garantías que ofrece el prestatario como respaldo complementario a su operación de crédito.

Es la fuente secundaria de pago que el solicitante pone a consideración de Cooperativa. El oficial de crédito deberá determinar, según la naturaleza del riesgo del crédito, la clase de garantía que deberá solicitar a fin de dar la suficiente cobertura al monto requerido.

Diagrama de la fase de análisis de la documentación por la comisión de crédito

ACTIVIDADES	FLUJOGRAMAS
-------------	-------------



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Cooperativa de Ahorros y Crédito San Miguel Ltda

Procedimiento para el despacho del crédito

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE CRÉDITO

- a. Una vez que las solicitudes de crédito han sido aprobadas o pre-aprobadas, se deberá entregar al oficial de crédito y éste a su vez a la Asesoría Jurídica (de ser el caso), los documentos necesarios de acuerdo al producto de crédito y tipo de garantía.
- b. El oficial de crédito deberá imprimir el pagaré a la orden de la Institución que respalde el crédito y receptor las firmas correspondientes, antes de la acreditación del préstamo.
- c. La atención de los aspectos de forma y de fondo de los pagarés a la orden de la Institución, la constitución de las garantías a favor de la Cooperativa y su legalización, serán de responsabilidad de todos los empleados y funcionarios que participaron en el proceso de crédito, con el asesoramiento Jurídico, si el caso lo amerita.
- d. Con la documentación completa el oficial procede al desembolso del crédito.
- e. Acredita a la cuenta de ahorros del socio.
- f. Imprime las tablas de amortización y los comprobantes de liquidación de crédito.
- g. Entrega al socio la tabla de amortización y el comprobante de liquidación.
- h. La instrumentación de un crédito significa que toda la documentación está en regla, que ha sido entregado al socio el valor que le corresponde.

Diagrama de la fase de despacho del crédito

ACTIVIDADES	FLUJOGRAMAS
<p>Entregar las solicitudes aprobadas y pre- aprobadas al departamento jurídico.</p> <p>Imprimir el pagaré a la orden la de institución (Oficial de Crédito).</p> <p>Prestar atención al fondo y forma del pagaré y sus garantías.</p> <p>Desembolsar el crédito.</p> <p>Acreditar el dinero a la cuenta del socio.</p> <p>Imprimir tabla de amortización.</p>	<pre> graph TD In((In)) --> A[Entregar solicitudes al] A --> B[Imprimir el] B --> C{¿Cumple con?} C -- n --> A C -- s --> D[Desembolsar el] D --> E[Acreditar el] E --> F[Imprimir tabla de] F --> Fi((Fi)) </pre>
<p>RESPONSABLE: OFICIAL DE CRÉDITO</p>	<p>SUPERVISOR:</p>

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Cooperativa de Ahorros y Crédito San Miguel Ltda

PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE CRÉDITO

En este punto describiremos las actividades que se realizan para recuperar la cartera colocada cuando el socio no ha cumplido con sus pagos en los plazos pactados.

Procedimiento para cobranzas

Cobranza automática.

- Consiste en el débito automático, en la fecha de vencimiento de la amortización mensual. Para este efecto, el socio debe mantener los fondos en efectivo y haber firmado previamente una autorización de cobro a través de la cuenta de ahorros.
- El Jefe de Crédito en el caso de que el vencimiento del crédito no se haya resuelto con el deudor puede solicitar al Gerente/Jefe de Operaciones se realice débitos de los valores pendientes de la(s) cuenta(s) del (los) garante(s), en caso de que estos tengan cuentas en la Cooperativa.

Notificación in situ

- El Oficial de Crédito saca un reporte de los créditos vencidos a partir del tercer día de la fecha de vencimiento, luego imprime las notificaciones a repartir a los socios y entrega al Jefe de Crédito. En el caso de encontrar entre las notificaciones, deudores que sean reincidentes o que su pago se encuentre pendiente mucho tiempo sin encontrar respuesta, el Oficial de Crédito realiza el documento para comunicar adicionalmente al garante.
- El Jefe de Crédito revisa en el sistema que el socio no tenga valores en la cuenta para que puedan ser debitados, firma y sella las notificaciones y proporciona al notificador para que este proceda con la entrega.
- El Oficial de Crédito organiza su ruta de trabajo en base a las notificaciones por entregar, se dirige a las direcciones estipuladas, realiza la entrega procurando que la reciba directamente el deudor y receipta la firma de recepción, en el caso de no encontrar una persona que reciba el



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

documento regresa en otro horario. Si después de haber hecho este intento no encuentra una persona que reciba la notificación, coloca la notificación en un lugar visible para el socio.

- Una copia de las notificaciones realizadas debe ser archivada en el correspondiente filial del socio
- En el caso de que al realizar la visita el deudor o garante realicen un abono del crédito, el Oficial de Crédito tiene la obligación de entregar un recibo de pago el cual debe ser sellado para que tenga validez, entrega el original y se retiene la copia como constancia de la transacción. El depósito de los valores recaudados se lo realiza el mismo día en la Agencia. El Oficial de Crédito guarda las copias de los recibos de pago junto con el depósito como respaldo y adjunta una copia del recibo de pago al file del socio
- Los Oficiales de Crédito deben realizar el seguimiento puntual en las fechas ofrecidas por el cliente; también es su responsabilidad el actualizar los datos del cliente para su ubicación. En el caso de que el deudor de manera reincidente haya incumplido los compromisos de pago establecidos anota los datos del mismo para realizar una recuperación asistida con el Jefe de Crédito.
- El notificador de campo debe gestionar la cartera asignada, dando importancia al grado de madurez de la cartera.

**TABLA 27: PESOS POR GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA
PARA NOTIFICADORES DE CAMPO**

PESOS POR GESTIÓN DE RECUPERACIÓN

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

PARA NOTIFICADORES DE CAMPO	
Ponderación por grado de madurez de la cartera	Mínimo de productividad esperado sobre monto esperado
Cartera menor a 30 días	40%
Cartera mayor a 31 días hasta 90 días	50%
Cartera mayor a 91 días	10%
TOTAL:	100%

Cobranza con el apoyo del Jefe de Crédito

- El Oficial de Crédito de Campo debe informar sobre el progreso de la gestión de cobranzas indicando las dificultades de su recuperación.
- El Jefe de Crédito analiza esta información para programar las visitas de apoyo a la cobranza, para lo cual coordina con los notificadores las visitas a los deudores en los que se haya identificado dificultades para realizar la recuperación de la cartera. Para aprovechar de manera óptima la gestión, el Oficial de Crédito legaliza las notificaciones haciéndolas firmar por el Jefe de Crédito y prepara una hoja de ruta de los lugares a visitar.
- Conjuntamente el Jefe de Oficial de Crédito con los notificadores acuden a realizar las visitas procurando presionar para lograr el pago, con los argumentos jurídicos pertinentes e informándole al socio sobre los costos adicionales en los que este incurriría de continuar con su negativa al pago.
- Se anota los compromisos de pago que el socio se obliga a cancelar para realizar el respectivo seguimiento en las fechas establecidas.

Bienes en dación de pago, dados de manera voluntaria.

- En el caso de que al momento de realizar la gestión de cobranza el deudor manifieste que no tiene el efectivo para cancelar su deuda pero quiera entregar un bien como pago. El Jefe de Crédito u Oficial de Crédito realiza

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE CRÉDITO

la recepción del bien en dación de pago y se dirige a la Oficina Matriz/Ventanilla Operativa junto con el deudor con la finalidad de hacer un acta de entrega/ recepción del bien en donde se especifique las características del mismo y se entregue un recibo firmado y sellado por el Gerente abalizando la transacción.

- El Jefe de Crédito/Jefe Operaciones realiza una valoración del bien entregado, informa al Gerente para su aprobación y lo exhibe para su venta en las instalaciones de la Cooperativa. En cuanto obtiene una oferta similar al valor avaluado procede a informar al Gerente el monto ofertado y solicita autorización para realizar la venta.
- En cuanto el Gerente autoriza la venta, el Jefe de la Operaciones realiza la transacción, deposita los valores recaudados como pago del crédito y archiva en orden cronológico, como respaldo el depósito, un recibo de compra venta del bien y
- El mail de aprobación para la venta, en una carpeta Bene titulada venta de bienes recaudados.

Cobranza judicial

- La gestión de recuperación de cartera castigada y en estado judicial está a cargo del Jefe de Crédito.
- Para soporte el Jefe de Crédito puede entregar formalmente cartera judicial o castigada a los Oficiales de Crédito, se reconoce el 7% sobre el capital total recuperado, siempre y cuando justifique la gestión con documentos y acciones realizadas emitidas en un informe de gestión a ser validadas por el Jefe de Crédito y el Jefe de Operaciones.
- Mensualmente el Jefe de Crédito realiza un seguimiento de los créditos entregados a los notificadores, de no comprobar acciones en pro de recuperar la cartera procede a retirar los casos en un período máximo de 3 meses que corren desde la fecha de entregados los casos.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL– ÁREA DE
CRÉDITO

Retiro de bienes por orden judicial

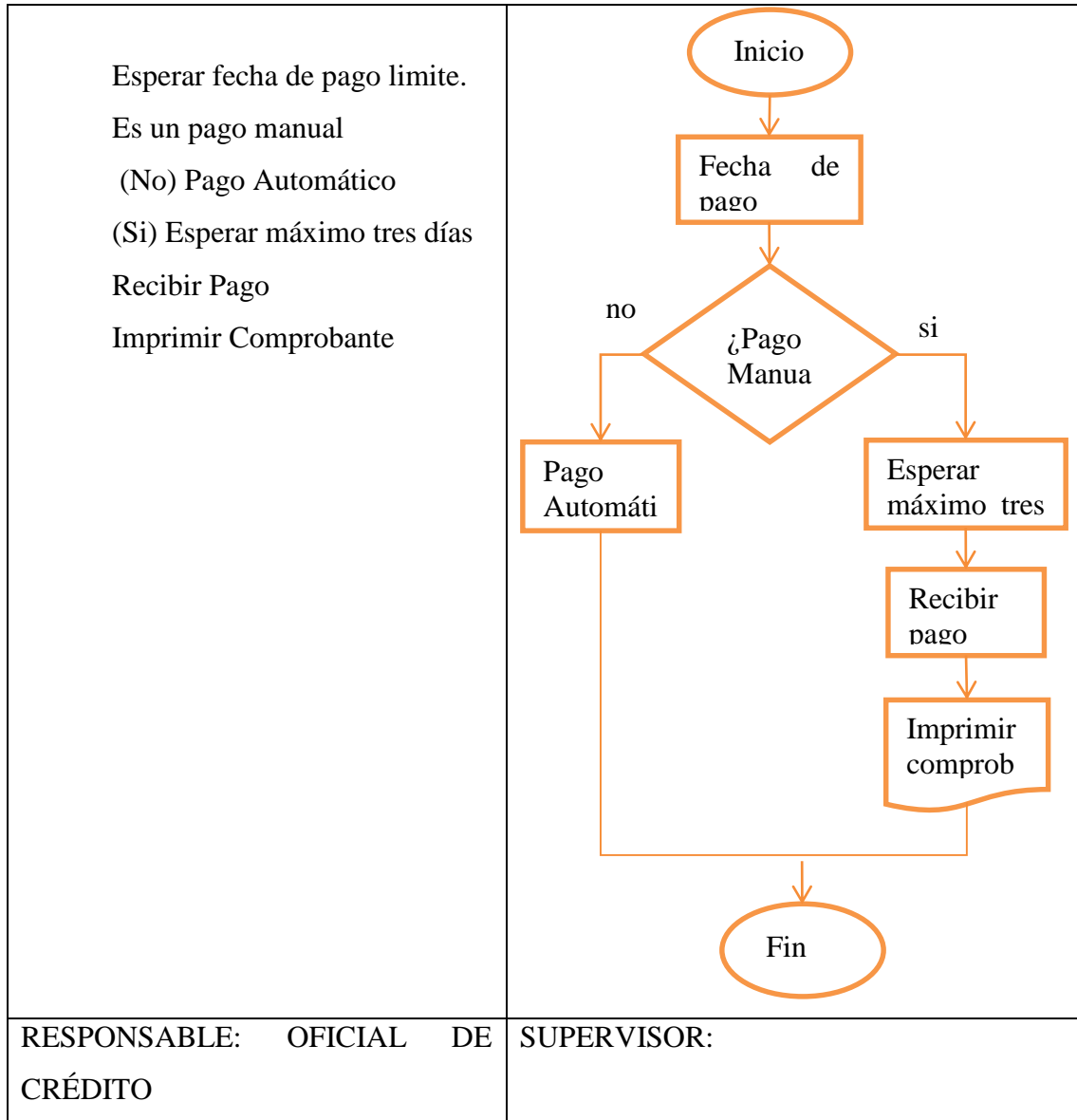
- En el caso de retiro de bienes por falta de pago, esta gestión no constituye la terminación de la acción legal, sino una medida cautelar hasta realizar la venta y aplicar al crédito el producto de la venta; en caso de cubrir el monto, se podrá suspender la acción legal, caso contrario se seguirá con la causa hasta obtener sentencia satisfactoria para la Cooperativa.

Los pasos a seguir, en caso de gestión judicial son:

- ✓ Demanda
- ✓ Sorteo
- ✓ Asignación juzgado y número de juicio
- ✓ Calificación de la demanda
- ✓ Citación.
- ✓ Se inicia un juicio que culmina con la adjudicación del juez.
- ✓ Venta del bien.

Diagrama de la fase de cobranzas: Cobranza Manual

ACTIVIDADES	FLUJOGRAMAS
-------------	-------------



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Cooperativa de Ahorros y Crédito San Miguel Ltda

Diagrama de la fase de cobranzas: Cobranza Automática

ACTIVIDADES	FLUJOGRAMAS
<p>Esperar fecha de pago limite. Es un pago Automático (No) Pago Manual (Si) Posee fondos en la cuenta (Si) Cobrar (no) Esperar tres días máximo. Posee fondos la cuenta 2.3.1 (Si) cobrar 2.3.2. (No) Notificar al socio y jefe de crédito. Imprimir Comprobante</p>	<pre> graph TD In((In)) --> Fecha[Fecha de pago] Fecha --> D1{¿Pago automático?} D1 -- n --> Pago[Pago manual] D1 -- s --> D2{¿Posee fondos?} D2 -- n --> Esperar[Esperar] D2 -- s --> Cobrar1[Cobrar] Esperar --> D3{¿Posee fondos?} D3 -- n --> Notificar[Notificar] D3 -- s --> Cobrar2[Cobrar] Pago --> Fi((Fi)) Cobrar1 --> Fi Cobrar2 --> Fi Notificar --> Fi </pre>
<p>RESPONSABLE: OFICIAL DE CRÉDITO</p>	<p>SUPERVISOR:</p>

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Cooperativa de Ahorros y Crédito San Miguel Ltda

Diagrama de la fase de cobranzas: Cobranza Judicial

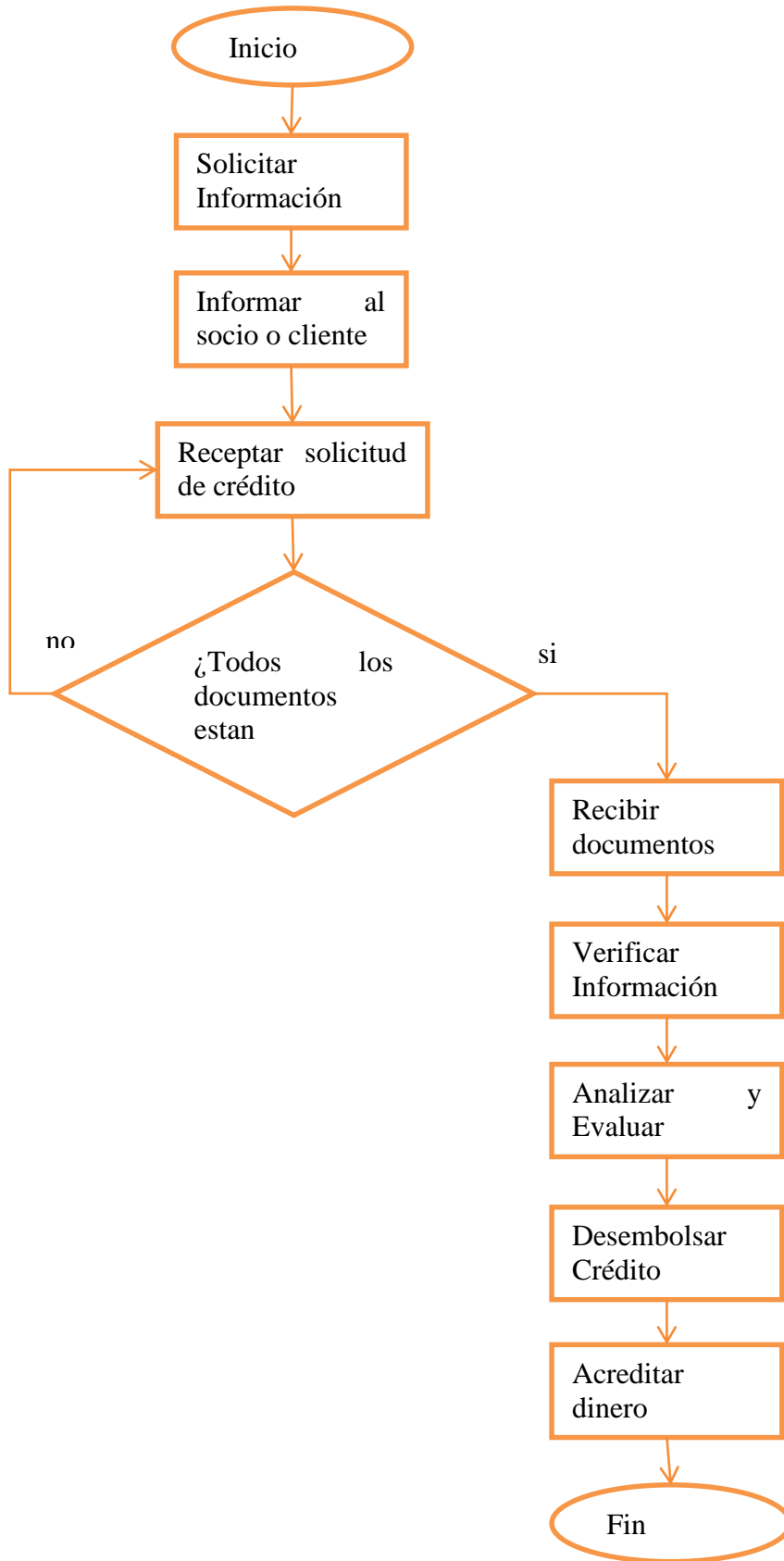
ACTIVIDADES	FLUJOGRAMAS
-------------	-------------

<p>Seguimiento mensual de créditos</p> <p>Realizar acciones de cobranza, enviar avisos al cliente (verbal, tres escrito)</p> <p>Existen pagos pendientes de tres meses. }</p> <p>(No) Realizar acciones de cobranzas</p> <p>(Si) Notificar al departamento Jurídico.</p> <p>Imprimir aviso judicial</p> <p>Realizo el pago el Cliente</p> <p>(si) Cobrar</p> <p>Imprimir comprobante</p> <p>(no) Acción Legal</p> <p>Obtener Sentencia</p> <p>Incautar bienes</p> <p>Imprimir comprobante de pago.</p>	<pre> graph TD Start([Inicio]) --> Revisar[Revisar] Revisar --> Realiza[Realiza] Realiza --> Pagos{¿Pagos?} Pagos -- n --> Realiza Pagos -- s --> Notificar[Notificar] Notificar --> Aviso[Aviso] Aviso --> Pago{¿Pago?} Pago -- n --> Acci[Acci] Acci --> Obtener[Obtener] Obtener --> Incauta[Incauta] Incauta --> Cobr[Cobr] Cobr --> Impri1[Impri] Pago -- s --> Cobr2[Cobr] Cobr2 --> Impri2[Impri] Impri1 --> End([Fin]) Impri2 --> End </pre>
RESPONSABLE: OFICIAL DE CRÉDITO	SUPERVISOR:

Elaborado por: Las Autoras

PROCEDIMIENTO GENERAL DE UN CRÉDITO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL- ÁREA DE
CRÉDITO



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL- ÁREA DE
CRÉDITO

**CUADRO COMPARATIVO Y CRONOGRAMAS CON LOS TIEMPOS DE
DEMORAS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO**

PROCESO	TIEMPO ACTUAL	MOTIVO	TIEMPO ESPERADO
Recopilación de la documentación del socio	15 días	Ya que no receptan toda la documentación o receptan documentación caducada.	2 días
Elaboración de la Solicitud de Crédito	Una Hora	El procedimiento de inicio a fin no es el que siguen correctamente.	Media Hora
Inspección y Valoración	Una Semana	Se descuidan de dar seguimiento a la solicitud elaborada.	Dos Días Después de elaborar la solicitud
Análisis de la Documentación por la Comisión de Créditos	Una Semana	Por cuanto la comisión enviaba de regreso las carpetas por la documentación incompleta y se acumulaba el trabajo.	Tres días Vienen de ventanillas Operativas.
Despacho del Crédito	Un día		3 horas
Procedimiento de recuperación de Cartera	Cobranza Automática Un mes Notificación in situ Tres meses	Que no revisan continuamente. no tienen rutas específicas para la verificación no siguen parámetros específicos es decir apuntar al recuperar todos los créditos altos y de mayor	<ul style="list-style-type: none"> • Dos semanas • Mes y medio

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL" LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN COMERCIAL- ÁREA DE
CRÉDITO

		tiempo de vencimiento, ellos cogen aleatoriamente incluso no peinan un lugar	
Cobranza con el apoyo del Jefe de Crédito	Tres Meses o dos campañas al año	Por la distancia de las ventanillas el jefe de crédito cada tres meses o dos acompaña a recuperar a los oficiales de crédito de las ventanillas operativas lo que en matriz es semanal el apoyo y por no tener un cronograma específico de visitas	Un Mes
Bienes en dación de pago, dados de manera voluntaria	240 días	Recién empieza a tratar el abogado y no existe uno de planta para el proceso	180 días

PROCESO	DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES																	
Recopilación de la documentación del socio	OCHO DIAS																	
Elaboración de la Solicitud de Crédito						1/2 HORA												
Inspección y Valoración							TRES DIAS											
Análisis de la Documentación por la Comisión de Créditos							TRES DIAS											
Despacho del Crédito											12 HORAS							
Procedimiento de recuperación de Cartera											DOS SEMANAS							
Cobranza con el apoyo del Jefe de Crédito															DOS SEMANAS			
Bienes en dación de pago, dados de manera voluntaria																		no se aplica
TOTAL DE TIEMPO																		34 DIÁS, 12 HORAS Y MEDIAS

Procedimiento para el seguimiento y control de la cobranza

- El Oficial de Crédito entrega al Jefe de Crédito las notificaciones realizadas en la semana el primer día laborable de la siguiente semana.
- El Jefe de Crédito verifica que las notificaciones hayan sido firmadas por el deudor, familiares cercanos, personas que mantengan una relación laboral o portero del edificio donde vive, y en el caso de encontrar excepciones se hayan puesto las observaciones de soporte; revisa que se haya realizado las recuperaciones correspondientes, emite un informe de recuperación de la cartera asignada y envía vía mail al Gerente.
- De igual manera revisa los recibos asignados con la finalidad de verificar que la numeración se encuentre completa, que los valores recibidos hayan sido depositados en los créditos correspondientes y que en el caso de existir anulaciones se encuentren tanto el original como la copia escritas con la palabra anulado. En el caso de encontrar irregularidades se reporta al Jefe de Talento Humano/ Jefe de Operaciones el faltante y se retira provisionalmente el resto de recibos.
- El Jefe de Talento Humano junto con el Jefe de Crédito y Jefe de Operaciones analizan el faltante y conforme al comportamiento y versiones obtenidas deciden sobre las sanciones a ser aplicadas.

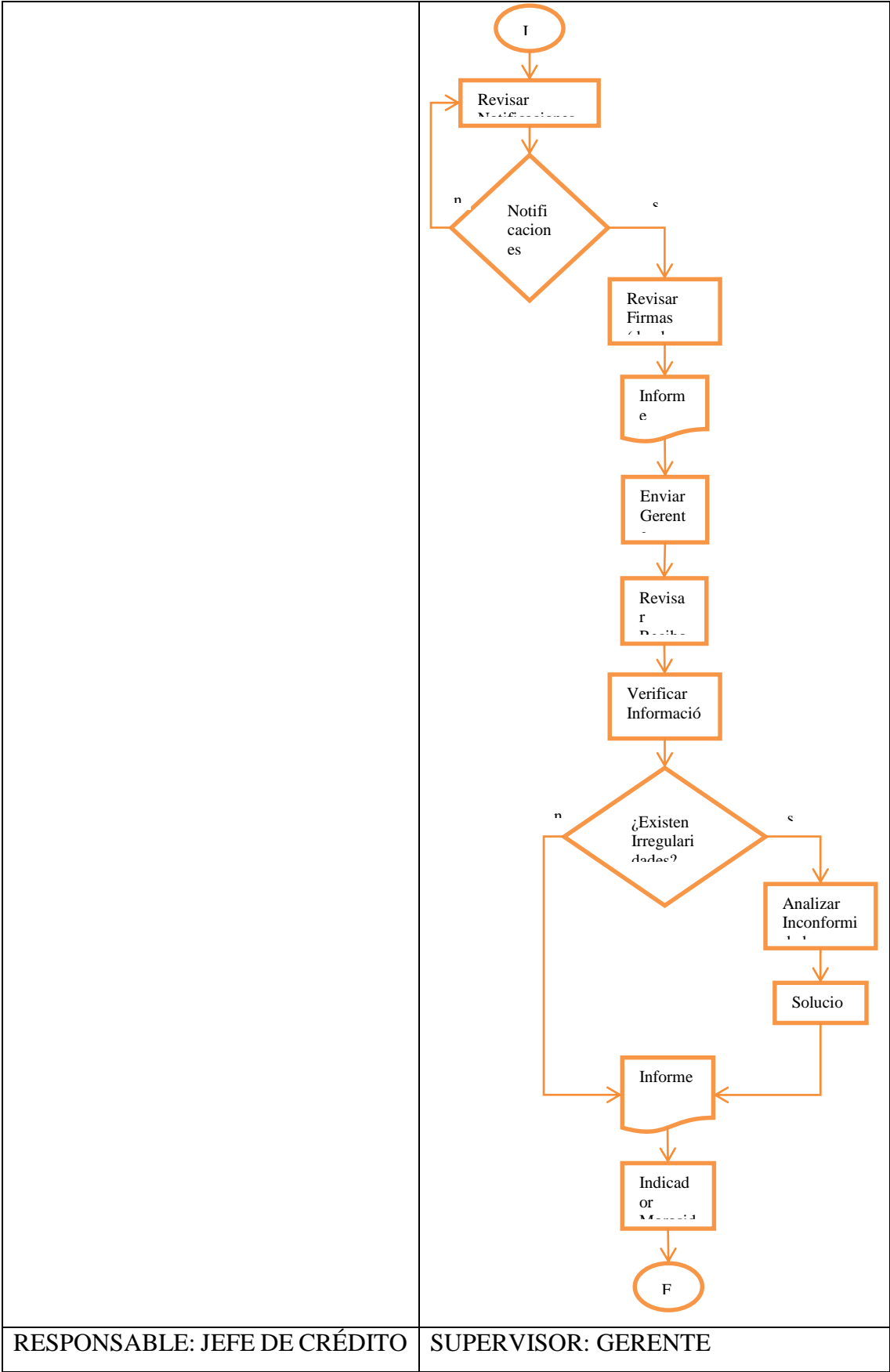
Reporte de indicadores de morosidad

- El Jefe de Crédito monitorea de manera constante el índice de morosidad global de la Institución con la finalidad de prevenir incrementos en la morosidad que puedan suscitarse, de esta forma coordina la realización de visitas a agencias, decide sobre los créditos que entran a cobranza judicial y alerta sobre deficiencias en la colocación.
- El Jefe de Operaciones saca de manera mensual un reporte de la morosidad al detalle por Ventanilla Operativa y Oficial de Crédito el cual es remitido a la Gerencia dentro de la primera semana del mes siguiente.

- El Jefe de Crédito en base al análisis de morosidad emite un reporte a la Gerencia, en el cual se reporta deficiencias en la colocación que repercuten en la recuperación de la cartera para que se tomen acciones correctivas.

Diagrama de Flujos del Procedimiento para el seguimiento y control de la cobranza

ACTIVIDADES	FLUJOGRAMAS
<p>Entregar notificaciones Las notificaciones están firmadas Revisar Firmas (deudor, garante) Imprimir informe Enviar al gerente el informe Revisar Recibos Verificar la información Existen irregularidades (si) Analizar Inconformidades Solucionar Imprimir informe (no) Imprimir informe Indicador de Morosidad.</p>	



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Cooperativa de Ahorros y Crédito San Miguel Ltda

Comisión de crédito funciones – Responsabilidades

Responsabilidades

La Comisión de Crédito conocida como el corazón de la Cooperativa, está compuesta por tres miembros: Presidente, Vocal y Secretario, asignándole la función específica de atender el servicio de los préstamos; su labor se fundamenta estrictamente en las normas señaladas en el reglamento de crédito aprobado por el Consejo de Administración, por lo tanto tiene la facultad de aprobar, rechazar o aplazar las solicitudes de préstamos a los socios.

Funciones

La función básica de esta comisión es la de calificar las solicitudes presentadas por los socios para acceder al servicio de crédito, para este fin deberá:

- Efectuar un estricto cumplimiento de las normas contempladas en la Ley/ Reglamento de Economía Popular y Solidaria, así como también a las resoluciones emitidas por el Banco Central, cuando se actualice o se modifique la citada ley, hacer cumplir el reglamento interno, por lo que será responsabilidad de los organismos directivos de crédito mantenerse informados al respecto.
- Realizar revisiones y actualizaciones de este manual cuando fuere necesario, en virtud de los cambios en el marco legal regulatorio o en el entorno en el que se desenvuelve la cooperativa.
- Una vez que la comisión obtenga la aprobación del Consejo de Administración a las revisiones y/o actualizaciones planteadas deberán difundirlas a todo el personal involucrado mediante comunicaciones de actualización numeradas secuencialmente donde se especificará las hojas nuevas que se agregan y/o que se colocan en sustitución de otras ya existentes. Las responsabilidades que asumen las personas que aprueban y administran los riesgos ya sean en forma individual (Gerencia) o a través de la comisión (Vocales de la Comisión de Crédito) deben estar orientadas a:
 - ✓ Encuadrarse dentro de las políticas y procedimientos de la Cooperativa.

- ✓ Que las personas involucradas en la toma y administración de riesgos tengan el conocimiento y la experiencia necesaria para desempeñar de manera responsable sus funciones.
- ✓ El personal y los vocales de la comisión de crédito serán responsables de cada una de las etapas del proceso así como las inobservancias y/o errores de juicio crediticio que no estén enmarcadas dentro de las atribuciones de cada uno, la responsabilidad se mantendrá en los casos que los créditos pasen al área legal.
- ✓ Bajo ningún concepto la comisión de crédito podrá aprobar préstamos cuyas garantías no cubre el 100% del monto solicitado, ni obviar el estudio y la recomendación del personal encargado de realizar el análisis.
- ✓ Realizar un informe mensual por escrito de la situación real de la cartera colocada, recuperada detallando: amortizaciones, monto principal, interés de mora, intereses normales, etc., para el Consejo de Administración.

- **Factores que se analizan antes de otorgar un crédito**

- Revisar si el socio esta en mora en la Central de Riesgos
- ¿Qué tipo de socio o cliente es?
- ¿Qué valor desea que se le otorgue?
- ¿En qué va a invertir el crédito?
- ¿Persona honorable?
- ¿Qué cargo desempeña o qué tipo de negocio tiene? ¿Cuál es el monto de sus ingresos mensuales? (rol de pagos).
- ¿Posee vivienda propia? (extensión y avalúo).
- ¿Posee terrenos? (extensión y avalúo).
- ¿Posee animales? (cuántos, avalúo y que tipo).
- ¿Posee vehículo? (avalúo).
- ¿Posee maquinarias o mercaderías? (avalúo)
- ¿Tiene buenas referencias bancarias?, saldo actual.
- ¿A Cuánto ascienden sus patrimonios?
- ¿A Cuánto ascienden sus deudas?
- ¿A Cuánto ascienden sus ingresos?
- ¿A Cuánto ascienden sus gastos?
- ¿Qué tipo de garantías ofrece: hipotecarias, sobre firmas, o prendarias?
- ¿Plazo en que desea pagar las cuotas?

CONCLUSIONES

- La cooperativa cuenta con credibilidad, por cuanto se mantienen y a la vez aumentan gran número de socios a pesar de que persiste la dificultad al momento de realizar sus trámites de crédito.
- La cooperativa en su gran mayoría cuenta con socios del sector agro productivo por cuanto estos ven en la entidad financiera la oportunidad, de obtener créditos a largo plazo permitiéndoles cubrir sus necesidades.
- Los socios en su gran mayoría, pertenecen al sector agro motivo por el cual tienen un nivel educación básico, lo que dificulta la comprensión al momento de recibir la información para sus créditos en las dependencias de la cooperativa.
- Existen cambios constantes de personal quienes desconocen a cabalidad el trabajo que deben realizar, lo cual ha provocado que el proceso para la otorgación de un crédito sea lento, por cuanto no cuentan con un manual de funciones ni de procedimientos de créditos.
- Los procedimientos que realizan los oficiales de créditos no son claros, esto ha ocasionado que deban realizar actividades repetitivas para el despacho de un mismo crédito.
- Algunos socios buscan otras instituciones financieras por cuanto los trámites son menos complejos en los servicios que las mismas ofertan, esto se evidencia cuando los funcionarios de estas Instituciones se manejan bajo los mismos criterios utilizando el mismo lenguaje financiero.

RECOMENDACIONES

- Por cuanto la institución financiera cuenta con personal que posee diferente y poca información del área, deberían contratar profesionales con el perfil adecuado para desempeñar las funciones de oficiales de crédito.
- Al contar la cooperativa con socios del sector agro productivo en su mayoría se convierte indispensable, que los oficiales de crédito manejen un lenguaje sencillo con la finalidad de que los socios vayan claros en el procedimiento a seguirse.
- Diseñar un manual de procedimientos, que permita a los oficiales conocer las actividades a realizarse en su área y por ende cumplir con cada uno de los filtros por los cuales tiene que pasar el socio, evitando la pérdida de tiempo para las dos partes.
- Mantener actualizado al personal que forma parte del área de crédito de cada una de las decisiones a implementarse en la misma, para que de esta manera cada uno cumpla sus funciones de manera coherente y coordinada.
- Destinar recursos para la publicidad de la Coac “San Miguel” Ltda., lo que conllevara a que el público en general conozca todos los servicios que oferta.
- Exista capacitación al personal en cada una de las áreas que se desempeña, por lo menos dos veces al año para de esta manera contribuir de mejor manera a la Institución.
- Se recomienda que los oficiales de crédito lleven una base de datos y por ende un cronograma organiza del estado en el que se encuentra cada uno de los procesos de créditos que se están llevando a cabo.
- Recomendamos realizar una investigación de mercado a los socios sobre la satisfacción de los servicios que recibe, para así conocer a cabalidad sus expectativas y necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

Andrade, R. (2009). Planificación del Desarrollo Estratégico. Riobamba.

Arca, F. G., Álvarez, A. B., Álvarez, D. L., Mera, E. L., Troncoso, E. P., Novoa, E. S., y otros. (2005). Gestión comercial de la pyme. Herramientas y técnicas. España: Ideaspropias Editorial.

Asamblea Nacional. (2011). Ley organica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario. Quito: Superintendencia de economía popular y solidaria.

Benjamin, E., & Fincowsky, F. (2009). Organización de empresas. Madrid: McGraw Hill.

Besterfeld, D. (2009). Control de calidad. Madrid.

Boxwell, R. (2005). Benchmarking para competir con ventaja. Madrid: Mc Graw Hill.

Carrasco, J. B. (2009). Gestión de procesos. Santiago: Evolución S.A.

Chiavenato, I. (2009). Administracion, Teoría, proceso y practica. Madrid : Mc Graw Hill.

DeZuani, R. (2008). Introducción a la Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Valleta.

Gan, F., & Triginé, J. (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Madrid: Díaz de Santos,S. A.

Jaramillo, J. M. (2005). Indcadores de Gestión. Ciudad de la Habana: 3R Editores.

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Cuadro de mando integral. Barcelona: Gestion 2000.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). Elementos de administración. Madrid: McGraw Hill.

Münch, L. (2007). Administración: Escuelas, proceso administrativo,áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México:Pearson Educación.

Sanchez, P. (2002). Calidad y productividad. Mariana: Nuevos tiempos.

Falconi Ponce, William. (2001). Diccionario de términos económicos y bursátiles. Riobamba: Edipcentro.

Linkografía

http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf

http://www.coacsanmiguel.fin.ec/coopweb1/index.php?option=com_content&view=article&id=29&Itemid=64

ANEXOS



MODELO DE LA ENCUESTA PARA LOS NO SOCIOS

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

OBJETIVO: Conocer las expectativas de los socios que pertenecen a otras instituciones financieras y por ende a la competencia.

NOTA: Al momento de contestar cada una de las preguntas que sean lo más precisas y claras posibles.

SEXO: F..... M.....

EDAD:

1. ¿En la actualidad, es usted socio de alguna Institución Financiera?

- Si
- No

Cual... ..

2. ¿Qué le llevo a ser socio de dicha institución?

.....

3. ¿Qué producto utiliza de dicha institución?

- Cuentas de ahorro
- Créditos
- Inversiones
- Cobro del bono

4. ¿Qué característica/s prefiere al momento de recibir los productos o servicios por dicha institución?
- Agilidad
 - Tiempo
 - Atención al Cliente
 - Simplicidad del proceso
 - Calidad del servicio
5. ¿Conoce usted donde está ubicada la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel”?
- Si
 - No
6. ¿Ha visto o escuchado anuncios publicitarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel”?
- Si
 - No
7. ¿La institución crediticia en la que Ud. Es socio que de relevante posee ante las demás?
- Seriedad
 - Agilidad
 - Menos tramites
 - Otro motivo

Cual.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



MODELO DE LA ENCUESTA PARA LOS SOCIOS
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

OBJETIVO: Identificar la opinión de los socios de la Coac “San Miguel” Ltda. Con respecto al proceso que se lleva a cabo de los créditos.

NOTA: Al momento de contestar cada una de las preguntas que sean lo más precisas y claras posibles.

SEXO: F..... M.....

EDAD:

1. ¿Hace que tiempo es socio de la COAC San Miguel Ltda.?

- 0 a 1 año
- 1 a 2 años
- 2 a 4 años
- Más de 4

2. ¿Los productos y servicios que le ofrece la Cooperativa se ajustan a sus necesidades?

- Si
- No

¿Por qué?

3. ¿Cuántos créditos ha realizado en la COAC San Miguel Ltda.?

- 1
- 2
- 3 o más

4. ¿La atención recibida por parte de los asesores de crédito es?
- Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
5. ¿Existe exactitud y claridad en la información brindada por el asesor?
- Si
 - No
6. ¿Ha tenido alguna dificultad en el acceso a su crédito?
- Si
 - No
7. ¿Conoce el proceso para adquirir un crédito en la cooperativa?
- Si
 - No
8. ¿Al momento de realizar su proceso de crédito este es:
- Rápido
 - Lento
9. ¿En qué tiempo le entregaron su crédito desde el momento que le aprobaron el mismo?
- La misma semana
 - En quince días
 - Un mes
 - Más de un mes
10. ¿Qué procedimiento utiliza la Cooperativa para informarle sobre el estado de solicitud de su crédito?
- Llamada telefónica
 - Vía mensaje instantáneo
 - Personalmente
 - Pidiéndole que se acerque a la Cooperativa
11. ¿Qué tramites realizó para la aprobación del crédito?
- Presentar la cedula
 - Presentar la papeleta de votación

- Copia de servicios básicos
- Cuenta de ahorros
- Certificación
- Información referente al garante
- Otros.....
-

12. ¿Cómo percibe usted la calidad de los servicios y productos que ofrece la Cooperativa?

- Excelentes
- Buenos
- Regulares
- Malos

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



**MODELO DE LA ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES DE LA COAC
“SAN MIGUEL LTDA.”**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

OBJETIVO: Identificar la opinión de los socios de la Coac. “San Miguel” Ltda. Con respecto al proceso que se lleva a cabo de los créditos.

NOTA: Al momento de contestar cada una de las preguntas que sean lo más precisas y claras posibles.

SEXO: F..... M.....

EDAD:

1. ¿Cree Ud. Necesario la existencia de un Manual de Procedimientos para el área de Crédito?

- Si
- No

2. ¿Existe desconocimiento por parte del personal de algunos de los procedimientos del área?

- Si
- No

¿Porque?

3. ¿En el Plan estratégico se realiza referencias hacia la gestión comercial del área de créditos?

- Si
- No

4. ¿Se realiza capacitación al personal?

- Frecuentemente
- Esporádicamente
- Casi Nunca

5. ¿Se realiza charlas de motivación al personal?

- Frecuentemente
- Esporádicamente
- Casi Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN