



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Tema:

“ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2013”

Trabajo de graduación modalidad Tesis, previo la obtención del Título de Ingeniera en Finanzas

AUTOR: Andrea Carolina Ojeda Lozada

TUTOR: Ing. Ana Córdova

Ambato – Ecuador

Abril 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Ana Córdova con C.I. 050275878-2 en mi calidad de tutora del trabajo de investigación sobre el tema: “ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2013”, desarrollado por Andrea Carolina Ojeda Lozada, egresada de la Carrera de Ingeniería Financiera, considero que el informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponden a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de proyectos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente.

Ambato, 16 de Junio de 2014

EL TUTOR




Ing. Ana Córdova Pacheco

AUTORÍA DE LA TESIS DE INVESTIGACIÓN

Yo, Andrea Carolina Ojeda Lozada, con cédula de ciudadanía № 180400371-1, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: “ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2013”, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.

Ambato, 16 de Junio de 2014



Andrea Carolina Ojeda Lozada

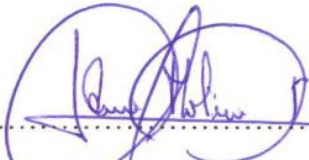
AUTORA

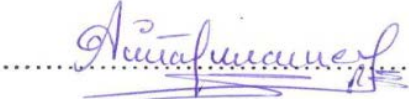
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

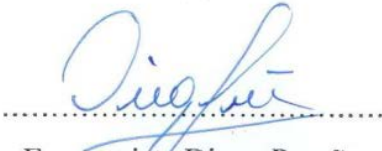
Los suscritos Miembros del Tribunal de Grado, una vez revisado, aprueban el informe de Investigación, sobre el tema: “ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA, DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2013”, de la Srta. Andrea Carolina Ojeda Lozada , egresada de la carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 20 de Junio de 2014

Para constancia firman


Dra. Ana Molina
PROFESOR CALIFICADOR


Abg. Anita Labre
PROFESOR CALIFICADOR


Economista Diego Proaño
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A Dios como prioridad en mi vida, que me llena de bendiciones y me da la oportunidad de concluir una etapa más, por cuidarme y darme la fortaleza necesaria para continuar en el camino.

A mi madre por ser padre y madre y con su esfuerzo y dedicación mi ejemplo a seguir y quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar siendo mi apoyo en todo momento.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, y a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por abrir las puertas al conocimiento y brindarme la oportunidad de convertirme en una buena profesional al servicio del país.

A los señores Docentes por su paciencia y apoyo durante mi vida estudiantil, siendo el pilar fundamental en mi formación y en especial a la Ing. Ana Córdova por su valiosa colaboración en la investigación realizada.

De igual forma a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., por la apertura y colaboración para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

A. PÁGINAS PRELIMINARES	Pag.
Portada.....	i
Aprobación del Tutor	ii
Autoría de la Tesis de Investigación	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos.....	vii
Índice de Gráficos	xi
Índice de Cuadros.....	xiii
Resumen Ejecutivo.....	xv
Abstract	xvi
 B. TEXTO: INTRODUCCIÓN	
Introducción	1
 CAPÍTULO I EL PROBLEMA	
1.1. Tema de Investigación	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	4
Macro	4
Meso.....	6
Micro.....	7
1.2.2. Análisis Crítico.....	9
1.2.3. Prognosis	10
1.2.4. Formulación del problema.....	11
1.2.4.1. Preguntas directrices	11

1.2.5.	Delimitación	12
1.2.5.1.	Delimitación temporal:	12
1.2.5.2.	Delimitación espacial:.....	12
1.2.5.3.	Delimitación poblacional	12
1.3.	Justificación	12
1.4.	Objetivos	13
1.4.1.	Objetivo General	13
1.4.2.	Objetivos Específicos.....	14

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes Investigativos.....	15
2.2.	Fundamentacion Filosófica	18
2.3.	Fundamentacion Legal	18
2.4.	Categorías Fundamentales	22
2.4.1.	Constelación de Ideas.....	23
2.4.1.1.	Marco Conceptual de la Variable Independiente	24
2.4.1.1.1.	Estandarización de procesos	24
2.4.1.1.2.	Procesos de Crédito.....	26
2.4.1.1.3.	Riesgo Crediticio.....	27
2.4.1.1.4.	Riesgos Financieros	30
2.4.2.	Marco Conceptual de la Variable dependiente	33
2.4.2.1.	Gestión Empresarial.....	33
2.4.2.2.	Administración del Talento Humano.....	34
2.4.2.3.	Indicadores de desempeño	35
2.4.2.4.	Evaluación del desempeño.....	37
2.5	Hipótesis.....	37
2.6	Señalamiento de Variables.....	37

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la Investigación.....	38
3.2. Modalidad Básica de la Investigación.....	39
3.2.1. Investigación Bibliográfica.....	39
3.2.2. Investigación de Campo.....	39
3.3. Nivel o Tipo de Investigación.....	40
3.3.1. Investigación exploratoria.....	40
3.3.2. Investigación descriptiva.....	41
3.3.3. Investigación correlacional.....	41
3.4. Población y Muestra.....	42
3.4.1. Población.....	42
3.4.2. Muestra.....	42
3.4.2.1. Determinación de la Muestra.....	42
3.5. Operacionalización de Variables.....	46
3.6. Recolección de la Información.....	48
3.7. Plan de Procesamiento y Análisis de la Información.....	49

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. Analisis de Datos.....	50
4.1.1 Análisis e Interpretación de Resultados “Guía de Observación”.....	51
4.1.2. Encuestas Aplicada al Personal de Créditos de la Cooperativa Chibuleo ..	60
4.2. Interpretación de Resultados.....	75
4.3. Verificación de la Hipótesis.....	76
4.3.1. Planteo de Hipótesis.....	76
4.3.4. Regla de Decisión.....	78
4.3.2. Cálculo del Ji Cuadrado.....	79
4.3.3. Campana de Gauss.....	80

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	81
5.2. Recomendaciones.....	82

CAPÍTULO VI PROPUESTA

6.1. Datos Informativos.....	83
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	85
6.3. Justificación.....	87
6.4. Objetivos	88
6.4.1. Objetivo General	88
6.4.2. Objetivos Específicos.....	88
6.5. Análisis de Factibilidad.....	88
6.5.1. Factibilidad Política	88
6.5.2. Factibilidad Organizacional	89
6.5.3. Factibilidad Legal.....	89
6.5.4. Factibilidad Económica – Financiero.....	90
6.6. Fundamentación Teórica.....	91
6.7. Metodología Modelo Operativo.....	96
6.8. Previsión de la Evaluación.....	136

C: MATERIALES DE REFERENCIA

Bibliografía	137
Anexos.....	139

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Captaciones del sistema cooperativista en Ecuador	5
Gráfico N° 2: Árbol de problemas.....	9
Gráfico N° 3: Categorías Fundamentales	22
Gráfico N° 4: Constelación de ideas de la Variable Independiente y la Variable Dependiente.....	23
Gráfico N° 5: Indicadores de desempeño y su relación con los procesos	36
Gráfico N° 6: Colaterales	51
Gráfico N° 7: Concordancia	52
Gráfico N° 8: Información.....	53
Gráfico N° 9: Mora.....	54
Gráfico N° 10: Créditos vinculantes.....	55
Gráfico N° 11: Operaciones de crédito	56
Gráfico N° 12: Inspecciones.....	57
Gráfico N° 13: Procesos	58
Gráfico N° 14: Herramientas de apoyo.	59
Gráfico N° 15: Proceso de selección.....	60
Gráfico N° 16: Capacitación	61
Gráfico N° 17: Eficiencia Operativa	62
Gráfico N° 18: Proceso de selección.....	63
Gráfico N° 19: Tiempo de trabajo.....	64
Gráfico N° 20: Evaluación	65
Gráfico N° 21: Periodicidad de Evaluación	66
Gráfico N° 22: Estándares de Desempeño	67
Gráfico N° 23: Eficiencia Operacional.....	68
Gráfico N° 24: Incentivos.....	69
Gráfico N° 25: Causas	70
Gráfico N° 26: Desempeño Laboral	71
Gráfico N° 27: Procedimientos	72
Gráfico N° 28: Eficiencia Operacional.....	73
Gráfico N° 29: Evaluación del rendimiento	74

Gráfico N° 30: Campana de Gaus	80
Gráfico N° 31: Organigrama del departamento de Créditos	98
Gráfico N° 32: Flujograma de actividades	103
Gráfico N° 33: Mapa del departamento de Crédito.....	105
Gráfico N° 34: Cursograma Actual 1	107
Gráfico N° 35: Cursograma Actual 2	108
Gráfico N° 36: Cursograma Actual 3	109
Gráfico N° 37: Cursograma Actual 4	110
Gráfico N° 38: Cursograma Actual 5	111
Gráfico N° 39: Cursograma Analítico Propuesto 1	113
Gráfico N° 40: Cursograma Analítico Propuesto 2.....	114
Gráfico N° 41: Cursograma Analítico Propuesto 3.....	115
Gráfico N° 42: Cursograma Analítico Propuesto 4.....	116
Gráfico N° 43: Cursograma Analítico Propuesto 5.....	117
Gráfico N° 44: Flujograma del proceso de crédito.....	132

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Tipos de crédito y tasas de interés.....	8
Cuadro N° 2: Proceso de la Administración del riesgo.....	31
Cuadro N° 3: Objetivos y funciones de la Administración de riesgo financiero ..	31
Cuadro N° 4: Definición de riesgos financieros.....	32
Cuadro N° 5: Detalle del cliente interno COAC Chibuleo	43
Cuadro N° 6: Detalle de créditos concedidos en el Año 2013	44
Cuadro N° 7: Detalle de créditos solicitados y concedidos en el Año 2013	44
Cuadro N° 8: Números aleatorios para el año 2013	45
Cuadro N° 9: Operacionalización de Variables “Variable Independiente: Estandarización de Procesos”	46
Cuadro N° 10: Operacionalización de Variables “Variable Dependiente: Rendimiento del Personal”.....	47
Cuadro N° 11: Plan de recolección de Información.....	48
Cuadro N° 12: Colaterales.....	51
Cuadro N° 13: Concordancia de Rúbricas.....	52
Cuadro N° 14: Información de operaciones crediticias.....	53
Cuadro N° 15: Mora	54
Cuadro N° 16: Créditos Vinculantes	55
Cuadro N° 17: Operaciones de Crédito.....	56
Cuadro N° 18: Inspecciones	57
Cuadro N° 19: Procesos	58
Cuadro N° 20: Herramientas de apoyo.....	59
Cuadro N° 21: Proceso de selección	60
Cuadro N° 22: Capacitación.....	61
Cuadro N° 23: Eficiencia Operativa.....	62
Cuadro N° 24: Procesos de selección.....	63
Cuadro N° 25: Tiempo de trabajo	64
Cuadro N° 26: Evaluación.....	65
Cuadro N° 27: Periodicidad de evaluación.....	66
Cuadro N° 28: Estándares de Desempeño.....	67

Cuadro N° 29: Eficiencia Operacional.....	68
Cuadro N° 30: Incentivos	69
Cuadro N° 31: Causas	70
Cuadro N° 32: Desempeño Laboral	71
Cuadro N° 33: Procedimientos.....	72
Cuadro N° 34: Eficiencia Operacional.....	73
Cuadro N° 35: Evaluación del rendimiento.....	74
Cuadro N° 36: Frecuencias Observadas.....	78
Cuadro N° 37: Frecuencias Esperadas.....	78
Cuadro N° 38: Cálculo del Chi Cuadrado.....	79
Cuadro N° 39: Costo de implementación.....	90
Cuadro N° 40: Símbolos diagrama de operaciones.....	95
Cuadro N° 41: Subprocesos	97
Cuadro N° 42: Resumen de Operaciones.....	103
Cuadro N° 43: Exposición de riesgo operativo en el área de procesos en el departamento de crédito de la COAC Chibuleo.....	104
Cuadro N° 44: Hoja Resumen	112
Cuadro N° 45: Exposición al Riesgo Operacional por operaciones.....	112
Cuadro N° 46: Hoja Resumen	118
Cuadro N° 47: Cuadro Comparativo	118
Cuadro N° 48: Indicadores de eficiencia.....	133
Cuadro N° 49: Indicadores de eficacia.....	134
Cuadro N° 50: Indicadores de calidad.....	135
Cuadro N° 51: Previsión de la evaluación.....	136

RESUMEN EJECUTIVO

De acuerdo con la situación actual del sistema cooperativista en la ciudad de Ambato, se ha visto la necesidad de realizar un análisis en la cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., específicamente en el departamento de Créditos con el motivo de detectar las falencias en el rendimiento del personal que impiden el desempeño eficiente y eficaz de las actividades

Para el desarrollo de la investigación se inició con la recopilación de información real proporcionada directamente por el personal que labora en la esta área, con el objetivo de conocer las características importantes que forman parte del día a día de la organización.

Las técnicas utilizadas como la encuesta realizada a todo el personal que forman parte del departamento de Créditos de la Cooperativa Chibuleo y la observación directa en base a la información obtenida se logró conocer la escena real en la que se encuentran, así como las debilidades que tiene la misma.

La estandarización de procesos será de gran ayuda a la Cooperativa, ya que por medio de las recomendaciones implantadas en este proyecto, el Jefe de Créditos podrá dar soluciones a las falencias encontradas y aplicar estrategias que permitan un mejor desempeño del personal de Crédito, para así lograr su crecimiento y permanencia en el mercado.

Palabras claves:

Estandarización de procesos, cooperativismo, rendimiento del personal, créditos, crecimiento, permanencia en el mercado.

ABSTRACT

Agreement with the current situation of the cooperative system in Ambato city has been the need to perform an analysis in the Savings and Credit Cooperative Chibuleo Ltda, specifically in the Loan Department with the reason to detect the shortcomings in the performance of the staff that obstructs the efficient and effective performance of the activities.

For the development of the research began with the collection of real information provided directly by the personnel that work in this area, with the objective to learn about the important features that are part of the day to day running of the organization.

The techniques used as the survey to all staff that are part of the credit department of the Cooperative Chibuleo and direct observation on the basis of the information obtained it was possible to know the real-world scene in which they are located, as well its weaknesses.

The standardization of processes will be of great help to the cooperative, since by means of the recommendations implemented in this project, the Head of Credits may provide solutions to the shortcomings encountered and apply Strategies for improving the performance of the credit staff, in order to achieve their growth and remain on the market.

Key Words:

Standardization of processes, cooperativism, staff performance, credits, growth, remain on the market

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación contiene un alto grado de interés para todas las personas vinculadas en el área de créditos del sector cooperativista puesto que en la actualidad vemos esta actividad económica como la promotora del desarrollo social y económico del país.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito tienen como actividad principal la prestación de servicios financieros a socios y clientes, fomentando la cultura de ahorro, concediendo préstamos que en muchos de los casos son personas de menor capacidad económica que buscan en ellas una alternativa de crecimiento.

Esta investigación está estructurada por seis capítulos en los cuales:

En el **Capítulo I**, es una fundamentación teórica con base a una revisión bibliográfica de documentos referentes a la estandarización de procesos y el rendimiento del personal.

En el **Capítulo II**, se desarrolla el marco teórico el cual se encuentra estructurado por investigaciones anteriores que sustentan la viabilidad y facilidad para el desarrollo del proyecto, dentro del cual se especifican los antecedentes relacionados con la investigación, fundamentación filosófica, legal, categorías fundamentales de las variables en estudio, esta información nos ayudará a llegar a una solución tentativa al problema.

En el **Capítulo III**, se da a conocer la metodología de la investigación, métodos y técnicas de investigación, determinar la población en estudio, para luego realizar la operacionalización de las variables: estandarización de procesos y rendimiento del personal.

En el **Capítulo IV**, se realiza el análisis y la interpretación de los resultados, obtenida en la encuesta, para después realizar la verificación de la hipótesis y así poder saber si hay correlación entre las variables.

En el **Capítulo V**, se plantean las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron durante el desarrollo del proyecto.

En el **Capítulo VI**, finalmente se plantea el diseño de un Manual de Procedimientos que mejore el rendimiento del personal del departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo” Ltda.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Estandarización de procesos y su relación con el rendimiento del personal del departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato en el año 2013”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La constante evolución de servicios en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, hace necesaria la innovación de sus procesos mediante una estandarización de los mismos, debido a que hoy en día constituye una herramienta que genera una ventaja competitiva para todo el clima organizacional de una empresa.

Las exigencias que impone el mercado comercial a nivel mundial, han dado lugar a una competitividad extrema entre las empresas cuya razón social son semejantes, provocando una enorme presión sobre las mismas, que deben flexibilizarse y encontrar nuevos mecanismos para mantener un buen rendimiento laboral a todo el personal con la finalidad de que éste pueda brindar una buena atención y servicio al usuario.

En consecuencia, se evidencia un ineficiente rendimiento del personal del departamento de créditos de la Cooperativa Chibuleo de la ciudad de Ambato en el año 2013, dando lugar a un proceso insuficiente en relación a la proyección de sus actividades financieras.

1.2.1. Contextualización

Macro

El cooperativismo a nivel nacional ha tenido una gran trascendencia, debido a que con el devenir de los años ha despuntado resultados favorables, abriendo el camino para acelerar su crecimiento y consolidación como entidades de desarrollo, y sin duda en referentes idóneos con el fin de ejecutar políticas crediticias descentralizadas y democráticas con igualdad de oportunidades para todos los sectores, especialmente para los pequeños productores, y mujeres como criterio de equidad.

Sin embargo, Ecuador en los diferentes gobiernos siempre ha presentado un escenario complejo, en forma especial antes del año 2007, producto de profundos cambios económicos que trajo consigo varios efectos inmediatos y un contexto de débil crecimiento, en donde no existió el nivel de integración que genere productividad y desarrollo.

El cooperativismo es entendido con el afán de coadyuvar a cumplir metas y objetivos sociales y fomentar el desarrollo de la economía que en Ecuador es bien llamada sistema de Economía Popular y Solidaria.

“El cooperativismo hizo su aparición recién en el año 1919, cuando en la ciudad de Guayaquil se creó la Cooperativa de Bienestar Social Protectora del Obrero.” (ROSETO, 2009). Han transcurrido 94 años desde la aparición de la primera institución cooperativista y en la actualidad el sector posee un dinamismo e innovación arremetedoras es tanto así que en la actualidad de acuerdo con JÁCOME, H (2012) Súper intendente de Economía Popular y solidaria el mapa de esta latente industria financiera es el siguiente: “ son 945 Cooperativas de ahorro y Crédito que representan el 27,6% del mapa de instituciones reguladas por la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria que juntas manejan un volumen de activos que suman alrededor de 6000 millones de dólares y alrededor

de 5 millones de socios activos” Los datos expuestos nos dan una idea clara y contundente del potencial industria que se mueve entre los hilos de las Finanzas Populares.

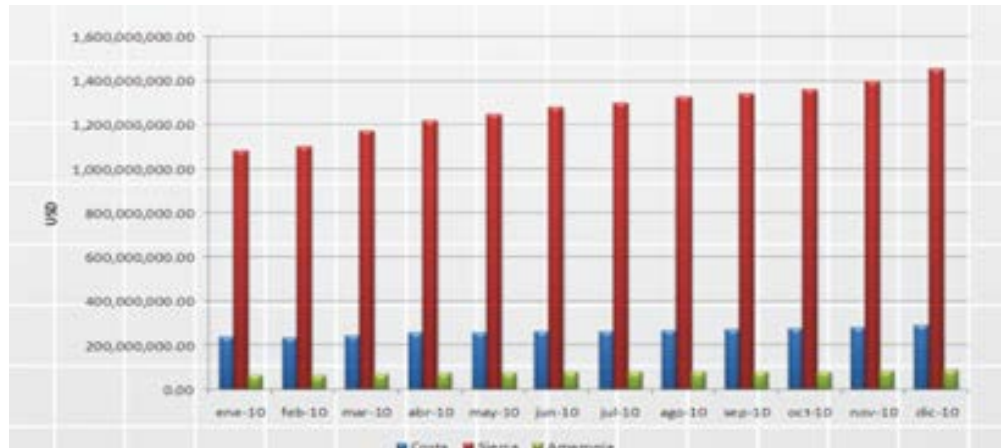


Gráfico N° 1: Captaciones del sistema cooperativista en Ecuador

Fuente: INEC Superintendencia de bancos

Elaborado por: Ojeda, C. (2013)

Como lo afirma el diario PAREDES (2011) “El futuro de las micro finanzas en el Ecuador muestra una cara positiva ya que a junio de este año, el microcrédito considerado de \$500 a \$2500 presenta un crecimiento de 25.5%”, la conjugación entre lo que sucede en nuestro país hoy, con lo que sucede en el mundo contrasta de manera significativa.

Sin embargo a lo imponente de las cifras es necesario leer entre líneas y poder palpar los problemas existentes en la industria de las microfinanzas, las Cooperativas de ahorro y crédito proliferaron de manera viral en las principales ciudades del país sin mayor control y supervisión. Cooperativas que prestaban una gama de servicios financieros con un personal compuesto por tres personas en una área de dos por dos, a las cuáles el gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus, CUESTA, F (2012) las llama acertadamente “Cooperativas de garaje”. Las cuales no poseen lineamientos ni personal capacitado para la difícil tarea de intermediación financiera creando procesos ineficientes que conducen a pérdidas que nacen de un inadecuado desempeño laboral

Meso

La provincia de Tungurahua es una de las veinte y cuatro provincias que integran el territorio nacional de la República de Ecuador, ubicada en la región conocida como Sierra en la parte central, es la provincia con menor jurisdicción territorial pero una de mayor densidad poblacional con relación a su circunscripción en ella habitan 542.583 habitantes en 2013 y la ubica como la séptima provincia más poblada.

De acuerdo con datos del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, (2011) en la agenda de transformación productiva de la Provincia de Tungurahua expone lo siguiente “Tungurahua posee un PNB un Producto Nacional Bruto que asciende a 1187 millones de dólares americanos al 2007”.

Los datos expuestos permiten entrever el dinamismo y la importancia de la provincia en el contexto nacional y el desarrollo industrial que puede sostener la misma y siendo está la tónica las empresas que conforman el aparato productivo entendiéndolas en grandes, medianas y pequeñas empresas necesitan encontrar fuentes de financiamiento y poseer una estructura financiera sólida y coherente que coadyuve a cumplir las metas organizacionales.

En este ámbito Tungurahua posee un índice elevado de instituciones financieras que como reflexiona y explica ILLESCAS Y, (2013) “Todo empezó a partir de la crisis bancaria de 1999. En el 2002 en Tungurahua apenas existían 16, después de 11 años suman 402, entre cooperativas, corporaciones de desarrollo y cajas de crédito”. Significa que por cada 1.300 personas hay una entidad crediticia”. Hasta octubre del 2012 las cooperativas estaban bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas que está adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). Los activos llegaban a alrededor de 114 284.765 dólares, según Anabel Pérez, ex funcionaria encargada de la supervisión.

Tungurahua se caracteriza por el gran movimiento económico que posee. Alrededor de 300 instituciones financieras operan en la provincia, entre ellas se ubican más de 5 cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 171 cooperativas de ahorro y crédito reguladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social las mismas que en el momento actual pasaron al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 14 bancos privados, 2 bancos públicos, 3 mutualistas y 2 sociedades financieras.

Micro

San Juan Bautista de Ambato, es una ciudad Ecuatoriana, capital de la provincia de Tungurahua, Según datos oficiales, para el año 2013 la población urbana de la ciudad es de 329.856 habitantes. Su clima es templado seco, se encuentra a 2.500 metros sobre el nivel del mar, su temperatura media es de 20°C. En Ambato se concentra gran parte del movimiento comercial del centro del país, por tanto genera grandes créditos para la región y para el país. La ciudad pertenece a la Región 3 conformada por las provincias de Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi y Pastaza. Cuya sede Administrativa o Capital Regional es Ambato, debido a que es poseedora de un gran motor industrial y comercial de gran importancia para la economía del centro del país y del Ecuador, gracias a las industrias predominantes que se encuentran en la ciudad.

Al igual que la provincia Ambato se congestiona de cooperativas de ahorro y crédito. En esa ciudad, de 329 000 habitantes, operan 370 cooperativas de ahorro y crédito que ofertan servicios, para el consumo, la vivienda y la producción.

A cinco cuadras, en la calle Mariano Egüez, entre la avenida 12 de Noviembre y Juan Benigno Vela, resalta un edificio rojo y blanco de cinco pisos y es el único ecológico en la provincia. Se trata de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, creada mediante Acuerdo Ministerial N.-003 del 17 de enero de 2003. Según su gerente, Rodrigo Llambo, el año 2008 se constituye como la segunda Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena más grande del país, regulada por la

Dirección de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social y que cuenta con 75.000 socios y clientes en Ambato, cuenta con 30 millones de dólares en activos y otros 26 millones en créditos. Con oficinas en Quito, Riobamba, Latacunga, Machachi, Salcedo y Salgolqui. La formaron 23 jóvenes de Chibuleo con el fin de impulsar el proyecto de apoyar a comerciantes, agricultores, ganaderos y productores que no son atractivo para el sector financiero que los mantiene como entes anónimos en la sociedad, cuando ellos son los forjadores de gran parte del producto interno bruto del Estado, sin embargo; actualmente, enfrenta una problemáticas de procedimientos inadecuados por la inexistencia de la estandarización de los mismos, lo cual causa que los procesos no estén correctamente definidos para el personal del departamento de crédito que realizan las funciones de aprobación de las carpetas ingresadas para las operaciones crediticias en las que la COAC desempeña sus actividades como son: crédito de consumo y microcrédito en los segmentos microcrédito de subsistencia, de acumulación simple y ampliada cada uno con tasas diferentes como se lo explica en la siguiente tabla.

Cuadro N° 1: Tipos de crédito y tasas de interés

Segmento de Crédito	Tasas
Consumo	14%
Microcrédito	24%
Subsistencia	26%
Acumulación Simple	24%
Acumulación Ampliada	22%

Fuente: COAC Chibuleo

Elaborado por: Ojeda, C (2013)

Es debido al mercado al cual se enfoca la organización es competitivo en extremo debido a la sobre oferta en este tipo de créditos que existen en el mercado y el cliente interno por cumplir su cuota mensual evita ciertos pasos del proceso y el procedimiento a seguir ocasiona el problema antes mencionado.

1.2.2. Análisis Crítico

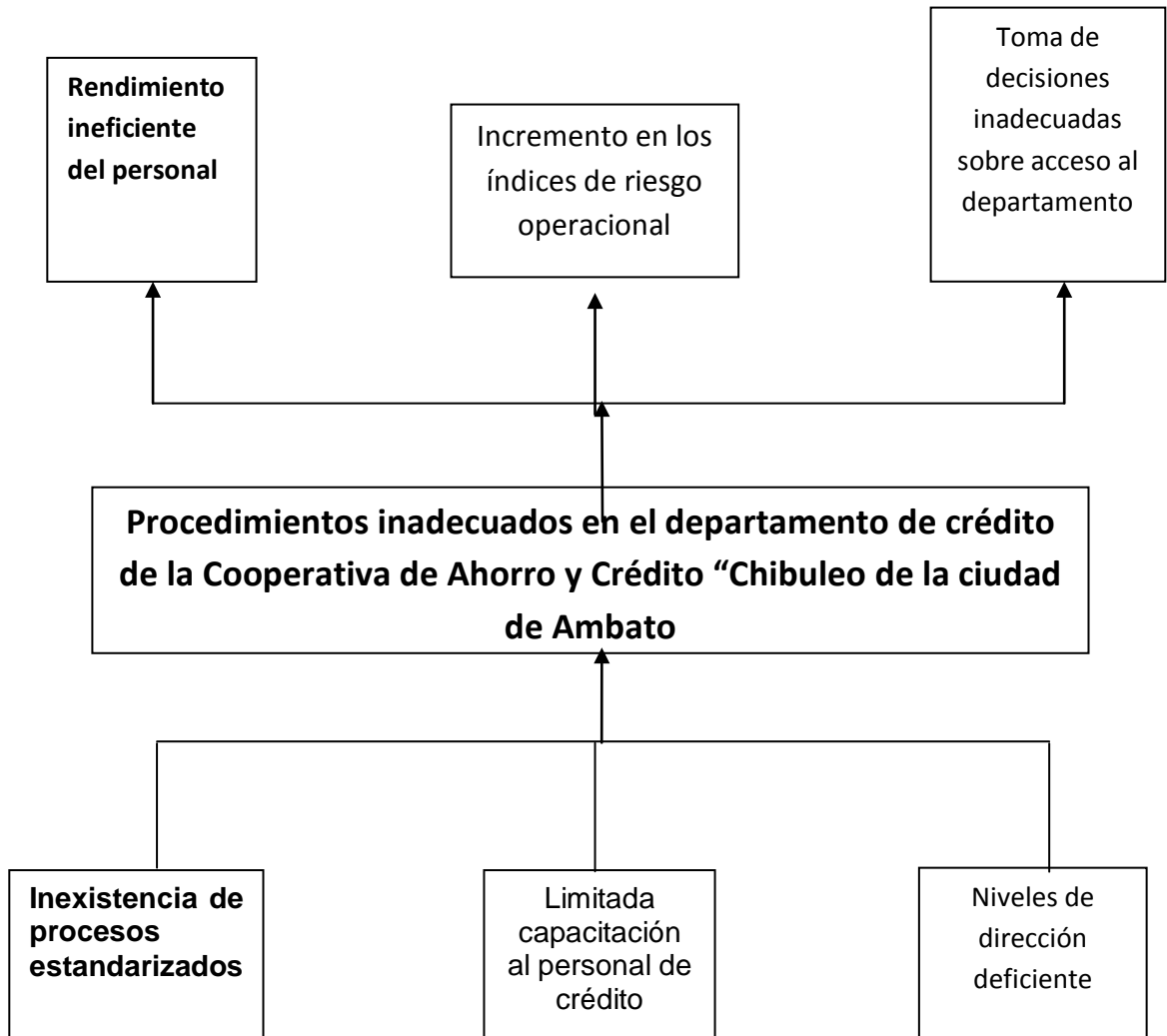


Gráfico N° 2: Árbol de problemas

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato

Elaborado por: Ojeda, C. (2013)

Del análisis crítico realizado, en lo que concierne al problema destacado que es: “Procedimientos inadecuados en el departamento de créditos en la cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. de la ciudad de Ambato”, se ha podido determinar que una de las causas para que se dé lugar a este problema es la inexistencia de procesos estandarizados, lo que lleva a que exista un rendimiento ineficiente del personal en la cooperativa lamentablemente obteniendo un cliente externo insatisfecho. Es una de las causas principales debido a que es un arma fundamental con la que debería contar la cooperativa en mención con la finalidad de proporcionar un servicio adecuado y de calidad

La carencia de un plan de capacitación mantiene al personal del departamento de créditos desactualizado para el desempeño de sus cargos actuales o futuros, con limitada información y conocimientos, habilidades o actitudes lo que tiene por efecto un incremento en los índices de riesgo operacional, es otra de las causas que origina procedimientos inadecuados en el departamento de créditos, ya que se ha podido evidenciar que existen muchos clientes internos que no cumplen a cabalidad con el perfil requerido para dicho departamento

También, se ha podido determinar que los niveles de dirección deficiente en el departamento de créditos, tiene como efecto la toma de decisiones inadecuada en el área de créditos siendo otra de las causas importantes ya que existe niveles altos de rotación del personal lo cual conlleva a que la imagen de la institución se vea de una forma negativa dando una percepción de que debe haber algo mal con la empresa para que continúe perdiendo empleados durante una cantidad significativa de tiempo y afectando en costos de tiempo y dinero.

1.2.3. Prognosis

Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo no controla los procedimientos inadecuados en el departamento de créditos que ocasionan disminución del flujo de clientes debido a la calidad deficiente del servicio y a los tiempos de entrega de los créditos esto acompañado a la sobre oferta de servicios financieros de esta

índole en el área de acción de la Cooperativa, generará directamente insatisfacción de los posibles clientes y socios de la organización, disminución de la participación global en el área de influencia que es la región sierra en el centro del país. En este ámbito se ha hablado ya bastante del incremento significativo de instituciones que laboran en finanzas populares e intermediación financiera en segmentos de mercado que fueron descuidados por bancos, financieras e incluso por el mismo gobierno en este contexto la sobre oferta de servicios y la alta competitividad que existe en el mercado actual requiere niveles de especialización y estándares óptimos de calidad en los procesos y servicios al no contar con esto sencillamente disminuirán las posibilidades de ampliar sus operaciones en el país a pesar de que el estatuto aprobado por la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria es flexible y brinda ese beneficio, generación de flujos de ingresos cada vez más ínfimos y fugas de capitales de inversión.

1.2.4. Formulación del problema

¿La inexistencia de procesos estandarizados provoca inadecuados procedimientos en el departamento de crédito lo que conlleva a un rendimiento ineficiente del personal de la cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2013?

1.2.4.1. Preguntas directrices

- ¿Cómo se mide el rendimiento del personal del departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. de la ciudad de Ambato?
- ¿Cuáles son los procesos a seguir para el otorgamiento de créditos de consumo y microcrédito en el departamento de crédito de la COAC Chibuleo?
- ¿Existe un manual de procedimientos estandarizados para el otorgamiento de créditos de consumo y microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Delimitación

Campo: Administración de Riesgo Operativo

Área: Administración - Financiera

Aspecto: Estandarización de procesos y rendimiento del personal

1.2.5.1. Delimitación temporal:

El desarrollo de la presente investigación, se lo llevará a cabo en el período 2013.

1.2.5.2. Delimitación espacial:

La presente investigación se realizó en el departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro Chibuleo Ltda. de la ciudad de Ambato.

1.2.5.3. Delimitación poblacional

En la presente investigación los elementos de observación serán los clientes internos del departamento de créditos de la Cooperativa Chibuleo.

1.3. Justificación

El rendimiento del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo es un referente del talento humano para demostrar confianza y eficiencia en el servicio brindado a los usuarios, por lo tanto es importante evaluar diagnosticar las habilidades, conocimientos, y técnicas que no solo permita visualizar el rendimiento del empleado si no también el trabajo en equipo con el fin de disminuir la probabilidad de generar pérdidas potenciales.

Además, los clientes externos a nivel de la ciudad de Ambato también se beneficiarán al existir una mejora en el rendimiento del personal de créditos,

debido a que fortalecerá a la empresa, especialmente en poder generar confianza y así captar usuarios potenciales.

Será de gran utilidad para la investigadora debido a que aumentará y generará nuevos conocimientos que a la postre contribuirán a generar beneficios principalmente para la persona que realiza el estudio y todos aquellos donde ella aplique los nuevos conocimientos en su vida profesional.

Será una investigación factible por cuanto existen recursos económicos y técnicos para realizar la investigación en mención, y porque la investigadora tiene los conocimientos suficientes para llevar a cabo dicho estudio. La presente investigación cumplirá con las fechas establecidas, debido a que cuenta con la información que se genera a diario en la institución, el apoyo de sus directivos y del personal del departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., y el interés general por cambiar la cultura organizacional de la institución y el compromiso de autoridades, niveles medios y bajos para reorganizar las actividades y procesos a desarrollar para generar mayor competitividad y excelencia en las operaciones diarias y por ende aumentar el nivel de compromiso y colaboración del cliente interno para coadyuvar a logro de metas y objetivos dentro de la organización.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar la relación que existe entre la estandarización de procesos con el rendimiento del personal del departamento de créditos de la Cooperativa Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato con el fin de verificar si los procesos instaurados en la mencionada institución se encuentran estandarizados

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar los procesos instaurados en el departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo y su nivel de cumplimiento con el fin de disminuir pérdidas potenciales originadas por los empleados.
- Determinar el nivel de rendimiento de los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo en el área de créditos con el fin de determinar la experticia en los procesos de otorgamiento de créditos de consumo y microcrédito
- Proponer la elaboración de un manual de procedimientos para la evaluación y colocación de créditos de consumo y microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo con la finalidad de reducir los tiempos de resultado en las operaciones crediticia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el trabajo previo a la obtención del título Ingeniera Industrial de CIFUENTES, L (2007) que versa sobre “ Optimización y Automatización del proceso de crédito para el segmento personas de una Institución Financiera” de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad San Francisco de Quito, se planteó como objetivo general el siguiente: “Mejorar el proceso de crédito del segmento personas mediante la optimización y automatización del mismo; para que éste permita a la institución financiera, atender de una manera más proactiva las necesidades crediticias de los clientes”. Luego de una exhaustiva investigación de campo y mediante un profundo análisis de los datos con el uso de un sinnúmero de herramientas estadísticas, el autor llega entre otras a las siguientes conclusiones:

El Proceso de Crédito, como parte de la cadena de valor de la Institución Financiera, es uno de los procesos que contiene actividades de valor y de margen, es decir que este conjunto de actividades generan dinero para la empresa. Por ésta razón la optimización y mejora de este proceso será de gran valor para la Institución Financiera.

A través de un análisis del número de solicitudes de crédito que se ingresan en el segmento personas se pudo concluir que los créditos con Garantías Hipotecarias y los créditos con Garantía Personal son los que más se solicitan en la Institución Financiera, éstos de acuerdo a la medición realizada representaban alrededor de un 80% frente a los demás crédito que se encontraban en un 20%.

Un estudio de Valor Agregado del proceso de crédito permitió obtener los índices de actividades que agregan valor al negocio y/o al cliente. Para los créditos con garantía personal se encontró que actualmente se cuenta con un 13% de actividades y que los créditos con garantía personal cuentan con un 11% de actividades que agregan valor. Sin embargo las actividades de Preparación e

inspección llegan a un índice de alrededor del 80%, lo que permitió concluir que el proceso requiere de la eliminación del desperdicio para lograr un mejor uso de recursos.

Con el uso de hojas de ruta se logró determinar los tiempos promedios de proceso para créditos con Garantía Hipotecaria y para créditos con garantía personal. Los tiempos promedio de desembolso para G. Hipotecaria es de 45 días laborables y para créditos Garantía Personal son de 7,56 días, con una variación de 7,7 y 4 días respectivamente.

A través de entrevistas y observaciones al proceso se logró determinar los problemas actuales del proceso, sin embargo para contar con un valor numérico de los problemas más presentados y que inciden en los resultados del proceso, se realizó un levantamiento de tiempos y causas de reproceso.

Al realizar una consolidación de toda la problemática encontrada en el análisis de la Situación Actual de la empresa, se definió que las variables de rediseño en la cuáles se concentrarían los esfuerzos en la fase de optimización fueron: Asignación de Responsabilidades: Documentación y difusión, capacitación: Conocimiento global del Proceso, disminución del Tiempo, mejoramiento procesos y apoyo tecnológico.

Del mismo modo en el trabajo previo a la obtención del Diplomado superior en Auditoría Interna de IBARRA, C (2010) que versa sobre “Levantamiento del proceso de crédito e identificación de eventos de riesgo operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.” De la Universidad Politécnica Salesiana se planteó como objetivo general el siguiente: “Reducir costos, minimizar pérdidas financieras, que los objetivos y resultados deseados sean alcanzados eficientemente, con actividades, recursos relacionados y administrados como un proceso”.

Luego de una exhaustiva investigación de campo y mediante un profundo análisis de los datos con el uso de un sinnúmero de herramientas estadísticas, el autor llega entre otras a las siguientes conclusiones:

- “La aplicación de herramientas de desarrollo organizacional, como el levantamiento de procesos, identificación de procesos críticos e identificación de eventos de riesgo, constituyen mecanismos que conllevan a acciones para mitigar riesgos

institucionales y consecuentemente minimizar pérdidas para la Institución, contribuyendo por tanto al fortalecimiento de la Cooperativa, cuyo éxito dependerá de la difusión, concientización del personal, correcta aplicación y mejoramiento continuo del proceso de crédito.

- Siendo el crédito uno de los procesos productivos de la Institución, cuyos procedimientos han sido levantados e identificado riesgos operativos, la Cooperativa podrá tomar decisiones y adoptar acciones que le permitan mejorar y administrar eficientemente los recursos existentes”.

Del mismo modo en el trabajo previo a la obtención del Diplomado superior en Auditoría Interna de ITURRALDE, J (2011) que versa sobre “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. De la ciudad de Ambato en el año 2.010” Se planteó como objetivo general el siguiente: “Proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato.”. Luego de una exhaustiva Investigación de campo y mediante un profundo análisis de los datos con el uso de un sinnúmero de herramientas estadísticas, el autor llega entre otras a las siguientes conclusiones:

- El trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran al gran recurso de la cooperativa como es el Recurso Humano, hoy acertadamente llamado Capital Intelectual.
- Los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño.
- Los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores de la Cooperativa OSCUS.
- No existe un plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento.

Así de esta manera la tesis presentada ayudará a la realización del presente trabajo investigativo en la recopilación bibliográfica sobre la evaluación en el

desempeño laboral, con la utilización de herramientas administrativas que conduzcan a lograr corregir ciertas falencias inherentes en el desempeño del trabajador, que a largo plazo pueden relacionarse con un deficiente proceso.

2.2. FUNDAMENTACION FILOSÓFICA

El trabajo investigativo se desarrollara bajo la normativa del paradigma crítico positivista debido a que, para su elaboración se utilizó métodos cualitativos por que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad de la Cooperativa.

HERRERA, L (2010: Pág. 21), Libro Tutoría de la Investigación. El paradigma crítico propositivo lo identifica como:

La ruptura de la dependencia y transformación social requiere de alterativas coherentes en investigación, una de ellas es el enfoque crítico propositivo. Crítico por que cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder, por que impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal, y propositivo porque propende a generar alternativas viables y coherentes para su solucionar los problemas detectados mediante el proceso Investigativo.

Es crítico propositivo por que la investigación debe dar una solución viable al problema investigando, buscando siempre la viabilidad técnica y científica con el aporte y los recursos que se encuentran dentro de la institución.

2.3. FUNDAMENTACION LEGAL

La Constitución de la República del Ecuador 2008 en cuanto al Sistema Financiero indica en sus artículos:

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 339.- El Estado promoverá las inversiones nacionales y extranjeras, y establecerá regulaciones específicas de acuerdo a sus tipos, otorgando prioridad a la inversión nacional. Las inversiones se orientarán con criterios de diversificación productiva, innovación tecnológica, y generación de equilibrios regionales y sectoriales.

La inversión extranjera directa será complementaria a la nacional, estará sujeta a un estricto respeto del marco jurídico y de las regulaciones nacionales, a la aplicación de los derechos y se orientará según las necesidades y prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo, así como en los diversos planes de desarrollo de los gobiernos autónomos descentralizados.

La inversión pública se dirigirá a cumplir los objetivos del régimen de desarrollo que la Constitución consagra, y se enmarcará en los planes de desarrollo nacional y locales, y en los correspondientes planes de inversión.

De acuerdo con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en sus artículos:

Art.- 1.- Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital.

Art. 2. Son formas de organización de la economía popular y solidaria y por tanto se sujetan a la presente ley, las siguientes:

- a) Las Unidades Socioeconómicas Populares, tales como, los emprendimientos unipersonales, familiares, vecinales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios,

entre otros, dedicados a la producción de bienes y servicios destinado a la autoconsumo o a su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para su auto subsistencia;

- b) Las organizaciones constituidas por familias, grupos humanos o pequeñas comunidades fundadas en identidades étnicas, culturales y territoriales urbanas o rurales, dedicadas a la producción de bienes o de servicios, orientados a satisfacer sus necesidades de consumo y reproducir las condiciones de su entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras, que constituyen al Sector Comunitario;
- c) Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturales, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo;

Art.-7.- La presente Ley tiene por objeto reconocer, fomentar, promover, proteger, regular, acompañar y supervisar la constitución, estructura y funcionamiento de las formas de organización de la economía popular y solidaria; además, normar las funciones de las entidades públicas responsables de la aplicación de la presente ley.

Art.- 88.- Son cooperativas de ahorro y crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objetivo la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios.

No obstante la exclusividad mencionada en el presente artículo, cuando las cooperativas de ahorro y crédito, actúen como intermediarias en la canalización de recursos en el marco de la ejecución presupuestarias de entidades del Sector Público, del desarrollo de su política social o de recaudación de valores por concepto de impuestos o pagos por servicios públicos, no se requiere que los beneficiarios o depositantes tengan la calidad de socios.

Art. 88. Son cooperativas de ahorro y crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común

determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios.

De acuerdo con el libro 1- Normas Generales para la aplicación de la Ley

General de Instituciones del Sistema Financiero en sus artículos.

ARTÍCULO 2.- Para efectos de la aplicación de las disposiciones del presente capítulo, se considerarán las siguientes definiciones:

2.1 Alta gerencia.- La integran los presidentes y vicepresidentes ejecutivos, gerentes generales, vicepresidentes o gerentes departamentales, entre otros, responsables de ejecutar las disposiciones del directorio u organismo que haga sus veces, quienes toman decisiones de alto nivel, de acuerdo con las funciones asignadas y la estructura organizacional definida en cada institución controlada;

2.2 Evento de riesgo operativo.- Es el hecho que puede derivar en pérdidas financieras para la institución controlada;

2.3 Factor de riesgo operativo.- Es la causa primaria o el origen de un evento de riesgo operativo. Los factores son los procesos, personas, tecnología de información y eventos externos;

2.4 Proceso.- Es el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo;

2.5 Insumo.- Es el conjunto de materiales, datos o información que sirven como entrada a un proceso;

2.6 Proceso crítico.- Es el indispensable para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, y cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generarle un impacto financiero negativo;

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

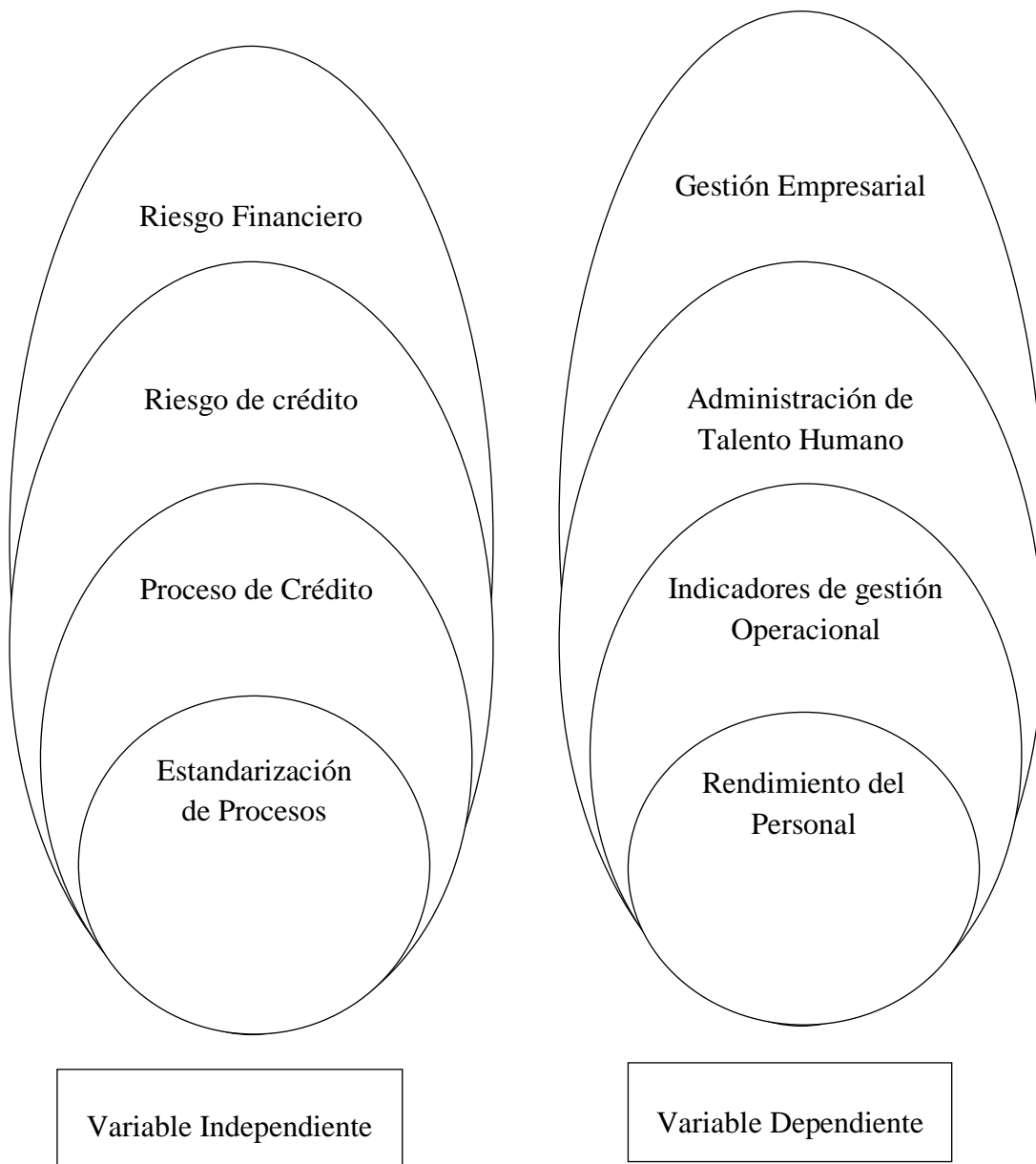


Gráfico N° 3: Categorías Fundamentales
Elaborado por: Ojeda, C. (2013)

2.4.1. CONSTELACIÓN DE IDEAS

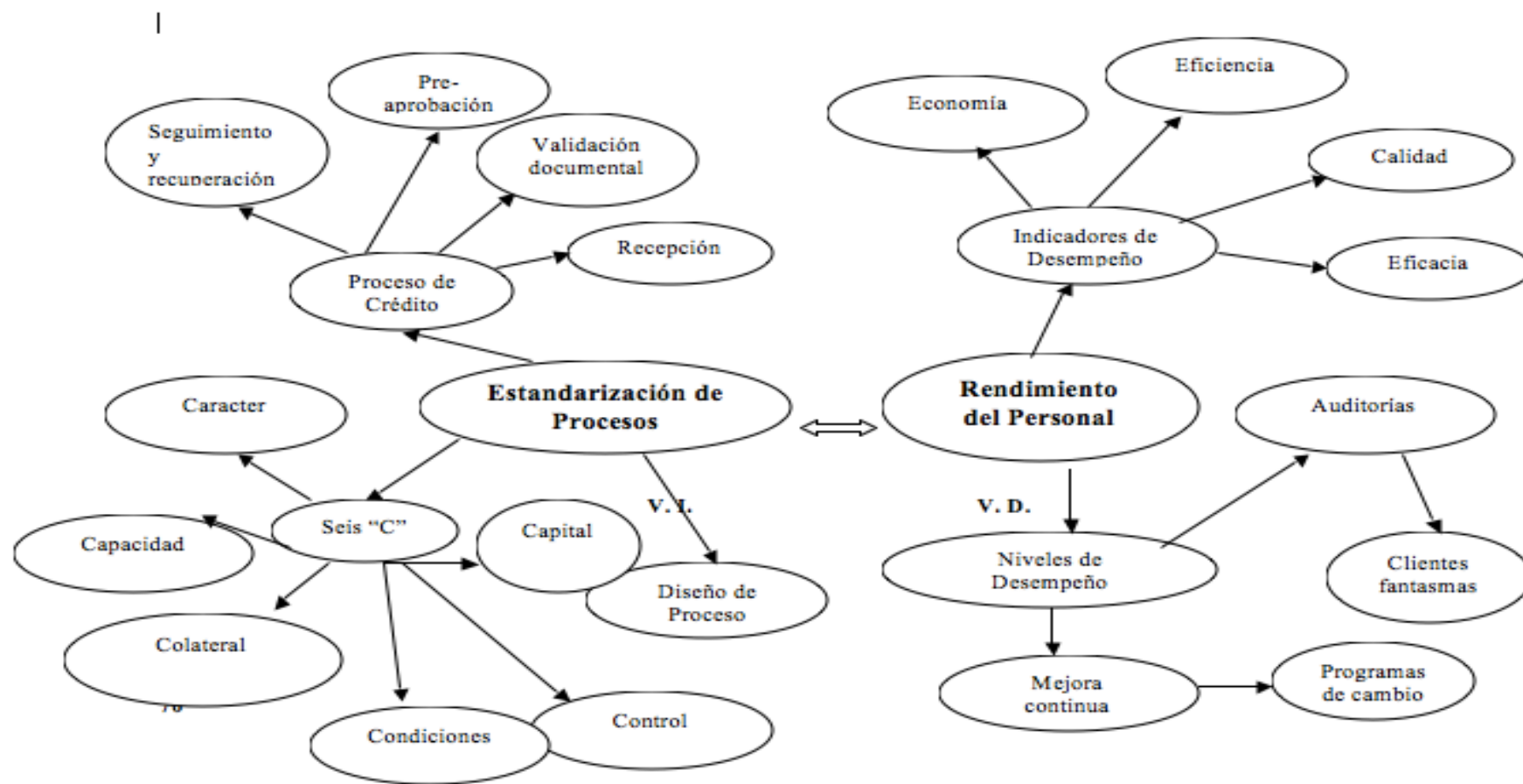


Gráfico N° 4: Constelación de ideas de la Variable Independiente y la Variable Dependiente
Elaborado por: Ojeda, C. (2013)

2.4.1.1. Marco Conceptual de la Variable Independiente

2.4.1.1.1. Estandarización de procesos

Se conoce como estandarización al proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera standard o previamente establecida. Para la revista especializada en su versión electrónica ENGINIUM, (2013) dice: La estandarización de procesos es:

Una herramienta que genera ventaja competitiva para muchas organizaciones. Las exigencias que impone el mercado globalizado, han hecho cambiar la visión del mundo y de los negocios. La competitividad extrema, en la que no existen distancias ni fronteras y el hecho de que la información, ha dejado de ser resguardo seguro en sus organizaciones, para estar al alcance de todos. Provoca una enorme presión sobre las mismas, que deben flexibilizarse y encontrar nuevos mecanismos para afrontar las presiones, para innovar y generar beneficios en el intento.

RODRÍGUEZ, M (2005) explica, en su libro el método MR, maximización de resultados para la pequeña empresa de servicios.

Un proceso que mantiene las mismas condiciones produce los mismos resultados. Por tanto, si se desea obtener los resultados esperados consistentemente es necesario estandarizar las condiciones incluyendo materiales, maquinaria y equipo, métodos, procedimientos y el conocimiento y habilidad de la gente.

En este contexto el autor citado expresa los factores claves para estandarizar un proceso.

- Representan la forma más fácil, segura y mejor de hacer un trabajo.
- Ofrecen la mejor forma de preservar el conocimiento y la experiencia.
- Proveen una forma de medir el desempeño.
- Muestran la relación entre causa y efecto
- Proporcionan una base para el entrenamiento.
- Proveen una base para diagnóstico y auditoría.

- Proveen medios para prevenir la recurrencia de errores y minimizan la variación

Para KONDO, Y (1993) los pasos para estandarizar son los que a continuación se detallan.

- a) Diagnosticar el proceso.
- b) Identificar las mejoras y diseñar el proceso ideal.
- c) Planear una prueba del proceso.
- d) Ejecutar y monitorear la prueba.
- e) Mejorar el nuevo proceso.
- f) Difundir y capacitar.
- g) Medir y monitorear el proceso
- l) Diagnosticar el Proceso

En palabras de RODRÍGUEZ, J (2007) Diagnosticar el proceso es:

El diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles.

Es decir el objetivo es describir como se realiza en el presente el proceso con el fin de identificar tiempo muerto u ocioso, cuellos de botella, además de su curso normal.

Identificar las mejoras y diseñar el proceso ideal.

Consiste en identificar el proceso productivo de las unidades a tratar con el fin de identificar fallas o aciertos en el mismo. La identificación de procesos se los construye en cinco etapas consecutivas de acuerdo con VERGARA, S (2012)

- Identificación de proceso
- Inventarios de procesos
- Clasificación de procesos
- Mapa de Procesos

- Selección de procesos

Planear una prueba del proceso.- Realizar una prueba del proceso y medir cada actividad que lo compone

Ejecutar y monitorear la prueba.- Evaluar el proceso en segmentos, identificar los cuellos de botella, tomar el tiempo de ejecución, obtener conclusiones y recomendaciones.

Mejorar el nuevo proceso.- Significa detectar y eliminar tiempos muertos y personal con escasa calificación, enumerar las actividades que suman y no restan al nuevo proceso y se evalúa el producto final

Difundir y capacitar.- Si solo unas cuantas personas fueron involucradas en la prueba del proceso, se requiere difundir el uso del nuevo proceso a los demás colaboradores de la Cooperativa.

Medir y monitorear los procesos

Para medir y monitorear un proceso es necesario seguir los pasos que detalla VERGARA, S (2012):

- Identificar la misión de un proceso
- Identificar el tipo de Información a obtener y que se necesita medir.
- Determinar y formular los indicadores
- Establecer las Metas
- Documentar el Indicador.

2.4.1.1.2. Procesos de Crédito

Análisis de los procesos y valoración de riesgo por parte de la entidad financiera

- **Recepción de cliente:** Recibimos llamada del cliente solicitando información sobre las posibilidades de crédito al consumo
- **Validación documental:** Recepción, control y seguimiento de la documentación necesaria para el estudio de viabilidad de crédito.

- **Pre-aprobación:** Selección y filtrado de solicitudes para envío a área de riesgos de la entidad, la cual realiza la aprobación final y transferencia.
- **Archivo documentación:** guardamos los expedientes de todos los clientes gestionados, para su posterior análisis
- **Seguimiento y Recuperación:** monitorizar y gestionar el estado de pagos de todos los préstamos concedidos. En caso de retraso en alguna cuota, iniciar las gestiones de recuperación del crédito durante los primeros 30 días. A partir de entonces, si no recibe una respuesta positiva por parte del cliente , se cede la gestión de recobro a un abogado

2.4.1.1.3. Riesgo Crediticio

El riesgo crediticio es la probabilidad de que la contraparte (deudor que puede ser persona natural o jurídica) no cumpla con sus obligaciones en los términos acordados; es decir, el riesgo de que un deudor no cancele a la institución financiera (IFI) el préstamo concedido en la fecha pactada. De aquí que el riesgo del crédito no se limita a la función de préstamo, sino que abarca otras funciones que ejecuta una IFI, incluyendo la ampliación de los compromisos y garantías, aceptaciones bancarias, préstamos interbancarios, operaciones con divisas, futuros financieros, intercambios (swaps), bonos, acciones y opciones.

El riesgo crediticio depende de varios factores, entre ellos, la capacidad de pago del cliente, la calidad del colateral o garantía que respalda el préstamo, la solidez financiera del cliente y el entorno económico. La capacidad de pago del cliente se juzga mediante un análisis de los flujos de caja esperados durante el período del préstamo y de la capacidad del deudor para cubrir sus futuras necesidades financieras. Estos factores pueden ser afectados, tanto por el entorno macroeconómico como por el que corresponde al sector productivo del cliente.

Solo con una revisión completa del portafolio de créditos se puede evaluar el nivel de riesgo al que está expuesta la cooperativa.

Sin embargo, algunos indicadores de los balances pueden iluminar la calidad de la cartera de una institución y el peligro de que ésta no pueda honrar las obligaciones a sus depositantes, por falla de sus deudores en el reembolso de los préstamos.

Las seis “C” de Crédito

El otorgamiento de créditos, constituye la principal actividad de las empresas bancarias y financieras, y en consecuencia se constituye en la fuente de mayores ingresos y así mismo de riesgo de pérdidas y afectación patrimonial. Para minimizar el riesgo de insolvencia del deudor que puede concluir en la irrecuperabilidad del crédito, así como para adoptar medidas que lo mitiguen, los bancos deben juzgar adecuadamente la solvencia presente y futura de sus prestatarios, medida a través de diversos factores previsibles o no, y administrar eficientemente su cartera crediticia.

1) “C” de Carácter

Se refiere a la calidad moral del cliente, el mismo que debe honrar la promesa de pago y hacer el mayor esfuerzo honesto para pagar su deuda. Este podría ser el aspecto más importante en el otorgamiento de un crédito, para lo cual se debe contar con la información sobre experiencias anteriores del sujeto en otras Instituciones Financieras. Esta es la más importante de todas las “C”. No hay sustituto para el carácter, es un factor clave de la honestidad e integridad del deudor y por lo mismo de la decisión de otorgar un crédito, por lo tanto es necesario dejar entrever al cliente que va a ser revisado con profundidad.

2) “C” de Capacidad

Es la habilidad del cliente para pagar sus deudas, de igual manera se mide por experiencia pasadas y se complementa con inspecciones de las instalaciones físicas del cliente. La fuente primaria para el repago de una obligación, es la generación de recursos de la actividad que se está financiando, la que puede

provenir de cuatro fuentes: fondos generados internamente o flujo de caja, refinanciamiento de la cartera, liquidación obligada de los activos y aumento de capital propio.

3) “C” de Capital

Se mide por la solidez o solvencia financiera presentada por el sujeto de crédito, El capital es el respaldo monetario o en bienes con que cuenta el sujeto de crédito, que le permitirá atender sus obligaciones contractuales en un determinado plazo, costo y otras condiciones impuestas por la institución prestamista, sobre la base de las políticas de crédito emanadas por ella. En tratándose de personas jurídicas, es el aporte de capital realizado por los socios o inversionistas, para dotarle a la empresa de solvencia económica, por lo que representa su confianza en la compañía.

4) “C” de Colateral

Está representado por las garantías que presenta el cliente para cubrir la deuda principal en caso de insolvencia para pagar. Es importante que el colateral cubra más del cien por ciento del crédito.

El colateral constituye la segunda fuente de repago de las obligaciones. Deben estar amparadas bajo documentación legal perfeccionada que permita su ejecución en la eventualidad de incumplimiento de los acuerdos establecidos. Mientras más difícil sea predecir el flujo de efectivo de un negocio, o si éste es dudoso o escaso, más importancia adquieren las garantías.

5) “C” de Condiciones

Se refieren al entorno económico que rodea al sector en el que se desenvuelve la actividad del cliente y en general las condiciones económicas del país, de la región, etc.

El escenario crediticio es variable debido a diversos factores exógenos como: tecnología y mundo cambiantes, variables y perspectivas socio-económicas, situación política, laboral y fiscal, legislación interna y externa, etc. El analista y oficial de crédito tienen la obligación de estar informados al día sobre las variables externas que inciden en un momento dado en las actividades de los clientes. Al evaluar la solicitud de crédito se lo debe hacer dentro de un contexto amplio que contemple aspectos socio-económicos, políticos, fiscales y regulatorios

6) “C” de Control

Una adecuada administración de crédito debe contemplar, dentro de su organización, un eficiente flujo de información y archivo de los documentos, debiendo conformarse un área específica que sea responsable del control de los files de crédito, la que en complemento deberá desarrollar las siguientes funciones: ordenar secuencialmente la documentación en carpetas de fácil manejo por materia, actualizar y depurar la información constantemente, llevar un registro de entrada y salida de los expedientes.

2.4.1.1.4. Riesgos Financieros

La Administración de riesgos financieros es una rama especializada de las finanzas corporativas, que se dedica al manejo o cobertura de los riesgos financieros dentro de estos parámetros para BODIE, (1999) el riesgo financiero se lo define como:

La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que “importa” porque incide en el bienestar de la gente. Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo.

Por esta razón, un administrador de riesgos financieros se encarga del asesoramiento, manejo y exposición de eventos de riesgo a través del uso de

instrumentos financieros derivados para brindar un panorama más particular sobre la administración de riesgos

Cuadro N° 2: Proceso de la Administración del riesgo

PASO	DEFINICIÓN
IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	Determinar cuáles son las exposiciones más importantes al riesgo en la unidad de análisis (familia, empresa o entidad).
EVALUACIÓN DEL RIESGO	Es la cuantificación de los costos asociados a riesgos que ya han sido identificados.
SELECCIÓN DE MÉTODOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Depende de la postura que se quiera tomar: evitación del riesgo; prevención y control de pérdidas; retención del riesgo y finalmente, la transferencia del riesgo
IMPLEMENTACIÓN	Poner en práctica la decisión tomada.
REPASO	Las decisiones se deben de evaluar y revisar periódicamente.

Fuente: FRAGOSO (2002).

Como se puede apreciar en la el cuadro 2 la Administración de riesgo financiero es de vital importancia en instituciones que realizan sus actividades dentro del mundo financieros y la intermediación financiera, debido a que está rama de las finanzas cuantifica y cualifica los riesgos y permite entrever las pérdidas que estos ocasionan y así poder tomas medidas contingentes para mitigarlos, transferirlos o eliminarlos.

Cuadro N° 3: Objetivos y funciones de la Administración de riesgo financiero

OBJETIVOS	FUNCIONES
Identificar los diferentes tipos de riesgo que pueden afectar la operación y/o resultados esperados de una entidad o inversión.	Determinar el nivel de tolerancia o aversión al riesgo.
Medir y controlar el riesgo “no-sistemático”, mediante la instrumentación de técnicas y herramientas, políticas e implementación de procesos.	Determinación del capital para cubrir un riesgo.
	Monitoreo y control de riesgos.
	Garantizar rendimientos sobre capital a los accionistas.
	Identificar alternativas para reasignar el capital y mejorar rendimientos.

Fuente: FRAGOSO (2002)

Como se puede apreciar en el cuadro 3 el objetivo de la administración de riesgos es identificar las exposiciones de riesgo que afecten al normal desenvolvimiento de las actividades que se generan en la empresa u organización con el fin de mitigar su impacto, o prever las secuelas del mismo

Cuadro N° 4: Definición de riesgos financieros

TIPO DE RIESGO	DEFINICIÓN
RIESGO DE MERCADO	Se deriva de cambios en los precios de los activos y pasivos financieros (o volatilidades) y se mide a través de los cambios en el valor de las posiciones abiertas.
RIESGO CRÉDITO	Se presenta cuando las contrapartes están poco dispuestas o imposibilitadas para cumplir sus obligaciones contractuales
RIESGO DE LIQUIDEZ	Se refiere a la incapacidad de conseguir obligaciones de flujos de efectivo necesarios, lo cual puede forzar a una liquidación anticipada, transformando en consecuencia las pérdidas en “papel” en pérdidas realizadas
RIESGO OPERACIONAL	Se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano
RIESGO LEGAL	Se presenta cuando una contraparte no tiene la autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción
RIESGO ECONÓMICO	Asociado con la pérdida de ventaja competitiva debido a movimientos de tipo de cambio

Fuente: FRAGOSO (2002)

Definición de proceso

Del latín Processus: desarrollo, algo que se desarrolla, que avanza. En palabras del Diccionario electrónico ABC, (2013) “Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias en un determinado lapso de tiempo”.

Para la Norma ISO 9000:2000 se define un proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuáles transforman elementos de entrada en resultados

Mediante un análisis de las definiciones propuestas se puede concluir que un proceso es una serie de acciones que a desarrollar un producto o un servicio para satisfacer necesidades específicas.

2.4.2. Marco Conceptual de la Variable dependiente

2.4.2.1. Gestión Empresarial

De acuerdo con: LEÓN, C (2007) de la Universidad Católica de Santo Domingo de Mogoviojo en su libro gestión empresarial para agronegocios, define a la Gestión empresarial como:

La actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La actividad empresarial en cualquier rama o actividad que se realice es de vital importancia que existan modelos de gestión que coadyuven a elevar los niveles de competitividad y productividad en aras del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Importancia

Con el pasar del tiempo el país ha sufrido cambios en la globalización y los avances tecnológicos que se han producido a nivel mundial y han ampliado el campo de la gestión. En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir en el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión.

2.4.2.2. Administración del Talento Humano.

GARCÍA, SÁNCHEZ y ZAPATA (2008) definen la gestión del talento humano como:

La actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa.

El talento humano es el más importante recurso que posee toda organización, y es de vital importancia que se administre de manera correcta y oportuna con el fin de obtener de este recurso escaso la mayor productividad y desarrollo.

Importancia de la administración del talento humano

De acuerdo con Aillon, J y otros (2013) la gestión del talento humano es importante por:

La importancia de la gestión del talento humano debe estar orientada, a producir satisfacción en la gente, al empoderamiento desde el manejo de las herramientas más usuales hasta la composición de trabajadores cibernéticos, personas que se desenvuelvan en los aspectos del mundo digital que lo rodea; de esta manera se harán personas competitivas en el mundo globalizado.

El talento humano en estos tiempos debe estar preparado para asumir los nuevos retos, porque sólo así podrán enfrentar de manera eficiente y profesional cambios organizacionales.

Definición

De acuerdo a MORA, C (2007) el rendimiento del personal es un “concepto asociado al trabajo realizado por equipos designados, se sabe que obtener un buen rendimiento supone obtener buenos y esperados resultados con poco el justo trabajo”.

En este sentido para el diccionario electrónico ABC, (2013) define al rendimiento como: “En un sentido amplio, la palabra rendimiento refiere el producto o la utilidad que rinde o da una persona o cosa”

El rendimiento del personal no es otra cosa más que el nivel de productividad de cada estación de trabajo y del personal que se encuentra en cada departamento, un personal motivado y capacitado tendrá un nivel de productividad elevado y por ende los resultados serán positivos y esperados.

Factores del rendimiento laboral

- Capacidad de respuesta
- Capacidad de liderazgo y empatía
- Gestión del tiempo en los procesos
- Organización
- Competitividad
- Productividad

Desempeño laboral

Desempeño laboral es la capacidad para realizar las actividades laborales encomendadas por parte del trabajador, con el fin de demostrar sus capacidades y talentos para el desempeño óptimo de los mismos.

2.4.2.3. Indicadores de desempeño

Indicador de desempeño (SCHUSCHNY, A 2007) explica: “un indicador es una medida que describe cuán bien se están desarrollando los objetivos de un plan, programa o proyecto”.

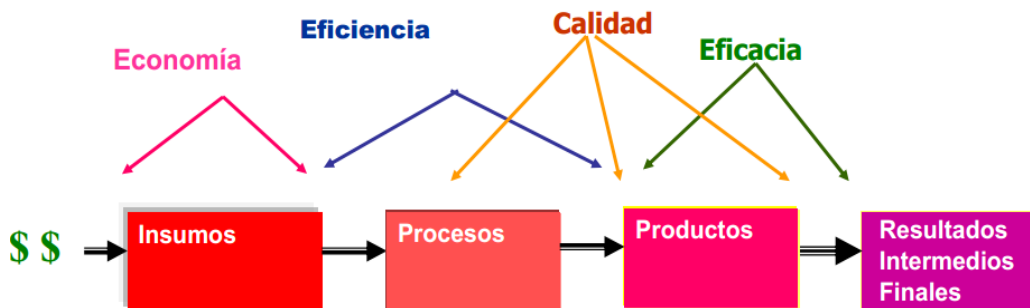
Es este sentido vale la pena recalcar lo que señalan diversos autores como:

BRUUSGAARD (1995) EXPLICA “Los Indicadores de desempeño han sido creados para establecer la comparación de elementos cuantitativos en diferentes combinaciones”.

En conclusión podemos definir a los Indicadores de desempeño como un indicador de orden cuantitativa que permite evaluar el uso eficiente de los recursos en un tiempo estimado y el grado de cumplimiento de metas y objetivos logrados.

Los indicadores de desempeño son los que a continuación se detallan:

Gráfico N° 5: Indicadores de desempeño y su relación con los procesos



Fuente: SCHUSCHNY, A (2007)
Elaborado por: Carolina Ojeda

Economía.- ¿Cuán adecuadamente son utilizados los recursos usados y el costo de los mismos?

Eficiencia.- ¿Cuál es la productividad de los recursos Usados con relación a los resultados?

Eficacia.- ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, número de beneficiarios y número de usuarios con relación al proceso?

Calidad.- ¿Cuán oportunos y accesibles son los servicios utilizados?

De acuerdo con BONNEFOY, C (2006) los indicadores de desempeño miden lo siguiente:

Eficiencia: Relación entre dos magnitudes físicas: producción de un bien o servicio y lo insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

Eficacia: El grado de cumplimiento de los objetivos planteados, ¿En qué medida la institución está cumpliendo con sus objetivos Institucionales?

Economía: Capacidad de la Institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional.

Construcción de Indicadores

En palabras de SCHUSCHNY, A (2007) se construye los indicadores de desempeño a través de las siguientes etapas:

1. Identificar y/o revisar productos y objetivos
2. Establecer responsabilidades organizacionales
3. Establecer referentes de comparación.
4. Construir fórmulas o algoritmos
5. Analizar los resultados obtenidos
6. Comunicar e informar resultados

2.4.2.4. Evaluación del desempeño

Se puede hablar de la evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos.

2.5 HIPÓTESIS

La Estandarización de Procesos afecta al Rendimiento del personal de Créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2013

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente: Estandarización de Procesos

Variable Dependiente: Rendimiento del Personal

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo Investigativo se encuentra enmarcado en el enfoque mixto de la investigación.

HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA (2010; 50). Explica: “El enfoque mixto de la investigación implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”.

La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de investigación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades y potenciales

En el trabajo que a continuación se propone, la relación sujeto objeto será totalmente dependiente, debido a que en el estudio se aplicará criterios de calidad con fines de credibilidad, confirmación y transferibilidad, que permitan aplicar técnicas e instrumentos de investigación cuantitativos que facilitarán el análisis de los datos obtenido a través de los diferentes métodos de Investigación.

Tiene el enfoque mixto porque la estandarización de procesos es el levantamiento de información cualitativa al relacionarla el por qué es malo su rendimiento laboral, y es cuantitativa ya que busca detectar las posibles pérdidas que conllevan al no entendimiento al proceso a seguir.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación utilizaremos las siguientes modalidades de Investigación

3.2.1. Investigación Bibliográfica

ÁVILA VARAY, H (2004). Explica “La investigación bibliográfica es aquella etapa de la investigación científica donde se explora qué se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema.”

Dentro de este análisis la investigación bibliográfica nos permitirá tomar diferentes enfoques y teorías acerca de las variables objetos del presente estudio, en base a estudios relacionados con el fin de obtener el conocimiento científico ya detallado y tener un punto de partida para iniciar el nuestro.

Para el desarrollo del proyecto servirá de aporte importante las fuentes secundarias de la información financiera como por ejemplo créditos concedidos, clientes atendidos, carpetas inconclusas, créditos negados, nivel de morosidad en préstamos.

3.2.2. Investigación de Campo

En palabras de MUÑOZ ERASO, C (1998) explica:

La Investigación de campo se la puede definir como el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

Por lo tanto, se utilizará la investigación de campo como aquel tipo de investigación que se utiliza en lugares determinados donde se encuentran los sujetos u objetos del estudio a realizarse, la misma que será en el departamento de

crédito de la COAC Chibuleo de la ciudad de Ambato, debido a que es el lugar mismo donde se vive las consecuencias del problema detectado, con el fin de recabar información concreta y confiable que se encuentren de acuerdo a los requerimientos del proyecto.

En la investigación de campo se utilizará, herramientas como encuestas al personal del departamento de crédito y la entrevista al jefe de créditos.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarca en los diferentes tipos de investigación.

3.3.1. Investigación exploratoria

Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento. Este tipo de investigación, de acuerdo con SELLRIZ (1980) pueden ser:

Dirigidos a la formulación más precisa de un problema de investigación, dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio, resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.

Conducentes al planteamiento de una hipótesis: cuando se desconoce al objeto de estudio resulta difícil formular hipótesis acerca del mismo. La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis. Las investigaciones exploratorias son útiles por cuanto sirve para familiarizar al investigador con un objeto que hasta el momento le era totalmente desconocido, sirve como base para la posterior realización de una investigación descriptiva, puede crear en otros investigadores el interés por el estudio de un nuevo tema o problema y puede ayudar a precisar un problema o a concluir con la formulación de una hipótesis.

Tomando en consideración que es la primera investigación sobre Estandarización de procesos y su injerencia en el desempeño laboral en el departamento de créditos, maneja un nivel exploratorio nuevo y novedoso para el investigador y su entorno, el cual se podrá poner en marca una vez finalizado el proyecto de investigación

3.3.2. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva como reflexiona MAX RUIZ, F (2010). “Es la exploración y descripción de los fenómenos en situaciones de la vida real. Ofrece una explicación exacta de las características de los individuos, situaciones o grupos concretos”

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, este tipo de investigación fue usada para realizar un diagnóstico de la situación real de la cooperativa, y de esta manera poder identificar la problemática que se estudia.

Se describirán las actividades que no se estén cumpliendo, créditos concedidos, eventos internos por los cuales no se han podido llegar a conceder créditos, promedio de créditos rechazados, razones por las cuáles se extiende el tiempo en la concesión y desembolso de un crédito.

3.3.3. Investigación correlacional

La investigación correlacional en palabras de BERNAL TORRES, C (2006) Explica.

Tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables”. De acuerdo con este autor uno de los puntos importantes respecto de la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados pero en ningún momento explica que una sea la causa

de la otra en otras palabras la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro”. Debido a que la correlación entre variables expresa un porcentaje de correlación.

Se busca encontrar la correlación entre la estandarización de procesos el cuál se entiende como la evaluación pertinente del proceso como tal y la injerencia o la relación con el desempeño laboral.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Según ICART ISERN, M (2006) Población o Universo significa:

Es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Cuando se conocen el número de individuos que la componen se habla de población Finita y cuando no se conoce un número se habla de población Infinita.

En este contexto la población que esta investigación observará es el comportamiento laboral de los 56 clientes internos de la de la cooperativa Chibuleo.

3.4.2. Muestra

3.4.2.1. Determinación de la Muestra

La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se pueda generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra deber ser representativa de la población, para que sea representativa se ha de definir muy bien los criterios de inclusión y exclusión y sobre todo, se han de utilizar las técnicas de muestreo apropiadas.

Cuadro N° 5: Detalle del cliente interno COAC Chibuleo

Segmento de Crédito	Cientes Internos
Jefe de Crédito	1
Fábrica de créditos	14
Asesores de Créditos	7
Auxiliar de Créditos	10
Total	32

Fuente: COAC Chibuleo

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

Dentro de este ámbito la investigadora considera importante y urgente realizar muestra múltiple en base al número de créditos que otorgó la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo en el período 2013 con el fin de recabar información que cumpla con los requisitos de la información es decir que sea objetiva, verás y confiable, con el fin de obtener mayores elementos de juicio que permitan verificar la hipótesis a través de una correlación de chi cuadrado y poder apreciar al problema desde la perspectiva de la realidad.

Muestra de créditos otorgados

Para la obtención de las muestras la investigadora utilizará el muestreo aleatorio simple que se lo define como la forma más común de obtener una muestra en la selección al azar, es decir, cada uno de los individuos de una población tiene la misma posibilidad de ser elegido. Si no se cumple este requisito, se dice que la muestra es viciada. Para tener la seguridad de que la muestra aleatoria no es viciada, debe emplearse para su constitución una tabla de números aleatorios.

Muestra de créditos otorgados en el año 2013

De acuerdo con la COAC Chibuleo, el número de créditos otorgados en el período comprendido enero diciembre 2013 los segmentos consumo y microcrédito asciende a una población total de 13517 créditos otorgados.

Cuadro N° 6: Detalle de créditos concedidos en el Año 2013

CRÉDITOS		
CONSUMO	MICROCRÉDITO	TOTAL
2.703	10.813	13517

Fuente: COAC Chibuleo**Elaborado por:** Ojeda C. (2013)**Cuadro N° 7:** Detalle de créditos solicitados y concedidos en el Año 2013

2013	CRÉDITOS		
MESES	SOLICITADOS	CONCEDIDOS	NO CONCEDIDOS
Enero	816	742	74
Febrero	735	668	67
Marzo	762	693	69
Abril	982	893	89
Mayo	1.247	1.134	113
Junio	1.332	1.211	121
Julio	1.443	1.312	131
Agosto	1.492	1.356	136
Septiembre	1.471	1.337	134
Octubre	1.947	1.770	177
Noviembre	1.486	1.351	135
Diciembre	1.156	1.051	105
TOTAL	14.870	13.517	1.352

Fuente: COAC Chibuleo**Elaborado por:** Ojeda C. (2013)

Cuadro N° 8: Números aleatorios para el año 2013

114	135	242	454	347	449	164	29	364	200	380	171	266	334	342
405	464	343	35	23	274	81	357	378	102	94	128	163	183	200
480	67	262	351	394	74	500	165	295	307	332	26	425	8	75
291	347	324	512	111	148	236	289	345	165	352	352	141	235	244
363	206	88	75	127	30	503	164	370	267	416	267	445	189	231
266	447	38	68	441	448	191	281	103	244	115	195	125	63	39
15	327	298	325	112	201	155	28	113	363	479	231	196	261	51
283	203	126	411	5	400	52	254	437	109	436	508	489	213	162
234	237	94	67	489	267	250	245	154	477	66	352	429	397	144
138	427	253	148	146	95	382	217	370	372	64	375	490	346	112
180	439	451	109	281	333	282	500	240	188	448	418	302	221	457
194	268	104	398	83	266	83	174	418	292	425	72	40	379	474
321	298	407	7	365	440	285	176	383	67	252	43	169	351	285
174	456	150	144	101	9	1	218	247	302	281	385	292	34	100
383	67	252	43	169	351	285	174	456	150	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A

Fuente: COAC Chibuleo**Elaborado por:** Ojeda C. (2013)

Como se puede apreciar en el cuadro 8 los créditos fueron seleccionados a través del muestreo aleatorio simple con la utilización de una tabla de números aleatorios que se señala en la tabla 10 dando como resultado una media en días de 7

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro N° 9: Operacionalización de Variables “Variable Independiente: Estandarización de Procesos”

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
La estandarización de procesos se entiende como un método o un modelos previamente establecido documentado y normado que permite mejorar la eficiencia y calidad del producto final que deviene de las actividades de los procesos con calidad y seguridad	1. Diagnóstico del departamento de crédito de la Cooperativa de ahorro y Crédito Chibuleo	Análisis FODA	¿Se identifican y se monitorean los tiempos desde la entrega de la documentación, hasta la entrega del crédito?	Guía de la encuesta a los clientes internos del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato
	2. Levantamiento de procesos del departamento de crédito			
	3. Diseño de procesos Flujogramas	Identificación Descripción Documentación	¿Se documentan y se proyectan los datos generados en el departamento como errores de procesos y pérdidas que se generen por ellos?	
	4. Implementación	Pruebas Evaluación Control	¿Existe un plan de mejoramiento continuo en el departamento de créditos?	
	5. Retroalimentación		Medición Análisis Mejora Continua	
¿Existen indicadores de eficiencia operacional?				

Fuente: Marco Teórico

Elaborado por: Ojeda, C. (2013)

Cuadro N° 10: Operacionalización de Variables “Variable Dependiente: Rendimiento del Personal”

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
El rendimiento del personal es una disciplina que describe la capacidad de la empresa de configurar su modelo de negocio, a nivel de actividades y procesos, para desarrollar superioridad en competitividad y rentabilidad vs. la competencia	Conocimientos	Pruebas	¿Existe un plan de reclutamiento oportuno?	Guía Referencial aplicada a los créditos otorgados en el periodo 2013 del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato
	Habilidades	Descripción del puesto	¿Existe un manual de funciones?	
	Orientación Efectiva, Capacitación y Entrenamiento	Plan de Capacitación	¿Existe un plan de capacitación anual?	
	Sistemas de Compensación	Plan de recompensas	¿Existe un plan de recompensas?	
	Estándares de desempeño	Indicadores de desempeño	¿Cuáles son los indicadores de desempeño que ustedes manejan?	
	Mejora Continua		¿La producción de servicios al cliente se encuentra bajo el umbral de un plan de metas y objetivos?	

Fuente: Marco Teórico

Elaborado por: Ojeda. C. (2013)

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las fuentes de información primaria y secundaria nos permitirán recolectar la información

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Cuadro N° 11: Plan de recolección de Información

Preguntas básicas	Explicación
¿Para qué?	Alcanzar objetivos de la investigación
¿De qué personas u objetivos?	Cliente Interno del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo y el cliente externo.
¿Sobre qué aspectos?	La eficacia en el otorgamiento crediticio.
¿Quién o quiénes?	Carolina Ojeda
¿Cuándo?	Noviembre 2013 a Febrero 2014
¿Dónde?	Ambato
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recopilación?	Encuesta.- Enfoca a la misma como un método que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa.
¿Con qué?	Recursos, cuestionarios, respuestas escritas.
¿En qué situación?	De persona a persona

Fuente: Marco Teórico

Elaborado por: Ojeda, C. (2013)

Para la recolección de datos y poder solucionar el problema se utilizó una fuente de información primaria; es decir, información de primera mano.

3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis e Interpretación de los datos que se obtendrán una vez aplicado el cuestionario correspondiente y la auditoría de Gestión a las carpetas de los créditos otorgados en el segmento de Microcrédito y Consumo de la COAC Chibuleo. Seguirán el siguiente proceso.

- Clasificar la Información
- Depuración de la Información
- Una vez recolectados y depurados los datos se procederá a clasificar las medidas estadísticas, las cuales permitirán al investigador la posibilidad de ofertar un análisis profundo y sostenible sobre la relación de las variables objeto de este estudio.
- También se tomará la información cuantitativa que se obtendrá de los diferentes departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas.
- Además con toda la información obtenida se procederá a comprobar la hipótesis y a obtener conclusiones, y se tendrá los suficientes y necesarios elementos de juicios para realizar recomendaciones que sean pertinentes y oportunas, con el fin de que las mismas coadyuven a cambiar la realidad y solucionar el problema de investigación

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. ANALISIS DE DATOS

La presente Investigación para sustentar la hipótesis planteada la investigadora realizó un análisis estadístico matemático con el fin de testear la hipótesis propuesta la cual señala que la estandarización de procesos afecta al rendimiento de personal.

Considerando que el problema objeto de estudio de esta tesis el cuál ha sido detallado en el Capítulo I de la siguiente manera “Cuál es la relación entre la estandarización de procesos en los procedimientos inadecuados del departamento de créditos y el rendimiento del personal en la cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato en el año 2013”. Siendo la variable independiente la estandarización de procesos y la variable dependiente el rendimiento del personal.

En este contexto y para validar la hipótesis ya expuesta se procedió a recolectar información usando varias técnicas de recolección de información, con el objeto de dar veracidad a dicha hipótesis se procedió a obtener el indicador estadístico del Chi Cuadrado de independencia entre variables,

MENDOZA, M (2012), dice: “La denominada distribución Chi Cuadrado, que usualmente se escribe y se lee como: Chi Cuadrado, es una distribución cuadrática de la probabilidad que utiliza básicamente variables aleatorias continuas”.

La distribución Chi Cuadrado de la probabilidad se denota mediante la letra griega minúscula chi elevada al cuadrado (x^2), y consiste en establecer un espacio continuo delimitado por la suma de los cuadrados de n variables aleatorias.

4.1.1 Análisis e Interpretación de Resultados “Guía de Observación”

1. Las operaciones de crédito realizadas cuentan con el aval de los colaterales.

Cuadro N° 12: Colaterales

Colaterales	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	323	87%	87%
No	48	13%	100%
Suman	371	100%	

Fuente: Guía de observación

Elaborado por: Ojeda, C (2014)



Gráfico N° 6: Colaterales

Elaborado por: Ojeda, C (2014)

Interpretación

Del total de carpetas revisadas 323 operaciones crediticias realizadas en el año 2013 poseen un aval colateral mientras que 48 no la poseen

2. Las firmas de deudor y codeudor se encuentran en concordancia con las rúbricas de las cédulas.

Cuadro N° 13: Concordancia de Rúbricas

Concordancia	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	315	85%	85%
No	56	15%	100%
Suman	371	100%	

Fuente: Guía de observación

Elaborado por: Ojeda, C (2014)

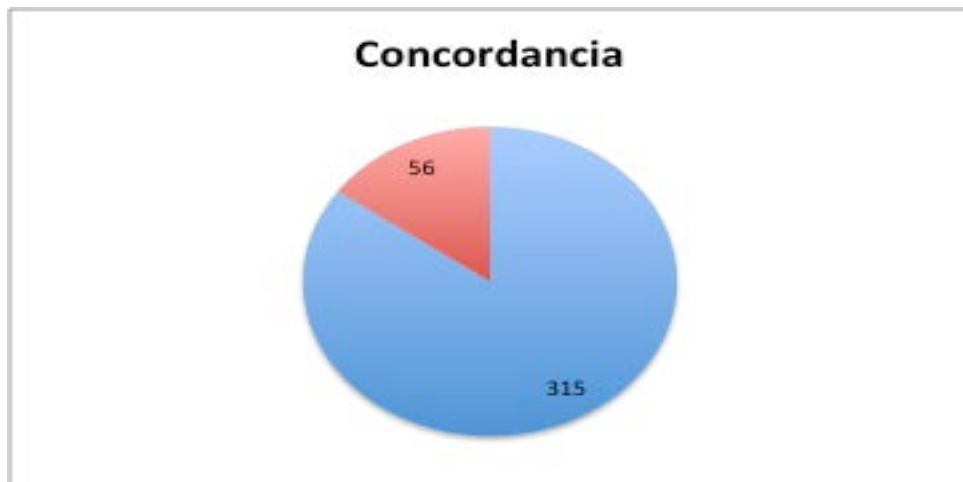


Gráfico N° 7: Concordancia

Elaborado por: Ojeda, C (2014)

Interpretación

Del total de carpetas revisadas 315 operaciones crediticias realizadas en el año 2013 están debidamente documentadas mientras que 56 operaciones crediticias existen fallas en la rúbrica que avala la garantía o el deudor.

3. Las carpetas se contienen toda la documentación necesaria, además los informes de aprobación de los diferentes departamentos que intervienen en el proceso de concesión de un crédito como lo explican las políticas de concesión de créditos para ambos segmentos de análisis.

Cuadro N° 14: Información de operaciones crediticias

Información	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	319	86%	86%
No	52	14%	100%
Suman	371	100%	

Fuente: Guía de observación

Elaborado por: Ojeda, C (2014)



Gráfico N° 8: Información

Elaborado por: Ojeda, C (2014)

Interpretación

Del total de carpetas revisadas 319 operaciones crediticias realizadas en el año 2013 cuentan con toda la documentación e informes que permiten la concesión de un crédito mientras que, 52 operaciones crediticias no sustentan toda la documentación que manda la ley.

4. Qué porcentaje de créditos en el segmento consumo y microcrédito se encuentran en mora temprana.

Cuadro N° 15: Mora

Mora	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	37	10%	10%
No	334	90%	100%
Suman	371	100%	

Fuente: Guía de observación

Elaborado por: Ojeda, C (2014)

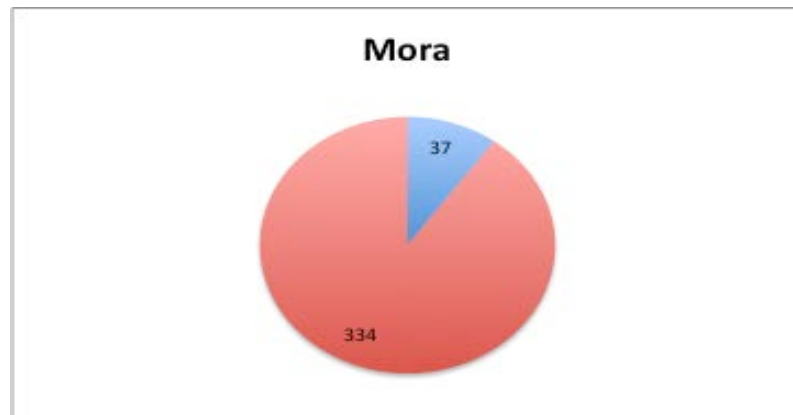


Gráfico N° 9: Mora

Elaborado por: Ojeda, C (2014)

Interpretación

Del total de carpetas revisadas 37 operaciones crediticias realizadas en el año 2013 se encontraron o presentaron alguna vez mora, mientras que 334 operaciones crediticias no presentaron hasta el momento indicadores de morosidad.

5. Las operaciones de crédito que se realizaron en el periodo 2013 no son créditos vinculados.

Cuadro N° 16: Créditos Vinculantes

Créditos Vinculantes	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	22	6%	6%
No	349	94%	100%
Suman	371	100%	

Fuente: Guía de observación

Elaborado por: Ojeda, C (2014)



Gráfico N° 10: Créditos Vinculantes

Elaborado por: Ojeda, C (2014)

Interpretación

Del total de carpetas revisadas 22 operaciones crediticias realizadas en el año 2013 son vinculantes entre la familia de los accionistas o jefes departamentales jerárquicos, mientras que, 349 operaciones crediticias no lo son.

6. Las operaciones de crédito aprobadas tienen firmas de responsabilidad y sellos.

Cuadro N° 17: Operaciones de Crédito

Operaciones de crédito	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	326	88%	88%
No	45	12%	100%
Suman	371	100%	

Fuente: Guía de observación

Elaborado por: Ojeda, C (2014)



Gráfico N° 11: Operaciones de crédito

Elaborado por: Ojeda, C (2014)

Interpretación

Del total de carpetas revisadas 326 operaciones crediticias realizadas en el año 2013 poseen firmas de responsabilidad y sellos de la COAC, mientras que, 45 operaciones crediticias no la poseen.

7. ¿Existen documentos o pruebas físicas que avalen las inspecciones que se realizan a los garantes y deudores?

Cuadro N° 18: Inspecciones

Inspecciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa
			Acumulada
Si	263	71%	71%
No	108	29%	100%
Suman	371	100%	

Fuente: Guía de observación

Elaborado por: Ojeda, C (2014)



Gráfico N° 12: Inspecciones

Elaborado por: Ojeda, C (2014)

Interpretación

Del total de carpetas revisadas 263 operaciones crediticias realizadas en el año 2013 poseen evidencia física de las garantías presentadas por los sujetos de crédito, mientras que, 108 operaciones crediticias no presentan evidencia física.

8. ¿Considera usted que el rendimiento laboral eficiente depende de los procedimientos establecidos en la Cooperativa?

Cuadro N° 19: Procesos

Procesos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	360	97%	97%
No	11	3%	100%
Suman	371	100%	

Fuente: Guía de observación

Elaborado por: Ojeda, C (2014)



Gráfico N° 13: Procesos

Elaborado por: Ojeda, C (2014)

Interpretación

Del total de carpetas revisadas 360 operaciones crediticias realizadas en el año 2013 dependieron de los procesos establecidos dentro del departamento para mejorar el rendimiento del personal, mientras que 11 operaciones crediticias no lo hicieron

9. ¿Existen herramientas de apoyo dentro de los procesos de otorgamiento de crédito de consumo y microcrédito?

Cuadro N° 20: Herramientas de apoyo

Herramientas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	371	100%	100%
No	0	0%	100%
Suman	371	100%	

Fuente: Guía de observación

Elaborado por: Ojeda, C (2014)



Gráfico N° 14:

Herramientas de apoyo.

Elaborado por: Ojeda, C (2014)

Interpretación.

Del total de carpetas revisadas 371 operaciones crediticias realizadas en el año 2013 en los segmentos crédito consumo y microcrédito necesitan herramientas de apoyo para ejecutar los procesos de concesión.

4.1.2. Encuestas aplicada al personal de créditos de la cooperativa Chibuleo

PREGUNTA 1: ¿Cuándo usted ingreso a la institución a qué proceso de selección fue sometido?

Cuadro N° 21: Proceso de selección

Proceso de selección	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Entrevista de selección	15	47%	47%
Pruebas de conocimiento	12	38%	84%
Pruebas de Desempeño	3	9%	94%
tes de personalidad	2	6%	100%
Todos los anteriores	0	0%	100%
Ninguno	0	0%	100%
Suman	32	100%	

Fuente: Encuestas al personal de crédito de la Cooperativa Chibuleo

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

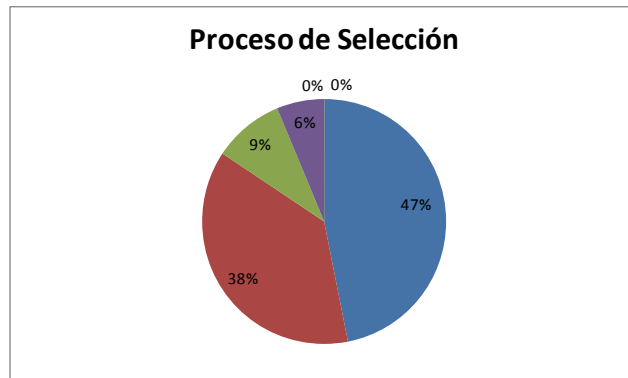


Gráfico N° 15: Proceso de selección

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

Interpretación

El 47% de los entrevistados señalan que fueron seleccionados a través de entrevistas de selección, el 38% por medio de pruebas de conocimiento, el 15% restante fue seleccionado a través de pruebas de desempeño y test de personalidad. Los procesos de enrolamiento en toda institución privada son necesarios y emergentes debido que depende de los mismos el éxito de la organización.

PREGUNTA 2: ¿Al momento de ocupar la vacante en la institución recibió capacitación para el desempeño de las funciones encomendadas?

Cuadro N° 22: Capacitación

Proceso de selección	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	23	72%	72%
No	9	28%	100%
Suman	32	100%	100%

Fuente: Encuestas al personal de crédito de la cooperativa Chibuleo

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

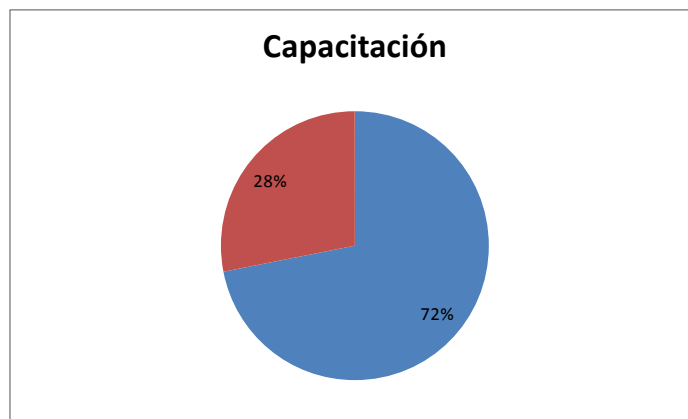


Gráfico N° 16: Capacitación

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

Interpretación

El 72% de los 32 encuestados señalan que fueron capacitados mientras que el 28% señalan que no recibieron capacitación alguna para el desempeño de sus labores para las que fueron contratados. Capacitar al personal es de vital importancia para que el mismo se adopte a la cultura organizacional imperante dentro de la Institución, un personal que no esté debidamente capacitado aumentará el riesgo operacional existente.

PREGUNTA 3: ¿Para el desenvolvimiento eficiente en el puesto de trabajo usted se guía por?

Cuadro N° 23: Eficiencia Operativa

Eficiencia Operativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Manual de Funciones	0	0%	0%
Procesos a seguir	0	0%	0%
Pruebas de Desempeño	0	0%	0%
Procedimientos	0	0%	0%
Todos los anteriores	0	0%	0%
Ninguno	32	100%	100%
Suman	32	100%	

Fuente: Encuestas al personal de crédito de la cooperativa Chibuleo

Elaborado por: Ojeda C. (2013)



Gráfico N° 17: Eficiencia Operativa

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

Interpretación

De acuerdo con las encuestas realizadas al cliente interno de la COAC Chibuleo, el 100% de los encuestados señala que no se guía en ninguno de los ítems propuestos.

La estructura administrativa organizacional debe estar debidamente socializada a través de un manual de funciones y las actividades que conforman los procesos internos deben estar debidamente estructuradas en flujos de procesos.

PREGUNTA 4: Si su respuesta es negativa señale la causa

Cuadro N° 24: Procesos de selección

Proceso de selección	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
No entiendo los procesos	18	56%	56%
No existen	7	22%	78%
Nadie me ha capacitado	7	22%	100%
Suman	32	100%	

Fuente: Encuestas al personal de crédito de la cooperativa Chibuleo

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

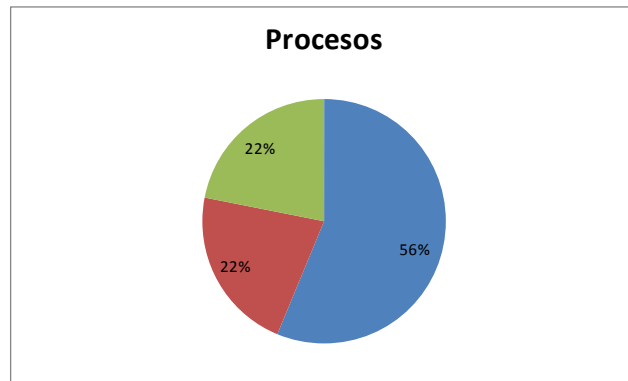


Gráfico N° 18: Proceso de selección

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

Interpretación

Las personas que en la anterior pregunta contestaron negativamente, señalan que las causas de su respuesta son las siguientes: el 56% no entiende los procesos, el 22% señala que no existe y mientras que el 22% señala que no ha sido capacitado debidamente. El personal adherido a las instituciones debe estar en constante capacitación y evaluación con el fin de alcanzar la eficiencia operacional y desarrollarse no solo en su puesto de trabajo sino también como persona y profesional

PREGUNTA 5: ¿Qué tiempo viene laborando en la institución?

Cuadro N° 25: Tiempo de trabajo

Tiempo de trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Menos a un año	7	22%	22%
Entre uno y dos años	5	16%	38%
Entre tres y cuatro años	9	28%	66%
Más de 4 años	11	34%	100%
Suman	32	100%	

Fuente: Encuestas al personal de crédito de la cooperativa Chibuleo

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

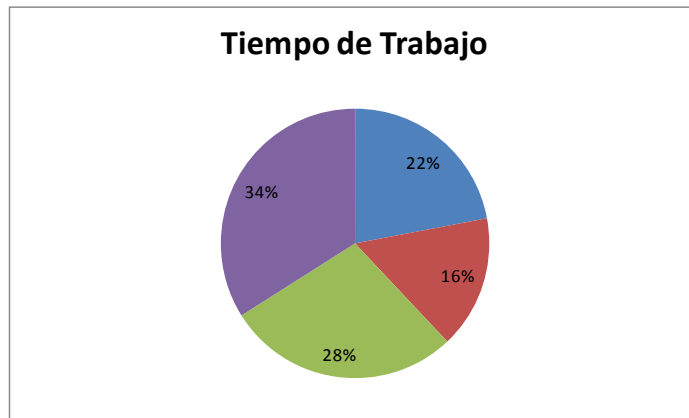


Gráfico N° 19: Tiempo de trabajo.

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

Interpretación

El 22% de los encuestados viene laborando en la institución menos de un año, mientras que el 16% en un período comprendido entre uno y dos años, el 28% labora en un período comprendido entre 3 y 4 años y 34% restante labora más de 4 años en la institución.

Los años de experiencia en una función o institución ayudan al personal brindándole cierta autonomía al momento de tomar decisiones, lo cual facilita los procesos volviéndolos más ágiles y oportunos.

PREGUNTA 6: ¿Usted es sometido a evaluaciones continuas?

Cuadro N° 26: Evaluación

Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	31	97%	97%
No	1	3%	100%
Suman	32	100%	100%

Fuente: Encuestas al personal de crédito de la cooperativa Chibuleo

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

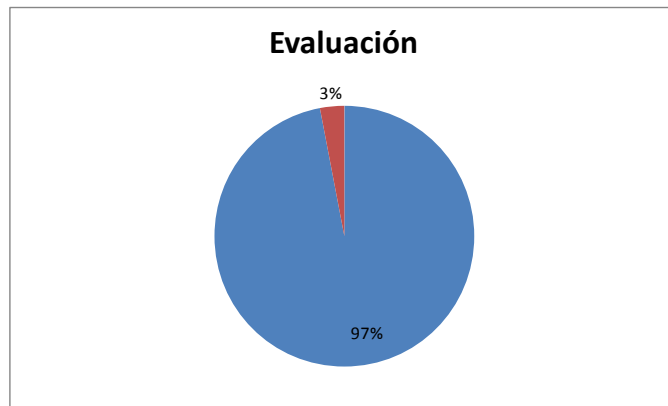


Gráfico N° 20: Evaluación

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

Interpretación

El 3% de los encuestados señalan que son evaluados de manera constante mientras que tan solo el 97% de los encuestados señalan que no son evaluados. Las evaluaciones al personal miden el grado de eficiencia y conocimiento, además de brindar la oportunidad de generar incentivos y premiar el trabajo bien hecho.

PREGUNTA 7: ¿Con qué periodicidad es evaluado?

Cuadro N° 27: Periodicidad de evaluación

Periodicidad de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Mensual	3	9%	9%
Trimestral	7	22%	31%
Semestral	7	22%	53%
Anual	15	47%	100%
Suman	32	100%	

Fuente: Encuestas al personal de crédito de la cooperativa Chibuleo

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

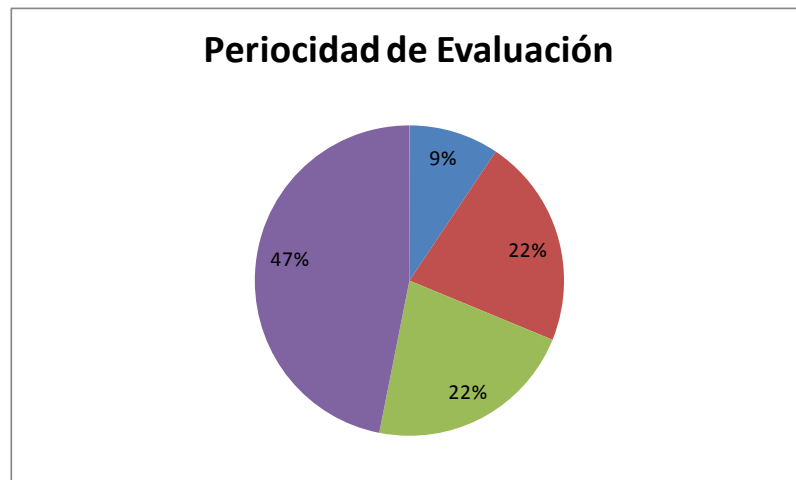


Gráfico N° 21: Periodicidad de Evaluación

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

Interpretación

El 9% de las 32 personas encuestadas señalan que son evaluados mensualmente, mientras que el 22% señala que cada tres meses, el 22% señala que es semestral, y finalmente el 47% señala que son evaluados cada año. Las evaluaciones deben ser planificadas y socializadas previas a su aplicación, una constante evaluación sin el cumplimiento de estas condiciones generará estrés en el cliente interno el cuál afectará el desempeño.

PREGUNTA 8: ¿Cuáles son los indicadores de desempeño con los cuáles son evaluados?

Cuadro N° 28: Estándares de Desempeño

Estándares de Desempeño	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Eficiencia	24	75%	75%
Eficacia	8	25%	100%
Suman	32	100%	

Fuente: Encuestas al personal de crédito de la cooperativa Chibuleo
Elaborado por: Ojeda C. (2013)

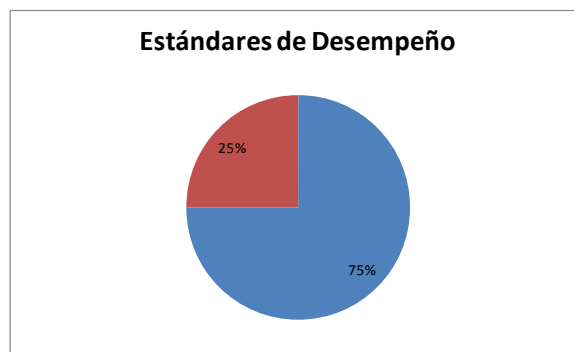


Gráfico N° 22: Estándares de Desempeño
Elaborado por: Ojeda, C. (2013)

Interpretación

El 75% de los encuestados señala que se los evalúa a través de indicadores de eficiencia, el 25% señala que los indicadores con los que son evaluados es eficacia. Los indicadores de desempeño miden los grados de efectividad operacional, la utilización de todos estos en conjunto le permitirán al gerente o administrador tener una idea clara y concisa de la situación de los procesos y el personal.

PREGUNTA 9: ¿Los indicadores de eficiencia operacional se basan en que aspectos dentro de la COAC Chibuleo?

Cuadro N° 29: Eficiencia Operacional

Eficiencia Operacional	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Números de créditos otorgados	12	37%	38%
Metas de adjudicación de créditos	12	38%	75%
Satisfacción socio / Cliente	7	22%	97%
Costos de los procesos	1	3%	100%
Otros	0	0%	100%
Suman	32	100%	

Fuente: Encuestas al personal de crédito de la cooperativa Chibuleo

Elaborado por: Ojeda C. (2013)



Gráfico N° 23: Eficiencia Operacional

Elaborado por: Ojeda, C. (2013)

Interpretación

La eficiencia operacional no solo se desenvuelven o se miden por resultados esperados, las aristas son múltiples como trabajo en equipo, cadena de valor, cultura organizacional. El 38% de los encuestados señalan que se mide con el número de créditos, el 38% señala que se mide a través de los de adjudicación de los créditos, mientras que el 22% señala que se mide a través de la satisfacción del cliente, y el 3% señala que se mide a través del costo de los procesos.

PREGUNTA 10: ¿Recibe incentivos por cumplir metas y en general por realizar un trabajo bien hecho?

Cuadro N° 30: Incentivos

Incentivos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	8	25%	25%
No	24	75%	100%
Suman	32	100%	100%

Fuente: Encuestas al personal de crédito de la cooperativa Chibuleo

Elaborado por: Ojeda C. (2013)



Gráfico N° 24: Incentivos

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

Interpretación

En toda industria pequeña o mediana es de vital importancia que el trabajo bien realizado sea premiado, esto motiva a la gente y permite que la misma intente superarse a sí mismo. El 25% del cliente interno del departamento de crédito que labora en la COAC Chibuleo, señala que existen premios e incentivos por cumplimiento de metas y un trabajo bien hecho, mientras que el 75% señala que no existe ningún tipo de Incentivos.

PREGUNTA 11: ¿Cuáles son las causas que usted considera que han impedido la realización eficiente de una operación Crediticia?

Cuadro N° 31: Causas

Causas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Documentos Incompletos	5	16%	16%
Deficiente capacidad de pago	9	28%	44%
Tiempos en procesos de revisión y adjudicación demasiado largos	10	31%	75%
Desconocimiento de procesos por parte del personal	8	25%	100%
Suman	32	100%	

Fuente: Encuestas al personal de crédito de la cooperativa Chibuleo

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

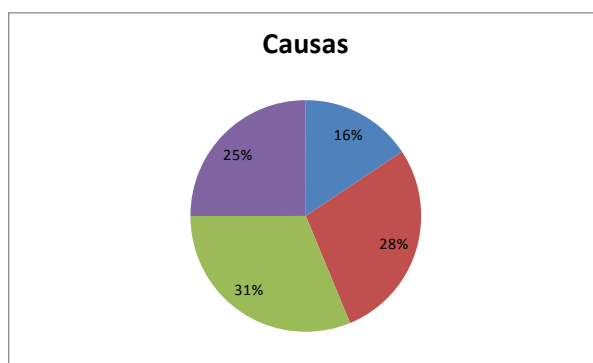


Gráfico N° 25: Causas

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

Interpretación.

Las finanzas populares se desenvuelven en un entorno bastante difícil debido al perfil de sus clientes, por esta razón los procesos deben ser ágiles y oportunos, con el fin de una mejor evaluación y procesos eficientes de otorgamiento de crédito. En la encuesta realizada el 16% de los encuestados señalan que las operaciones crediticias son obstruidas por documentos incompletos, 28% debido a la capacidad de pago resultante del análisis del perfil del cliente, 31% debido a los tiempos de procesos usados para el análisis de carpetas y el 25% por desconocimiento de procesos por parte del personal.

PREGUNTA 12: ¿Cree usted que el desempeño laboral sería más eficiente si usted sigue adecuadamente un proceso determinado?

Cuadro N° 32: Desempeño Laboral

Desempeño Laboral	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	32	100%	100%
No	0	0%	100%
Suman	32	100%	100%

Fuente: Encuestas al personal de crédito de la cooperativa Chibuleo

Elaborado por: Ojeda C. (2013)



Gráfico N° 26: Desempeño Laboral

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

Interpretación

El 100% de los encuestados del cliente interno que labora en el departamento de crédito de la COAC Chibuleo señalan que el rendimiento laboral mejoraría si los procesos estarían estandarizados y socializados.

PREGUNTA 13: ¿Considera usted que el no conceder un crédito por no seguir los procedimientos detallados es causa de pérdidas para la institución?

Cuadro N° 33: Procedimientos

Procedimientos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	20	62%	63%
No	12	38%	100%
Suman	32	100%	100%

Fuente: Encuestas al personal de crédito de la cooperativa Chibuleo

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

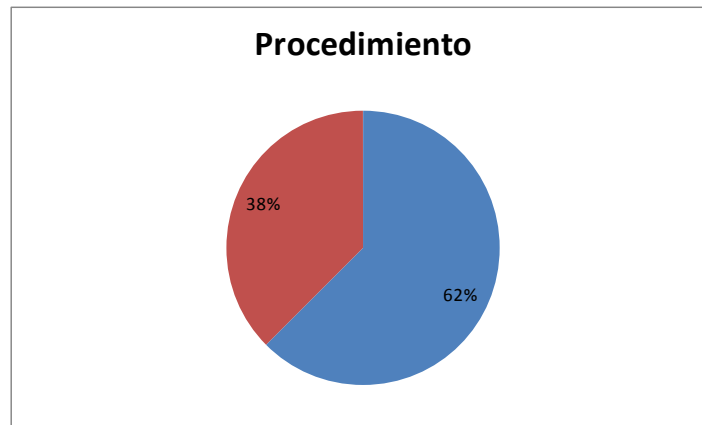


Gráfico N° 27: Procedimientos

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

Interpretación

El 62% de los encuestados señalan que la causa de no conceder créditos es el no seguir procesos de créditos, mientras el 38% señala que no es la causa principal de las fallidas operaciones de crédito. Los manuales de procedimientos generan efectividad al proceso volviéndolos más ágiles y con capacidad de respuesta .

PREGUNTA 14: ¿Considera usted que el rendimiento laboral eficiente depende de los procedimientos establecidos en la Cooperativa?

Cuadro N° 34: Eficiencia Operacional

Eficiencia Operacional	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	7	22%	22%
No	25	78%	100%
Suman	32	100%	100%

Fuente: Encuestas al personal de crédito de la cooperativa Chibuleo

Elaborado por: Ojeda C. (2013)



Gráfico N° 28: Eficiencia Operacional

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

Interpretación

El 22% de los encuestados señalan que si los procesos son claros mejoraría el desempeño laboral, mientras que el 78% señala que no mejoraría el desempeño laboral por claridad en los procesos. Es de vital importancia que los procedimientos sean cumplidos en su totalidad con el fin de minimizar todo vestigio de riesgo operacional y no caer en riesgo de crédito por procesos mal ejecutados.

PREGUNTA 15: ¿Existen herramientas de apoyo dentro de los procesos de crédito de consumo y microcrédito?

Cuadro N° 35: Evaluación del rendimiento

Evaluación del Rendimiento	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	4	12%	13%
No	28	88%	100%
Suman	32	100%	100%

Fuente: Encuestas al personal de crédito de la cooperativa Chibuleo

Elaborado por: Ojeda C. (2013)



Gráfico N° 29: Evaluación del rendimiento

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

Interpretación

El 12% de los empleados señalan que si existen procedimientos y evaluación del procedimiento, y el 88% señala que no existen procedimientos y evaluación del rendimiento. Las herramientas de descripción de procedimientos son muy útiles decido a que son el principal componente al momento de socializar el proceso con las personas que van a ejecutarlo

4.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los procesos de enrolamiento en toda institución privada son necesarios y emergentes, debido a que depende de los mismos que sean reclutados el mejor talento humano, preparado, capacitado y sobre todo motivado a coadyuvar a cumplir las metas organizaciones, la carencia de sistemas de reclutamiento que brinden a la organización un sistema de selección apto. En este contexto es necesario capacitar al personal recién integrado al equipo de trabajo, es de vital importancia para que el mismo se adapte a la cultura organizacional imperante dentro de la Institución, un personal que no esté debidamente capacitado aumentará el riesgo operativo existente en la organización y generará pérdidas por procesos mal efectuados o desarrollados.

La estructura administrativa organizacional debe estar debidamente socializada a través de un manual de funciones y las actividades que conforman los procesos internos deben estar debidamente estructuradas en flujos de procesos los mismos que deben ser socializados al personal bien entrenado para su cumplimiento. Y es así que el personal adherido a las instituciones debe estar en constante capacitación y evaluación con el fin de alcanzar la eficiencia operacional y desarrollarse no solo en su puesto de trabajo sino también como persona y profesional. Para lo cual los años de experiencia en una función o institución ayudan al personal brindándole cierta autonomía al momento de tomar decisiones, lo cual facilita los procesos volviéndolos más ágiles y oportunas y da respuestas ágiles e inteligentes a situaciones presentadas.

Las evaluaciones al personal miden el grado de eficiencia y conocimientos, además de brindar la oportunidad de generar incentivos y premiar el trabajo bien hecho. Las evaluaciones deben ser planificadas y socializadas previas a su aplicación, una constante evaluación sin el cumplimiento de estas condiciones generará estrés en el cliente interno y esto obviamente afectará su desempeño. Siendo los indicadores de desempeño una herramienta que coadyuva a medir los grados de efectividad operacional, la utilización de todos estos en conjunto le permitirán al gerente o

administrador tener una idea clara y concisa de la situación de los procesos y del personal. Además los indicadores de eficiencia operacional no solo se desenvuelven o se miden por resultados esperados las aristas son múltiples como es trabajo en equipo, cadena de valor cultura organizacional desarrollo de procesos, estas aristas son primordiales al momento de medir la eficiencia operacional

Las finanzas populares se desenvuelven en un entorno bastante álgido y difícil debido al perfil de sus clientes, por esta razón los procesos deben ser ágiles oportunos con el fin de una mejor evaluación y procesos eficientes de otorgamiento de créditos. En este contexto los manuales de procedimientos generen o brindan efectividad al proceso volviéndolos más ágiles y con capacidad de respuesta. La excelencia laboral parte de muchas instancias empero al hablar solo de resultados es de vital importancia que los procedimientos sean cumplido en su totalidad con el fin de minimizar todo vestigio de riesgo operacional y no caer en riesgo de crédito por procesos mal ejecutados.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

A continuación verificaremos la hipótesis a través de la realización de una tabla de contingencia, y la aplicación del estadígrafo Chi Cuadrado para lo cual seguiremos la siguiente secuencia lógica

4.3.1. Planteo de Hipótesis

a) Modelo Lógico

Ho: La estandarización de procesos afecta al rendimiento del personal del departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

Hi: La estandarización de procesos no afecta al rendimiento del personal del departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

b) Modelo Matemático

Ho: O = E

Hi: O ≠ E

c) Modelo Estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Dónde:

O= Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

∑ = Sumatoria

Las preguntas usadas para testear la hipótesis fueron las siguientes:

PREGUNTA 14

¿Considera usted que el rendimiento laboral eficiente depende de los procedimientos establecidos en la Cooperativa?

PREGUNTA 15

¿Existen herramientas de apoyo dentro de los procesos de otorgamiento de crédito de consumo y microcrédito?

Cuadro N° 36: Frecuencias Observadas.

Variables	Alternativas		Total
	si	no	
Estandarización de Procesos	25	7	32
Rendimiento del personal	4	28	32
Total	29	35	64

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

Cuadro N° 37: Frecuencias Esperadas.

Variables	Alternativas		Total
	si	no	
Estandarización de Procesos	14,5	17,5	32
Rendimiento del personal	14,5	17,5	32
Total	29	35	64

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

$$E = \frac{(TF * TC)}{TG} \qquad E = \frac{(TF * TC)}{TG}$$

Donde

Tf = Total Filas

Tc= Total Columnas

Tg = Total Global

4.3.4. Regla de Decisión

$$1 - 0.95 = 0.05 \infty$$

a) **Grados de Libertad**

$$Gl = (Tc - 1) (Tf - 1)$$

Donde

Gl = Grados de Libertad

Tc = Total Columnas

Tf = Total Filas

Entonces:

$$Gl = (Tc - 1) (Tf - 1)$$

$$Gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$Gl = 1$$

- Se acepta la Hipótesis Nula si el valor de X^2 a calcularse es menor a 3.84, con un rango de error del 0.05 y un grado de libertad de lo contrario se rechaza.

4.3.2. Cálculo del Ji Cuadrado

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la fórmula:

Cuadro N° 38: Cálculo del Chi Cuadrado

(O)	(E)	(O - E)	(O - E) ²	(O - E) ² /E
25	14,5	10,5	110,25	1,72265625
7	14,5	-7,5	56,25	0,87890625
4	17,5	-13,5	182,25	2,84765625
28	17,5	10,5	110,25	1,72265625
64	64	0	459	7,171875

Elaborado por: Ojeda C. (2013)

4.3.3. Campana de Gauss

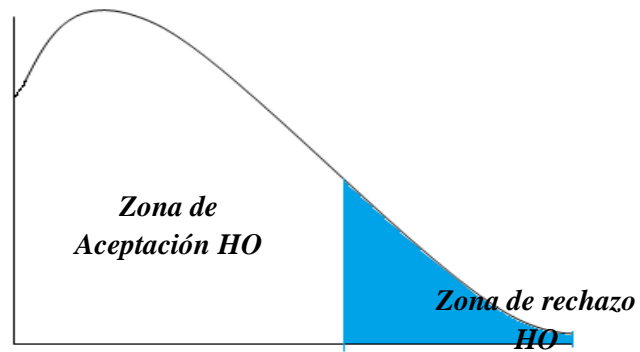


Gráfico N° 30: Campana de Gauss
Elaborado por: Ojeda C. (2013)

$$X^2 = 3.84 \quad x^2 = 7.17$$

En función de X^2 calculado obtuvo un valor de 7.5 se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna con un alfa de 0,05 y con un grado de libertad, y se concluye que la estandarización de procesos afecta al rendimiento del personal del departamento de créditos de la COAC Chibuleo

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo no posee procesos estandarizados y socializados plenamente a los clientes internos, lo cual genera pérdidas por consumo de recursos en especial por procesos de crédito en los segmentos crédito de consumo y microcrédito mal evaluados.
- El Cliente interno que labora dentro de la institución financiera está poco calificado para realizar las funciones de otorgamiento de crédito de consumo y microcrédito que se encuentran a su cargo, esto se debe que el personal no ha sido calificado idóneamente en el proceso de selección del puesto vacante, y a la escasa capacitación que brinda la Cooperativa a sus colaboradores cada año.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo no cuenta con un manual de procedimientos por lo cual los tiempos de respuesta de otorgamiento de créditos de consumo y microcrédito por lo tanto existe un retraso en las actividades, insatisfacción en los socios, y sobre todo disminuyendo los niveles de calidad en los servicios que la cooperativa brinda.

5.2. Recomendaciones

- Normalizar y socializar los procesos, mediante un plan de capacitación con el fin de aumentar los niveles de productividad, el mismo que debe ajustarse a las necesidades de la Cooperativa para poder así evaluar periódicamente el desempeño del talento humano, con el fin de cumplir las metas y objetivos organizacionales, con una visión de mejoramiento continuo.
- Se recomienda que el departamento de crédito cuente con personal calificado cuyas competencias y conocimiento estén acorde con el perfil de cargo y posean títulos de tercer nivel, además de la implementación de un plan de capacitación periódico actualizando los conocimientos de los clientes internos para un mejor desempeño de sus funciones.
- Implementar un manual de procedimientos estandarizados para el segmento microcrédito y crédito de consumo, que coadyuve a reducir los niveles de riesgo operacional existentes en los procesos y en las personas que lo ejecutan. Disminuyendo así los tiempos de respuesta de las operaciones crediticias.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA



6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título

Manual de procedimientos de otorgamiento crediticio de consumo y microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

Institución Ejecutora

Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. de la ciudad de Ambato

Beneficiarios directos

Los beneficiarios directos de la presente propuesta serán el departamento de operaciones crediticias de la Cooperativa y los socios que deseen acceder a los servicios crediticios que ofrece la misma.

Beneficiarios indirectos

Mientras que los beneficiarios indirectos serán el consejo general y el Gerente de la Cooperativa Chibuleo debido a que los procesos mejorarán en sus niveles de eficiencia, y por ende los indicadores de cuotas y metas de adjudicación de créditos se encontrarán en niveles deseados, lo cual coadyuvará al cumplimiento de objetivos de la organización.

Ubicación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo se encuentra ubicada en la República del Ecuador en la región Sierra en el distrito tres comprendido por las provincias, Tungurahua, Cotopaxi, Bolívar, Chimborazo específicamente en la capital del distrito tres, Ambato en las calles 12 de Noviembre y Mariano Eguez, posee 5 agencias las mismas que a continuación se detallan.

Agencias

Agencia Quito Sur ubicada en la Av. Mariscal Sucre y Toacazo, Agencia Riobamba ubicada en la calle Villaroel y Rocafuerte, Agencia Salcedo ubicada en la Av. 24 de Mayo y Padre Salcedo, Agencia Sangolqui ubicada en la Av. Calderón y Riofrío, y finalmente la Agencia Latacunga ubicada en la Av. Amazonas y Guayaquil.

Cabe recalcar que el presente modelo de estandarización de procesos crediticios se implementará en la Matriz ubicada en la ciudad de Ambato y será replicado para todas las agencias mencionadas anteriormente.

Tiempo Estimado para la ejecución

Para el diseño del modelo de estandarización de procesos se inició el 15 de Febrero al 25 de Mayo de 2014.

Equipo Técnico responsable

El equipo técnico responsable de la propuesta planteada son los que a continuación se detalla.

Tutora: Ing. Ana Córdova

Investigadora: Carolina Ojeda

Jefe de Créditos de la COAC Chibuleo: José Tiche

Gerente General COAC Chibuleo: Ing. Rodrigo Yambo

Costo

El financiamiento de la implementación de la siguiente propuesta fue solventada enteramente por la investigadora, al costo total de la inversión se le añadirá el 10% del valor para imprevistos.

El costo de la presente propuesta es de \$1086.80

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Los antecedentes que devienen de la investigación son los que a continuación se detallan:

- La Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo no posee procesos estandarizados y socializados plenamente a los clientes internos, lo cual genera pérdidas por consumo de recursos en especial por reprocesos o procesos de crédito en los segmentos crédito de consumo y microcrédito mal evaluados.

- El Cliente interno que labora dentro de la Institución financiera está poco calificado para realizar las funciones que se encuentran a su cargo, esto se debe a los escasos niveles de escolaridad que tienen algunos de los funcionarios que laboran dentro del departamento de créditos, y a la escasa capacitación que brinda la Cooperativa a sus colaboradores.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo requiere de manera urgente estandarizar sus procesos con el fin de mejorar sus niveles de rendimiento operacional y aumentar los niveles de calidad en los servicios en términos de tiempo y economía. Además de cumplir con los planes de mejoramiento continuo que exige la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La Cooperativa de Ahorro y crédito Chibuleo no cuenta con un modelo de estandarización de procesos que le permita ajustar sus actividades y sus lineamientos a tiempos de respuesta competitivos, eficientes al momento de minimizar la percepción de riesgo operativo y de crédito. El diseño del modelo de estandarización de procesos en el departamento de crédito, será creado para mejorar los tiempos de respuesta a cada una de las operaciones crediticias existentes, eliminando de esta manera todos los puntos críticos donde se genera el riesgo operativo debido al empirismo presente al momento de realizar las actividades y a la falta de experiencia marcada por parte de clientes internos que laboran en estas dependencias.

Al no poseer una estandarización de procesos debidamente socializada genera retrasos en los procesos, bajo rendimiento del personal y por ende la cobertura y rotación de nuevos créditos son cada 7 días, y finalmente genera pérdidas, esto se ha plasmado en la pregunta no. 14 que reza lo siguiente: “¿Usted cree que la eficiencia laboral depende de la claridad en la que se pueda encontrar los procedimientos?”.

6.3. JUSTIFICACIÓN

En la industria financiera la tecnificación constante, y mejorar las prácticas diarias se ha vuelto una constante más no una excepción y es así que si la Cooperativa de Ahorro y Crédito desea seguir contando historias de éxitos es necesario acoplarse y desarrollar planes de acción que mejoren los indicadores de eficiencia operacional y de rendimiento laboral, es en este contexto que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo siendo una COAC relativamente joven y con grandes desafíos, uno de ellos es la estandarización de procesos con el fin de aumentar la efectividad operacional tanto en los procesos como en el rendimiento del personal. Para lograrlo la presente propuesta se encamina en establecer una metodología de estandarizar los procesos en el departamento de crédito con el fin de mejorar los tiempos de respuesta en operaciones crediticias elevando la efectividad operacional, reducir las implicaciones variables que devienen del riesgo operacional requiere que se establezcan parámetros de evaluación específicos los cuáles permitan elevar la confianza y la satisfacción de los clientes, aumentando de esta forma su fidelidad e implementando una ventaja competitiva con relación a los demás ofertantes que en la industrias financiera se cuentan en cientos, y en su gran mayoría adolecen del mismo problema.

Debido a la rígida cultura organizacional con la que trabaja la COAC Chibuleo, donde más del 75% de sus empleados son indígenas, los problemas perfil de los empleados con perfil de cargo son muy frecuentes, si bien es cierto la experiencia juega un papel muy importante en el desempeño laboral, la capacidad de respuesta y desarrollo de estrategias son un limitante, es por esto y en el orden de ideas propuesto que es imperante e importante que se capacite al talento humano y que los perfiles de puesto se encuentren acorde con las necesidades del mismo para que este las personas más idóneas ocupando los sitios críticos y de desarrollo.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Estandarizar los procesos de crédito del departamento de crédito de la COAC Chibuleo en el área consumo y microcrédito, orientado a disminuir el riesgo operacional existente en el área de procesos, con el fin de mejorar los indicadores de eficiencia y eficacia en el rendimiento del personal que labora en el departamento.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar riesgos por actividades que se generan en el departamento de crédito segmentos microcrédito y consumo de la COAC Chibuleo.
- Analizar las actividades de cada proceso de concesión de operaciones crediticias en los segmentos consumo y microcrédito con el fin de detectar riesgos, para identificar posibles soluciones en el proceso.
- Generar indicadores de gestión que permitan mejorar la eficiencia de los empleados del departamenro de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1. Factibilidad Política

De acuerdo al nuevo marco regulatorio impuesto por la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria a todo el sistema Cooperativista del país permite que la implementación de la siguiente propuesta encaje plenamente.

6.5.2. Factibilidad Organizacional

La COAC Chibuleo, posee una estructura organizacional sólida con personal escasamente calificado empero suficiente para apoyar la realización de la presente propuesta.

La COAC Chibuleo posee un departamento crediticio estructurado dentro de la institución que pretende seguir los parámetros que sean delineados por la alta gerencia.

6.5.3. Factibilidad Legal

De acuerdo con las “normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero título x.- de la gestión y administración de riesgos capítulo v.- de la gestión del riesgo operativo” en la sección II- factores del riesgo operativo en sus artículos:

Artículo 4.- Con el propósito de que se minimice la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, deben ser adecuadamente administrados los siguientes aspectos, los cuales se interrelacionan entre sí,:

4.1 Procesos.- Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberán ser agrupados de la siguiente manera:

4.1.1 Procesos gobernantes o estratégicos.- Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros;

4.1.2 Procesos productivos, fundamentales u operativos.- Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las

actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes; y,

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

Identificados los procesos críticos, se implantarán mecanismos o alternativas que ayuden a la entidad a evitar incurrir en pérdidas o poner en riesgo la continuidad del negocio y sus operaciones.

6.5.4. Factibilidad Económica – Financiero

La implementación de la propuesta es factible dentro del aspecto económico debido a los beneficios que los productores agremiados de artículos de cuero obtendrán mediante la implementación del plan financiero, el mismo que coadyuvará a reducir el endeudamiento progresivo, a elevar los niveles de eficiencia operativa y productividad. El costo de Implementación será el siguiente:

Cuadro N° 39: Costo de implementación

Detalle	Costo
Materiales y Suministros	\$ 80
Movilización	\$ 40
Tecnología	\$ 18
Talento Humano	\$ 850
Sub total	\$ 988
10% de Imprevistos	\$ 98.8
TOTAL	\$ 1086.8

Elaborado por: Ojeda C. (2014)

6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Gestión de procesos

La gestión de procesos es una herramienta administrativa que busca coadyuvar con mejoras sistemáticas y coherentes a actividades repetitivas pero secuenciales con el fin de identificar puntos críticos y cuellos de botella, para cambiarlos estructuralmente, y medir los cambios mediante el uso de indicadores de efectividad.

Proceso

Se define al procesos como cualquier secuencia repetitiva de actividades que es realizada por una o varias personas con el fin de obtener un producto o un servicio.

Descripción del proceso

Para una eficiente gestión de los procesos es necesario describir detalladamente cada uno de los componentes que intervienen en el proceso.

- ✓ Insumos
- ✓ Intervinientes
- ✓ Destinatarios del flujo de salida
- ✓ Secuencia de actividades del proceso
- ✓ Recursos
- ✓ Indicadores

Macro procesos

Se puede definir al macro proceso como el conjunto de procesos que se realizan dentro de un departamento con el fin de lograr un producto o servicio.

Estandarización de procesos

En palabras de la revista especializada (Ingenium) en su versión electrónica describe a la estandarización de procesos como: “La estandarización de procesos, hoy en día es una herramienta que genera una ventaja competitiva para muchas organizaciones. Las exigencias que impone el mercado globalizado, han hecho cambiar la visión del mundo y de los negocios”.

En este contexto para (MEJÍA GARCÍA, 2006, pp. 197-198) “los procesos se deben estandarizar con el fin de obtener resultados con un nivel determinado de calidad. La estandarización busca indicadores de tal forma que permita detectar la mejora o desmejora del proceso y aplicar los correctivos necesarios”

Después de analizar ambas definiciones se puede concluir que la estandarización de procesos es una herramienta administrativa que permite ayudar a instaurar procesos con indicadores de eficiencia superiores al anterior y con un grado más alto de calidad.

El proceso de estandarización se basa en cuatro elementos básicos:

Detección de tiempos ociosos a partir de la observación directa de los procesos de los productos crédito de consumo y microcrédito,

Definición de tiempos de trabajo

En palabras de (HODSON, 2001, p. 15) “El estudio de tiempos es el procedimiento utilizado para medir el tiempo requerido por un trabajador calificado quien trabajando a un nivel normal de desempeño realiza una tarea conforme a un método especificado. En la práctica, el estudio de tiempos incluye, por lo general, el estudio de métodos”. Además, sostiene que los expertos tienen que observar los métodos mientras realizan el estudio de tiempos buscando oportunidades de mejoramiento.

En este contexto para llevar a cabo el estudio de tiempos, los expertos disponen de un conjunto de técnicas tales como lo señala (NIEBEL, 1990, p. 317)

- ✓ “Registros tomados en el pasado para crear la tarea”
- ✓ “Estimaciones de tiempo realizadas”
- ✓ “Los tiempos predeterminados”
- ✓ “El estudio de tiempos con cronómetro que es la técnica utilizada con mayor frecuencia”

El tiempo con cronometro

De acuerdo con (GONZÁLES R, 2014) el tiempo por cronometro:

Es una técnica de medición del trabajo empleada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de una tarea definida efectuada en condiciones determinadas y para analizar los datos a fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar una tarea según una norma de ejecución preestablecida.

Fases de los tiempos cronometrados

- ✓ Obtener y registrar cada actividad que intervienen en el proceso
- ✓ Descomponer la Operación en actividades
- ✓ Determinar el número de actividades a cronometrar
- ✓ Medir y registrar el tiempo.
- ✓ Determinación del tiempo tipo.

Obtener y registrar información

Se registrará la información de:

- ✓ Tiempo de entrega carpeta completa por parte de los clientes
- ✓ Tiempo de depósito de la base de crédito.
- ✓ Recepción de carpetas
- ✓ Pre análisis y procesamiento de la información.
- ✓ Desarrollo del análisis
- ✓ Revisión del análisis

- ✓ Autorización
- ✓ Formalización de la decisión
- ✓ Firma de documentos
- ✓ Acreditación en la cuenta de ahorros
- ✓ Cartera
- ✓ Cobranza preventiva
- ✓ Cobranza extrajudicial
- ✓ Cobranza judicial

Establecimiento de la norma

Establecimiento de la norma.- Para esto se realizan los siguientes cálculos:

- a) Tiempo Normal que se demora en cada actividad por departamento :

La medición se realizó según el tiempo promedio observado por la investigadora.

Propósitos de la medición del trabajo

Para (HODSON, 2001) los propósitos de medir el trabajo son los que a continuación se señalan.






- ✓ Evaluar el comportamiento del trabajador.
- ✓ Planear las necesidades de la fuerza de trabajo.
- ✓ Determinar la capacidad disponible.
- ✓ Determinar el costo o el precio de un producto.
- ✓ Comparación de métodos de trabajo.
- ✓ Facilitar los diagramas de operaciones.

DIAGRAMA DE OPERACIONES

De acuerdo con: (KRICK, 1967, p. 705) “Representación gráfica de todas las operaciones que se ejecutan en un proceso, indicando el inicio y terminación del trabajo, el flujo de materia prima y de información”.

Este diagrama permite tener una imagen de toda la secuencia de sucesos que se presentan en un proceso determinado ayuda a tomar decisiones oportunas, disminuir las demoras, comparar métodos, eliminar tiempo improductivo, distancias recorridas y principalmente estudiar las operaciones realizadas para analizar información establecida.

Cuadro N° 40: Símbolos diagrama de operaciones

ACTIVIDAD	SÍMBOLO	DEFINICIÓN
Operación		Se utiliza cuando se ejecuta alguna acción o se produce algo.
Inspección		Se utiliza cuando se examina o verifica la cantidad y calidad del objeto.
Transporte		Indica movimiento de materiales o trabajadores de un lugar a otro.
Espera		Se utiliza cuando se retrasa o se interfiere el paso a seguir
Almacenamiento		Indica proteger o guardar los materiales o productos

Fuente: (KRICK, 1967, p. 705)

Importancia de los Cursogramas

Los cursogramas son importantes debido a que coadyuva a designar un procedimiento en forma gráfica, ya que representa el flujo de información de un procedimiento.

6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

Fase 1. Identificación de los riesgos por actividad

- Realizar un diagnóstico situacional de todos los procesos que interviene en el departamento de crédito segmento microcrédito y consumo de la COAC Chibuleo.
- Identificar el riesgo operativo existente en el proceso de otorgamiento de créditos para medir el rendimiento del personal del departamento de Créditos de la COAC Chibuleo

Fase 2. Reestructuración del proceso disminuyendo la exposición al riesgo operacional

- Reestructurar el proceso de otorgamiento de créditos creando una política para controlar los niveles de riesgo que puedan ocasionar disminución en el rendimiento del personal.
- Redactar un manual de procedimientos que sirva de guía para el personal de la cooperativa Chibuleo encargados en el otorgamiento de crédito.

Fase 3 Indicadores de Gestión

- Plantear indicadores de gestión con el fin de lograr eficiencia en el proceso y mejorar los niveles de rendimiento del cliente interno.

FASE 1. Identificación de Riesgos

- a) **Diagnostico situacional de los procesos que intervienen en el departamento de créditos segmento microcrédito y consumo de la COAC Chibuleo**

Definición del proceso

Otorgamiento de crédito de consumo y microcréditos

Clasificación de subprocesos

Un Subproceso es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica que cumple propósitos claros. Un Subproceso es un proceso en sí mismo, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande, en este contexto los subprocesos existente en la COAC Chibuleo son los que a continuación se detallan.

Cuadro N° 41: Subprocesos

Proceso de Crédito	
Subproceso	Información y recepción de solicitudes
Subproceso	Verificación y análisis de créditos
Subproceso	Aprobación y formalización de crédito
Subproceso	Seguimiento
Subproceso	Cobranzas
Subproceso	Calificación de cartera

Elaborado por: Ojeda C. (2014)

Organigrama del Departamento de Créditos

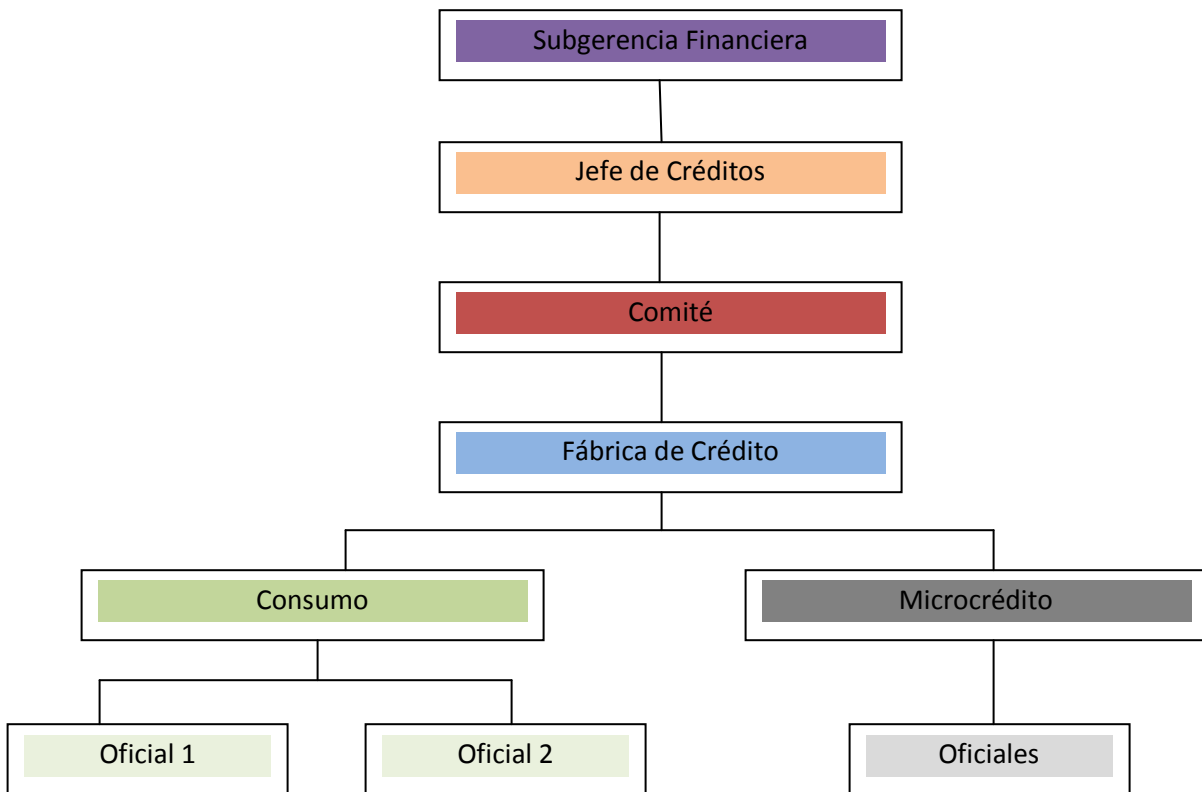


Gráfico N° 31: Organigrama del Departamento de Créditos
Elaborado por: Ojeda C. (2014)

Funciones

- **Subgerencia Financiera**

- ✓ Planificar, organizar, controlar, supervisar las operaciones financieras de la cooperativa
- ✓ Preside el Comité de Crédito

- **Jefe de Crédito**

- ✓ Control de documentación

- ✓ Acta de desembolso.
- ✓ Envío al departamento de créditos.
- ✓ Autoriza la consignación del dinero en cuentas.
- ✓ Envía informes al subgerente financiero.

- **Comité**

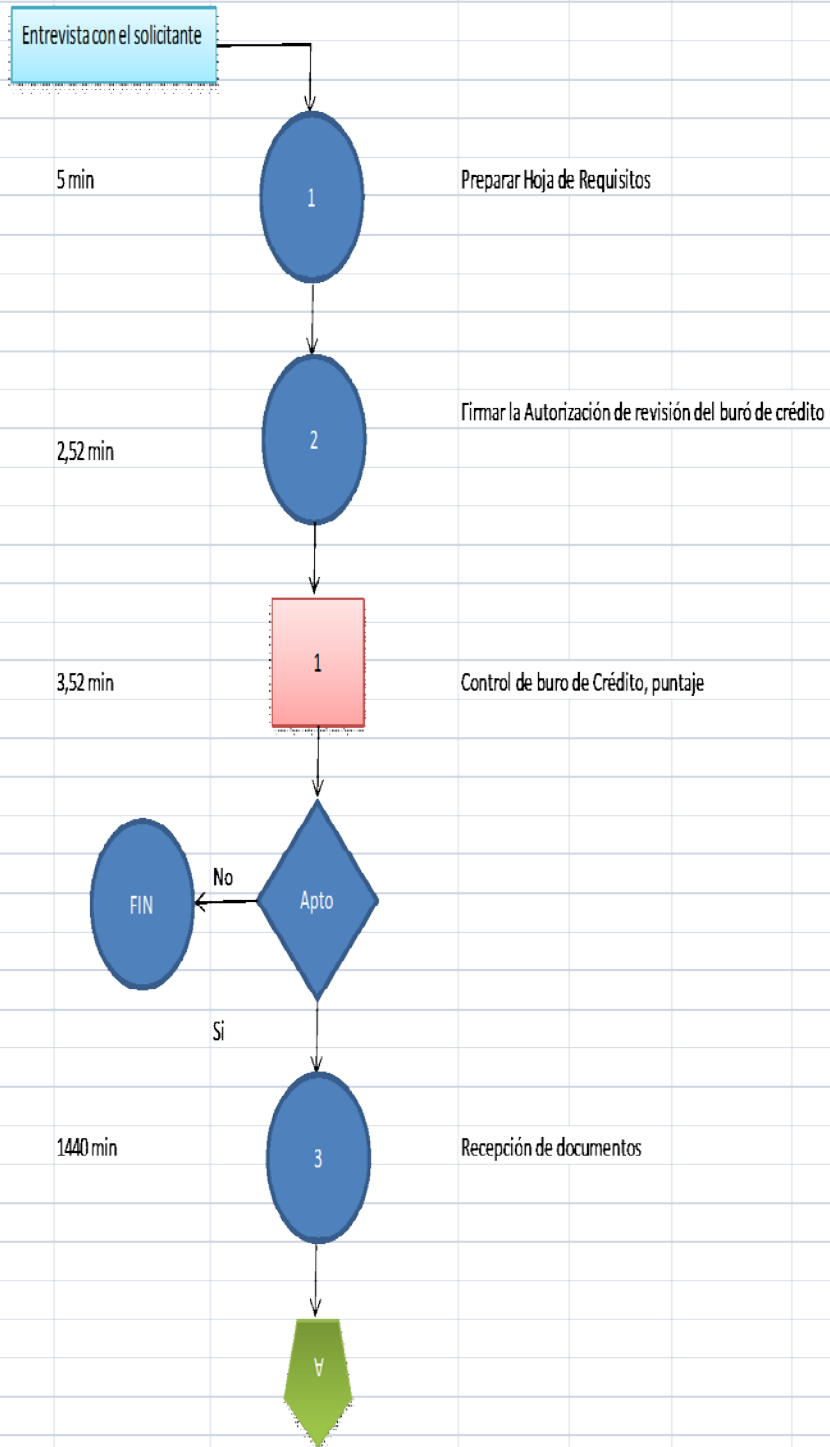
- ✓ Aprobación de operaciones de crédito en segunda instancia.
- ✓ Recepción de las carpetas de subgerencia.

- **Oficial de Crédito**

- ✓ Preparar hoja de requisitos
- ✓ Firmar autorización de revisión buró de crédito
- ✓ Revisar buro de crédito sistema Equifax
- ✓ Recepción de documentos.
- ✓ Agendar cita para la inspección.
- ✓ Visita
- ✓ Elaborar informe
- ✓ Subir al sistema la operación crediticia
- ✓ Realizar el aviso al cliente
- ✓ Documentar la operación “Deudor- Garantes”
- ✓ Subir información de mora del socio al sistema.



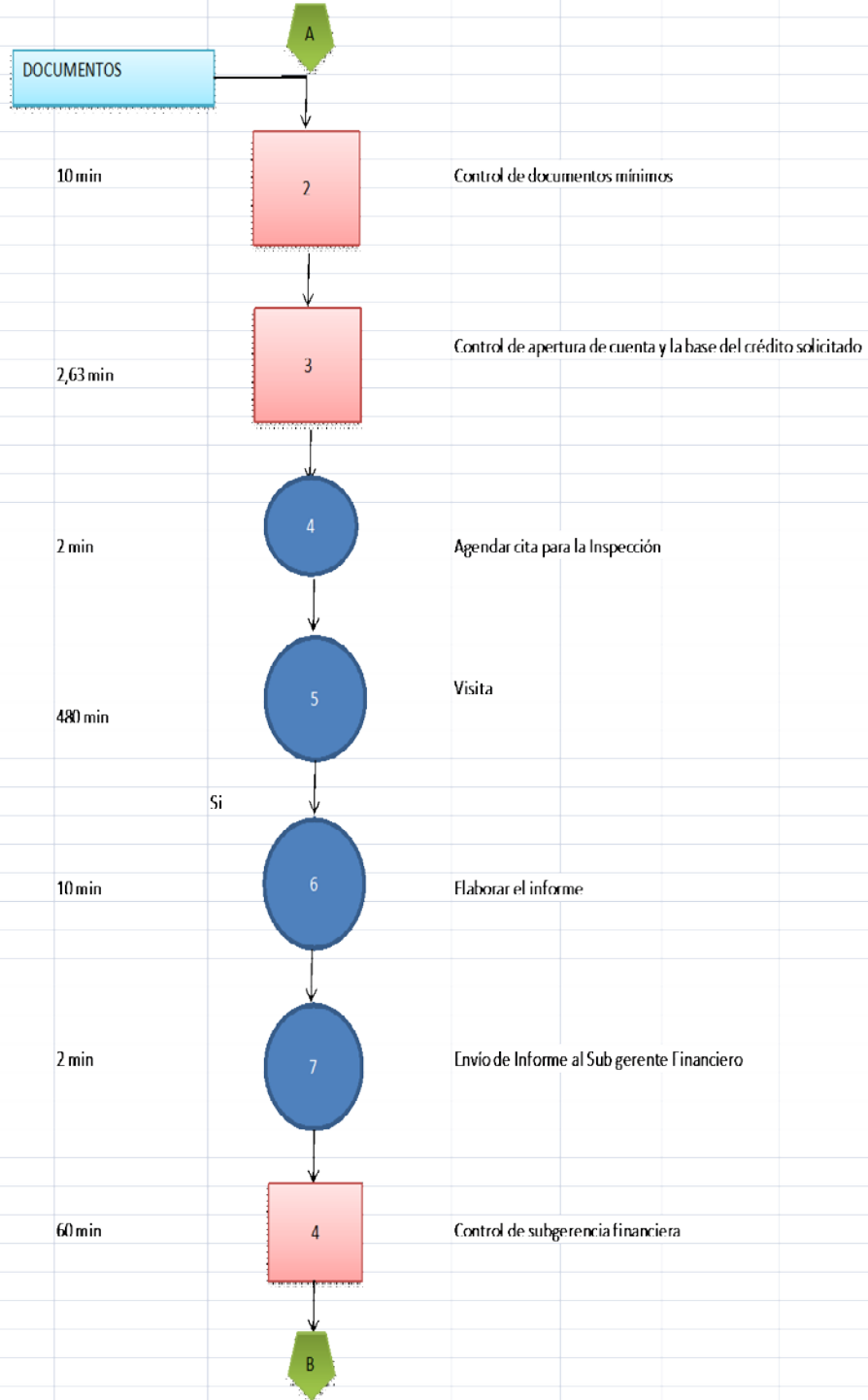
COAC	Chibuleo	Diagrama No	1
Producto	Microcrédito	Elaborado por:	Ojeda, C 2014
El diagrama comienza	Recepción de Documentos	Fecha	15/04/2014
El diagrama termina	Consignación de dinero de Crédito	Hoja	1

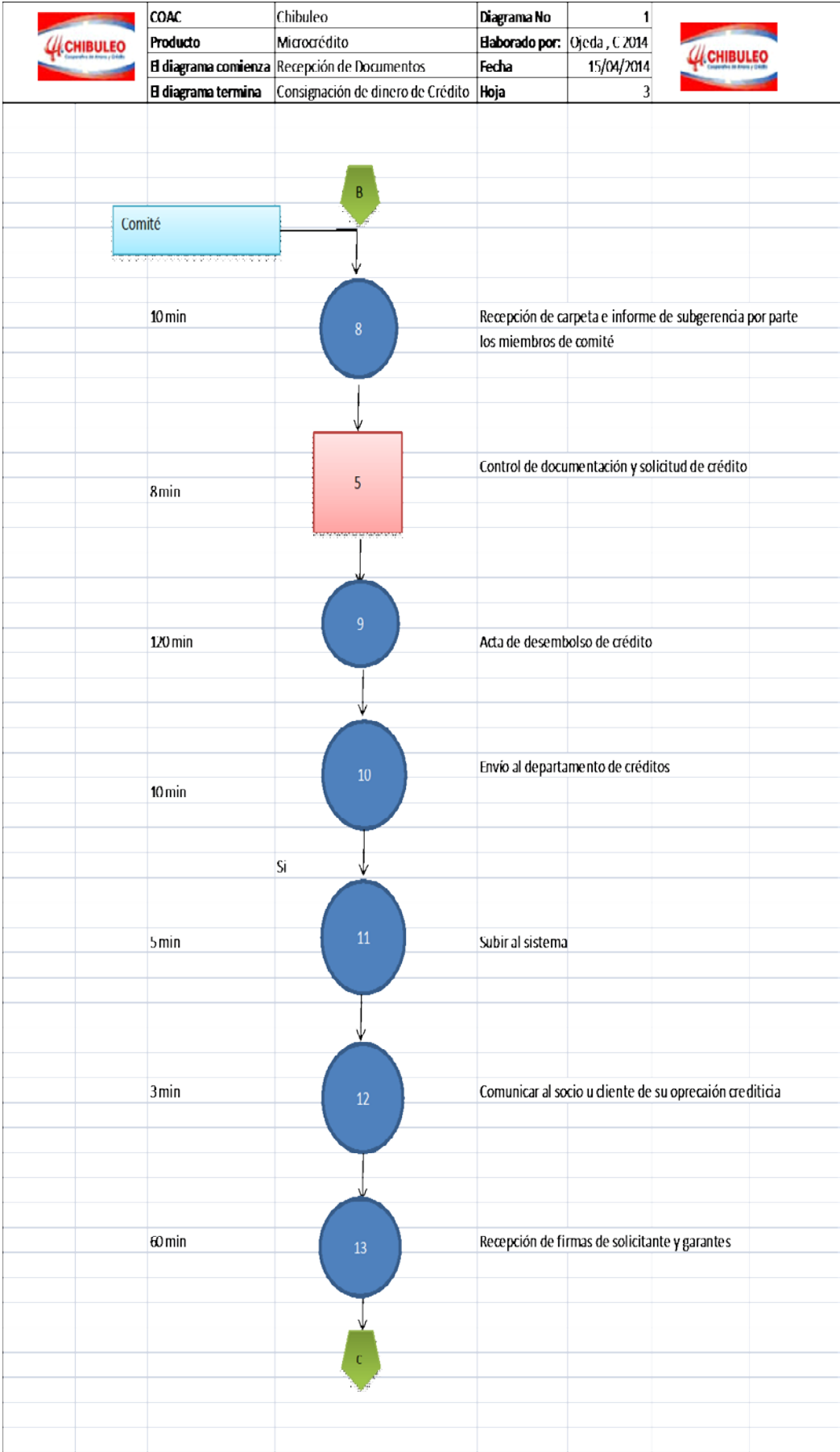




COAC	Chibuleo
Producto	Microcrédito
El diagrama comienza	Recepción de Documentos
El diagrama termina	Consignación de dinero de Crédito

Diagrama No	1
Elaborado por:	Ojeda, C 2014
Fecha	15/04/2014
Hoja	3





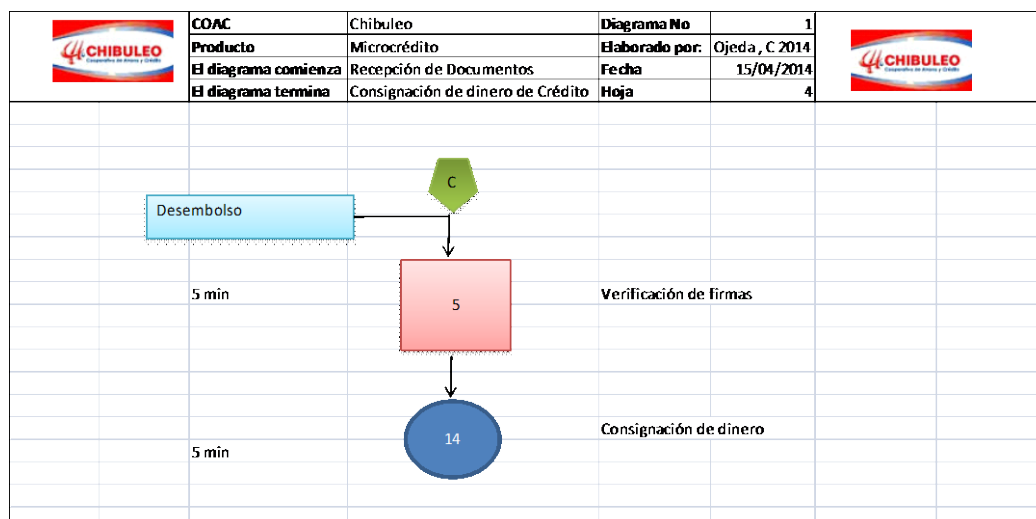




Gráfico N° 32: Flujograma de actividades
Elaborado por: Ojeda C. (2014)

Cuadro N° 42: Resumen de Operaciones

Resumen					
Símbolo	Significado	Cantidad	Tiempo min	Tiempo Hora	Tiempo días
	Operación	14	3263,67	54,3945	6,7993125
	Inspección	6	89,15	1,485833333	0,024763889
Total		20	3352,82	55,88033333	7

Elaborado por: Ojeda C. (2014)

Análisis de riesgo Operacional “Procesos”

El Comité de Basilea define al riesgo operacional como:

Al riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos

Cuadro N° 43: Exposición de riesgo operativo en el área de procesos en el departamento de crédito de la COAC Chibuleo

PROCESOS		
DOCUMENTACIÓN	S I	N O
Existe documentación actualizada de los procesos de la Cooperativa		X
Existe una cultura de actualización de la documentación		X
Se puede determinar la trazabilidad de un proceso y la efectividad del mismo		X
Se examina la solicitud de crédito con el fin de verificar el 100% de la información	x	
Existe flujogramas debidamente socializados y actualizados		X
Operaciones no reveladas adecuadamente	x	
Operaciones no reveladas intencionalmente		X
Falta de verificación y control	x	
Falta de definición de políticas claras de crédito	x	
Análisis inadecuado falta de controles y metodología	x	
Inadecuada selección de personal	x	
Falta de formalización de garantías, excepciones no establecidas y falta de control		X

Elaborado por: Ojeda C. (2014)

Resultados

Las calificaciones de la presente auditoría se presentan a continuación.

Para calcular el porcentaje de Exposición al riesgo operativo se debe aplicar la fórmula siguiente:

$$\% \text{ de exposición} = \frac{\text{Número_No}}{\text{Número_Si} + \text{Número_de_no}} * 100$$

$$\% \text{ de exposición} = \frac{6}{12} * 100$$

$$\% \text{ de exposición} = 50\%$$

Métodos actuales de trabajo utilizado en el departamento de crédito de la COAC Chibuleo.

Para determinar los métodos de trabajo utilizados en las operaciones crediticias, utilizaremos diagramas que nos servirán para realizar el análisis y registrar la

manera de llevar a cabo las actividades de cada una de las operaciones que interviene en el proceso de producción de operaciones crediticias.

Diagrama de flujo o recorrido

Es una representación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, los transportes, las inspecciones, las esperas y los almacenamientos que ocurren durante un proceso. Incluye además, la información que se considera deseable para el análisis.

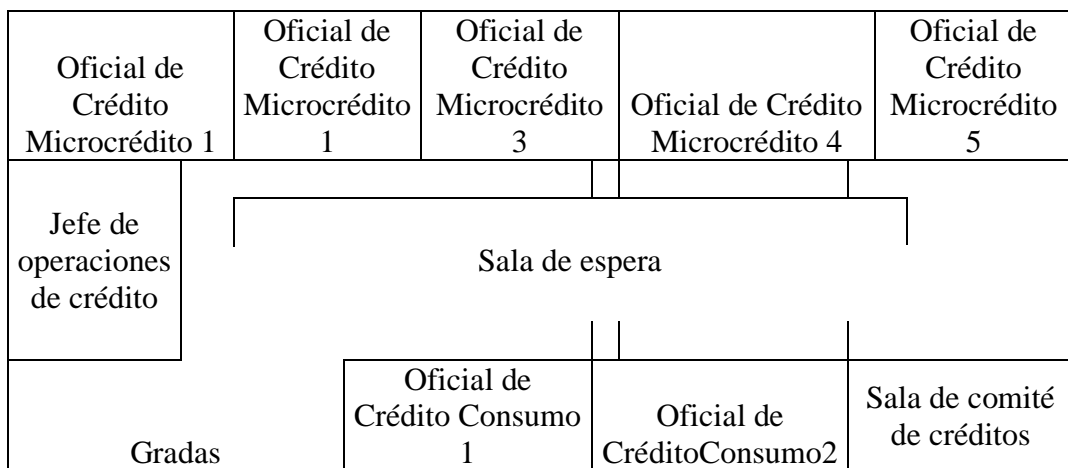


Gráfico N° 33: Mapa del departamento de Crédito

Elaborado por: Ojeda C. (2014)

Cursograma sinóptico del proceso

El cursograma sinóptico es un diagrama que presenta un cuadro general de cómo suceden las principales operaciones.

Cursograma analítico del material

El cursograma analítico es un diagrama que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda.

- **Cursograma de operario**

Es un diagrama en donde se registra lo que hace la persona que trabaja.

- **Cursograma de material**

Es un diagrama en donde se registra cómo se manipula o trata el material.

Símbolos

 **OPERACIÓN**

Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Por lo común, la pieza, materia o producto del caso se modifica durante la operación.

Se verá después que también se emplea el símbolo de la operación cuando se consigna un procedimiento, por ejemplo, un trámite corriente de oficina. Se dice que hay «operación» cuando se da o se recibe información o cuando se hacen planes o cálculos.

 **INSPECCIÓN**


Indica que se verifica la calidad, la cantidad o ambas.

 **TRANSPORTE**

Indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo, de un lugar a otro.

 **DEPOSITO PROVISIONAL O ESPERA**

Indica demora en el desarrollo de los hechos: por ejemplo trabajo en suspenso entre dos operaciones sucesivas, o abandono momentáneo no registrado de cualquier objeto hasta que se necesite.

 **ALMACENAMIENTO PERMANENTE** .- Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén donde se lo recibe o entrega mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de referencia.

Cursograma sinóptico del proceso actual












 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO Calle Espejo 11-78 y 12 de Noviembre teléfono: 03) 3700190 - 2824389 – 2422526									
Cursograma Analítico		Socio							
Diagrama No. 1.	Hoja 1 de 1	Actual	Propuesto			Economía			
Objetivo Recepción de requisitos	Operación 	3							
	Transporte 	0							
	Espera 	1							
Método Actual	Inspección 	0							
	Almacenamiento 	0							
Lugar: Oficina Matriz	Distancia								
	Tiempo	36.35 horas							
Observador: Ojeda Carolina	Costo								
Fecha: 20/04/2014									
Oficial de crédito									
Descripción	Simbología					Dist (Mts)	Tiem (min)	Cant Unid	Observaciones
									
En oficina		0.2		
Información y retiro de Requisitos		0.15		
Apertura de Cuenta		36		Los socios y clientes tardan el tiempo estimado en promedio
Entrega de carpetas				
Total	3	0	1	0	0		36.35		

Gráfico N° 34: Cursograma Actual 1
Elaborado por: Ojeda C. (2014)



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO

Calle Espejo 11-78 y 12 de Noviembre teléfono: 03) 3700190 - 2824389 – 2422526








Cursograma Analítico		Oficial de crédito					
Diagrama No. 2. Hoja 1 de 1		Actual		Propuesto	Economía		
Objetivo Verificar requisitos	Operación		4				
	Transporte		1				
Método Actual	Espera		3				
	Inspección		0				
	Almacenamiento		0				
Lugar: Oficina Matriz	Distancia						
	Tiempo		24,83 horas				
Observador: Ojeda Carolina	Costo						
Fecha: 21/04/2014	Microcrédito						
Oficial de crédito	Mano de Obra						
Descripción	Simbología		Dist (Mts)	Tiem (min)	Cant Unid	Observaciones	
							
Recepción de carpetas	10	
Verificar de buro de crédito	10	
Verificar apertura de Cuenta	5	
Agendar cita para la inspección física	5	
Inspección	1440	
Realizar el informe	10	
Enviar el informe Magnético	5	
Carpeta a subgerencia financiera	5	
Total	4	1	0	3	0	1490	

Gráfico N° 35: Cursograma Actual 2

Elaborado por: Ojeda C. (2014)



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO

Calle Espejo 11-78 y 12 de Noviembre teléfono: 03) 3700190 -

Cursograma Analítico		Oficial de crédito							
Diagrama No. 3.	Hoja 1 de 1		Actual		Propuesto		Economía		
Objetivo Verificar requisitos	Operación	○	3						
	Transporte	⇒	1						
Método Actual	Espera	D	0						
	Inspección	□	2						
Lugar: Oficina Matriz	Distancia	▽	0						
	Tiempo		0.72 horas						
	Costo								
Observador: Ojeda Carolina									
Fecha: 21/04/2014	Consumo								
Oficial de crédito	Mano de Obra								
Descripción	Simbología					Dist	Tiem	Cant	Observaciones
	○	⇒	D	□	▽	(Mts)	(min)	Unid	
Recepción de carpetas		10		
Verificar de buro de crédito		10		
Verificar apertura de Cuenta		5		
Realizar el informe		10		
Enviar el informe Magnético		5		
Carpeta a subgerencia Financiera		5		
Total	3	1	0	2	0		45		

Gráfico N° 36: Cursograma Actual 3

Elaborado por: Ojeda C. (2014)



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO

Calle Espejo 11-78 y 12 de Noviembre teléfono: (03) 3700190 - 2824389 - 2422526











Cursograma Analítico	Subgerente Financiero								
Diagrama No. 4.	Hoja 1 de 1				Actual	Propuesto		Economía	
Objetivo	Operación		2						
Verificar requisitos	Transporte		0						
	Espera		1						
Método	Inspección		1						
Actual	Almacenamiento		0						
Lugar: Oficina	Distancia								
Matriz	Tiempo	1.08 horas							
Observador: Ojeda Carolina	Costo								
Fecha: 22/04/2014	Consumo								
Subgerente Financiero	Mano de Obra								
Descripción	Simbología					Dist	Tiem	Cant	Observaciones
						(Mts)	(min)	Unid	
Recepción de Informes		15		
Verificación de documentos		30		
Observaciones y Recomendaciones		15		
Envío de Informe comité		5		
Total	2	0	1	1	0		65		

Gráfico N° 37: Cursograma Actual 4

Elaborado por: Ojeda C. (2014)



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO

Calle Espejo 11-78 y 12 de Noviembre teléfono: 03) 3700190 - 2824389 - 2422526

Cursograma Analítico		Comité de Crédito							
Diagrama No. 5.	Hoja 1 de 1	Actual		Propuesto			Economía		
Objetivo	Operación		2						
Verificar requisitos	Transporte		0						
	Espera		1						
Método	Inspección		1						
Actual	Almacenamiento		0						
Lugar: Oficina	Distancia								
Matriz	Tiempo		0.75 horas						
Observador: Ojeda Carolina	Costo								
Fecha: 22/04/2014	Consumo								
Comité	Mano de Obra								
Descripción	Simbología					Dist (Mts)	Tiem (min)	Cant Unid	Observaciones
Recepción de Informes		10		
Verificación de documentos		20		
Observaciones y Recomendaciones		10		
Envío de Informe a		5		
Total	2	0	1	1	0		45		

Gráfico N° 38: Cursograma Actual

Elaborado por: Ojeda C. (2014)

Cuadro N° 44: Hoja Resumen

Microcrédito	7 Días
Consumo	1 Día

Elaborado por: Ojeda C. (2014)

Nota, los cursogramas fueron elaborados tomando en cuenta el tiempo que se demoran los clientes potenciales sujetos de crédito en entregar la carpeta completa.

a) Identificar el riesgo operativo existente en el proceso de otorgamiento de créditos, para medir el rendimiento del personal del departamento de créditos de la COAC Chibuleo

Cuadro N° 45: Exposición al Riesgo Operacional por operaciones

Operaciones	Exposición al riesgo
1. Preparar hoja de requisitos	No entregar la hoja de requisitos
2. Firmar autorización de revisión buró de crédito	Sin documentar, la autorización de revisión de información personal
3. Revisar buro de crédito sistema Equifax	No verificar la calificación de morosidad y riesgo de crédito
4. Recepción de documentos.	Recepción de carpetas incompletas
5. Agendar cita para la inspección.	No realizar la inspección.
6. Visita	No verificar los bienes que posee los clientes y socios potenciales
7. Elaborar informe	Omitir información crucial
8. Enviar informes al subgerente financiero.	
9. Control de subgerencia financiera	No verificar las carpetas
10. Recepción de las carpetas de subgerencia por parte de los miembros de comité	
11. Control de documentación	No controlar la documentación y la solicitud de crédito
12. Acta de desembolso	Cantidades mal redactadas
13. Envío al departamento de créditos	
14. Subir al sistema la operación crediticia	
15. Realizar el aviso al cliente	
16. Documentar la operación “Deudor-Garantes”	La no firma de la documentación de uno de las personas que intervienen
17. Consignar el dinero en cuentas	consignar una cantidad mayor

Elaborado por: Ojeda C. (2014)

FASE 2. Reestructuración del proceso disminuyendo la exposición al riesgo operacional

a) Reestructurar el proceso de otorgamiento de créditos











Cursograma Analítico		Socio							
Diagrama No. 1.	Hoja 1 de 1	Actual	Propuesto	Economía					
Objetivo	Operación	 3							
Recepción de requisitos	Transporte	 0							
	Espera	 1							
Método Actual	Inspección	 0							
	Almacenamiento	 0							
Lugar: Oficina Matriz	Distancia								
	Tiempo	24.43horas							
Observador: Ojeda Carolina	Costo								
Fecha: 20/04/2014									
Oficial de crédito									
Descripción	Simbología					Dist (Mts)	Tiem (Hras)	Cant Unid	Política
									
En oficina		0.2		
Información y retiro de Requisitos		0.15		Las carpetas deben ser entregadas en un plazo no mayor a 24 horas cumpliendo con los requisitos de presentación,
Apertura de Cuenta		0.08		
Entrega de carpetas		24		
Total	2	0	1	1	0		24.43		

Gráfico N° 39: Cursograma Analítico Propuesto 1

Elaborado por: Ojeda C. (2014)



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO

Calle Espejo 11-78 y 12 de Noviembre teléfono: (03) 3700190 - 2824389 – 2422526











Cursograma Analítico		Oficial de crédito							
Diagrama No. 2. Hoja 1 de 1		Actual		Propuesto			Economía		
Objetivo	Operación		4						
Verificar requisitos	Transporte		1						
Método	Espera		3						
Actual	Inspección		0						
	Almacenamiento		0						
Lugar: Oficina Matriz	Distancia								
	Tiempo	5.58horas							
Observador: Ojeda Carolina	Costo								
Fecha: 21/04/2014	Microcrédito					Políticas			
Oficial de crédito	Mano de Obra								
Descripción	Simbología					Dist (Mts)	Tiem (min)	Cant Unid	El oficial de crédito, debe tener la hoja de solicitud de crédito, para que sea llenada inmediatamente por el socio. Verificar la puntuación del sistema con el cumplimiento de los requisitos
									
Recepción de carpetas		5		
Verificar de buro de crédito		5		
Verificar apertura de Cuenta		5		
Agendar cita para la inspección física		5		
Inspección		300		
Realizar el informe		10		
Enviar el informe Magnético		5		
Carpeta a subgerencia financiera		5		
Total	4	1	0	3	0		335		

Gráfico N° 40: Cursograma Analítico Propuesto 2
Elaborado por: Ojeda C. (2014)



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
 Calle Espejo 11-78 y 12 de Noviembre teléfono: 03) 3700190 -

Cursograma Analítico		Oficial de crédito							
Diagrama No. 3. Hoja 1 de 1				Actual	Propuesto		Economía		
Objetivo Verificar presencialmente la información dada por el socio.	Operación	○		3					
	Transporte	→		1					
	Espera	D		0					
	Inspección	□		2					
	Almacenamiento	▽		0					
Método Actual									
Lugar: Oficina Matriz	Distancia								
	Tiempo	0.58 horas							
Observador: Ojeda Carolina	Costo								
Fecha: 21/04/2014	Consumo								
Oficial de crédito	Mano de Obra								
Descripción	Simbología					Dist (Mts)	Tiem (min)	Ca nt Un id	Política
	○	→	D	□	▽				
Recepción de carpetas		5		El oficial de crédito agendará la cita para realizar la inspección en un periodo máximo de un día a partir de que el cliente entregue los documentos
Verificar de buro de crédito		5		
Verificar apertura de Cuenta		5		
Realizar el informe		10		
Enviar el informe Magnético		5		
Carpeta a subgerencia Financiera		5		
Total	3	1	0	2	0		35		

Gráfico N° 41: Cursograma Analítico Propuesto 3
Elaborado por: Ojeda C. (2014)



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO

Calle Espejo 11-78 y 12 de Noviembre teléfono: 03) 3700190 - 2824389 – 2422526

Cursograma Analítico		Comité de Crédito							
Diagrama No. 4.	Hoja 1 de 1	Actual			Propuesto		Economía		
Objetivo Aprobar carpeta de solicitud de créditos para otorgar el monto.	Operación	○	2						
	Transporte	⇒	0						
	Espera	D	1						
	Inspección	□	1						
	Almacenamiento	▽	0						
Método Actual									
Lugar: Oficina Matriz	Distancia								
	Tiempo		0.58 horas						
Observador: Ojeda Carolina	Costo								
Fecha: 22/04/2014	Consumo								
Comité	Mano de Obra								
Descripción	Simbología					Dist	Tiem	Cant	Políticas
	○	⇒	D	□	▽	(Mts)	(min)	Unid	
Recepción de Informes		10		El comité se encargará de verificar las carpetas teniendo un plazo de 1 día de revisión a partir de recibida la carpeta El oficial tendrá un tiempo máximo desde la presentación de la solicitud del socio de 3 días hábiles de ingreso a comité
Verificación de documentos		10		
Observaciones y Recomendaciones		10		
Envío de Informe a		5		
Total	2	0	1	1	0		35		

Gráfico N° 42: Cursograma Analítico Propuesto 4
Elaborado por: Ojeda C. (2014)



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO

Calle Espejo 11-78 y 12 de Noviembre teléfono: 03) 3700190 - 2824389 - 2422526

Cursograma Analítico		Oficial de Crédito							
Diagrama No. 5.	Hoja 1 de 1		Actual	Propuesto	Economía				
Objetivo Entrega del efectivo a la cuenta del socio.	Operación	○	4						
	Transporte	→	1						
	Espera	D	0						
	Inspección	□	0						
	Almacenamiento	▽	0						
Método Actual									
	Lugar: Oficina Matriz	Distancia							
		Tiempo	0.75horas						
Observador: Ojeda Carolina	Costo								
Fecha: 22/04/2014	Consumo								
Oficial de Crédito	Mano de Obra								
Descripción	Simbología					Dist	Tiem	Cant	Política
	○	→	D	□	▽	(Mts)	(min)	Unid	
Recibe la Documentación		5		El oficial de Crédito realizará el acta de desembolso una vez recibido el visto bueno por parte del comité, informará al cliente y consignará el dinero en cuentas
Convoca al cliente		10		
Documenta la operación		10		
Emite la orden de desembolso		10		
Archiva la carpeta		10		
Total	4	1	0	0	0		45		

Gráfico N° 43: Cursograma Analítico Propuesto 5
Elaborado por: Ojeda C. (2014)

Cuadro N° 46: Hoja Resumen

Microcrédito	4 Días
Consumo	1 Día

Elaborado por: Ojeda C. (2014)

Cuadro comparativo

Cuadro N° 47: Cuadro Comparativo

Producto	Proceso Propuesto	Proceso Actual
Microcrédito	4 Días	7 días
Consumo	1 Día	1 Día

Elaborado por: Ojeda C. (2014)


El cuadro 47 muestra como el proceso aumenta sus niveles de eficiencia a través de la aplicación de políticas institucionales y de profesionalización del trabajo con el fin de lograr una mayor efectividad al momento de entregar los créditos y disminuyendo la percepción del riesgo operacional.

- b) Creación de un Manual de procedimientos que sirva de guía para el personal de la cooperativa Chibuleo encargados en el otorgamiento de crédito de consumo y microcrédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA COAC CHIBULEO DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS ÁREAS CONSUMO Y MICROCRÉDITO



Elaborado por: Ojeda Carolina

Proceso: Concesión de un crédito	
Sub Proceso: Reglamento interno de créditos.	
Fecha: 02/07/2014	Código: fase 2 001
Objetivo: Normar Proceso de crédito	Página: 1
Alcance: Riesgo de crédito	Elaborado por: Ojeda Carolina

REGLAMENTO DE MICROCRÉDITO Y CONSUMO

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Una de las estrategias que contribuye en la reducción de la pobreza y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población es facilitar la provisión de servicios financieros a los sectores menos favorecidos a través de este mecanismo facilitar su incorporación en la dinámica productiva

Art. 1.- Aplicación del Manual para el personal del departamento de crédito en el otorgamiento de créditos de consumo y microcrédito


El presente Manual se elaboró con el fin de brindar los conceptos básicos para el otorgamiento de crédito de consumo y microcrédito.

El ámbito de aplicación de este Manual será obligatorio para todos los colaboradores del departamento de créditos.

Art 2.- Objetivos del Reglamento

Establecer normas y lineamientos adecuados para la ejecución de las operaciones crediticias en el producto denominado crédito de consumo, y microcrédito. Se pretende que la COAC Chibuleo tenga una orientación clara en la colocación de los créditos en operaciones sanas, dirigidas al segmento característico del crédito.

Continúa

Proceso: Concesión de un crédito	
Sub Proceso: Reglamento interno de créditos.	
Fecha: 02/07/2014	Código: fase 2 001
Objetivo: Normar Proceso de crédito	Página: 2
Alcance: Riesgo de crédito	Elaborado por: Ojeda Carolina

CAPÍTULO II

CONCEPTUALIZACIÓN, POLÍTICAS Y PRINCIPIOS

FUNDAMENTALES

El Instructivo permite identificar las funciones y relaciones de cada persona involucrada en los procesos que conllevan las actividades crediticias para concretar responsabilidades, evitar trabajos innecesarios y detectar omisiones.


El manual de procedimientos permitirá que la COAC Chibuleo cuente con una política clara y explícita. La política se establecerá básicamente, pero será examinada constantemente conforme se presenten cambios trascendentales, esperando contribuir al aumento del valor del patrimonio en beneficio explícito de la institución.

Con este tipo de política se apunta a hacer más fáciles las decisiones de aprobación o negación de las operaciones, las solicitudes pueden ser resueltas con mayor celeridad, haciendo innecesario el estudio de aquellas operaciones que no se adapten a las condiciones generales mínimas exigidas.

Crédito de Consumo.- Son créditos de consumo los otorgados por las instituciones controladas a personas naturales asalariadas y/o rentistas, que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales.

El monto del crédito de la misma se define a través del patrimonio técnico de las instituciones financieras, en este caso el monto máximo es de 50.000,00usd.

Continúa

Proceso: Concesión de un crédito	
Sub Proceso: Reglamento interno de créditos.	
Fecha: 02/07/2014	Código: fase 2 001
Objetivo: Normar Proceso de crédito	Página: 3
Alcance: Riesgo de crédito	Elaborado por: Ojeda Carolina

Características


- a. Están dirigidos al fortalecimiento de la actividad productiva en pequeña escala de las personas naturales de los sectores de comercio, servicios profesionales, servicio de agricultura, ganadería u otras actividades.
- b. Orientados a solventar las diversas necesidades financieras empresariales como requerimiento para adquisición de materia prima, productos para la comercialización, insumos, gastos operativos, etc.

Microcrédito.- son pequeños montos de dinero destinados exclusivamente al desarrollo de microempresas, a la promoción de actividades productivas y/o de servicios, destinados a la mejora de las condiciones de vida de las personas de bajos recursos, que no pueden acceder a oportunidades y servicios financieros formales.

Características

- a. Los prestamos son más pequeños, los plazos son más cortos y los intereses más altos; por lo tanto, la cartera de crédito esta más fraccionada y presenta un alto nivel de rotación.
- b. Los créditos se otorgan solamente para emprender algún tipo de actividad productiva que ayude a mejorar las condiciones de vida.
- c. Los pagos pueden ser diarios, semanales, quincenales y mensuales.
- d. La metodología de préstamo de microcrédito es diferente, pues el análisis de la reputación y el flujo de caja son más importantes que las garantías y la documentación formal.
- e. Se podrán aceptar garantías no tradicionales como bienes muebles y garantías personales, ya sean individuales o colectivas.
- f. Los clientes del microcrédito, son clientes que por su actividad son empresarios de bajos ingresos.

Continúa

Proceso: Concesión de un crédito	
Sub Proceso: Reglamento interno de créditos.	
Fecha: 02/07/2014	Código: fase 2 - 001
Objetivo: Normar Proceso de crédito	Página: 4
Alcance: Riesgo de crédito	Elaborado por: Ojeda Carolina

CAPÍTULO III

CARACTERÍSTICAS DE APLICACIÓN DENTRO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA.

Art. 3.- Perfiles de los Sujetos de Crédito

Son sujetos de crédito las personas físicas o morales, hombres o mujeres que sean mayores de edad, trabajadores (ras) bajo denominación de asalariados(as) dependientes a un patrono sean esta como profesionales o no profesional, obrero manufacturero operario entre otros actividades, también puede ser personas rentistas de un bien inmueble, esta cobertura para accionar será dentro del domicilio de la Matriz, o agencias de la COAC CHIBULEO.


- Personas que tienen una casa y un vehículo
- Una Microempresa
- Persona que tiene por lo general un título de tercer nivel o están estudiando
- Personas con ingresos variables, con escolaridad mínima
- Cambian de carro cada dos a tres años
- Poseer un histórico laboral más de 1 años
- Poseer un histórico crediticio
- Poseer referencias bancarias
- Analizar los cargos del personal, en las empresas para ver el riesgo de trabajo (Un cargo alto es un potencial riesgo)

Art. 4.- Límite de Créditos

Las operaciones de créditos se registrarán por los límites de prudencia que establezca la Política Institucional.

- Monto de promedio de Crédito \$ 5000 a un máximo de 50.000,00usd.
- Plazo promedio de recuperación crédito 24 meses máximo de 36.
- Interés del 14% (vigente hasta la elaboración de este instrumento)

Continúa

Proceso: Concesión de un crédito	
Sub Proceso: Reglamento interno de créditos.	
Fecha: 02/07/2014	Código: fase 2 - 001
Objetivo: Normar Proceso de crédito	Página: 5
Alcance: Riesgo de crédito	Elaborado por: Ojeda Carolina

Encaje (10*1)

- Retenciones o recargos (0,0043)
- Acción de trabajo, convenios interinstitucionales con empresas privadas o públicas

Un socio puede acceder hasta dos créditos simultáneamente siempre que tenga la capacidad de pago suficiente, su nivel de clasificación crediticia será a través de sus ingresos, justificados con documentación del patrono en caso de una empresa seria o con roles mecanizados, en caso de microempresarios a través de RUC registro único de contribuyentes, y las declaraciones mensuales y a su vez la presentación de facturas.

Se podrá permitir que el socio obtenga préstamos, máximo hasta en cuatro (04) Entidades Financieras con calificación aceptable, sin incluir a la COAC Chibuleo, si es que se dé el caso.


Art. 5.- Documentos para la presentación de una Solicitud

Todos los colaboradores responsables de la colocación de créditos de consumo, deberán cumplir con la presentación de todos los documentos establecidos dentro de los requisitos de crédito, y así mismo las solicitudes de crédito deberán estar llenas de forma correcta y acompañada de toda la documentación necesaria.

Art. 6.- Crédito consumo

- Copia de cédula de Identidad a color
- Copia de certificado de votación
- Copia del Rol de pagos
- Copia del pago de predio en caso de tenerlo
- Copia del pago de la matrícula de vehículo en caso de tenerlo
- Pago de un servicio básico

Continúa

Proceso: Concesión de un crédito	
Sub Proceso: Reglamento interno de créditos.	
Fecha: 02/07/2014	Código: fase 2 - 001
Objetivo: Normar Proceso de crédito	Página: 6
Alcance: Riesgo de crédito	Elaborado por: Ojeda Carolina

Art. 7.-Microcrédito

- Copia de cédula de Identidad a color
- Copia de certificado de votación
- Copia del registro único de contribuyentes
- Copia del pago de predio en caso de tenerlo
- Copia del pago de la matrícula de vehículo en caso de tenerlo
- Pago de un servicio básico.
- Copia a color de cédula de identidad de dos garantes en caso de montos mayores a \$ 10000 dólares, y de 1 garante en caso de un crédito menor o igual a 5000 dólares americanos.

Por lo que es obligación de los Asesores de Crédito de Consumo, cumplir con estos requerimientos y es obligación de todo el personal del Área de Créditos exigir el cumplimiento de la adecuada formalización. Los funcionarios de Auditoría Interna se encargarán de controlar el cumplimiento de este instrumento.

Art. 8.- Clasificación de los Solicitantes


Nuevo

La primera operación que realice un socio bajo esta modalidad, será considerada como un crédito nuevo.

Renovación

Se podrá realizar una renovación de crédito, siempre y cuando el socio haya cancelado por lo menos el 50% de las cuotas del crédito vigente, en condiciones normales, no por adelantado. Para los socios antiguos debe cancelar por lo menos el 40% de las cuotas del crédito vigente en condiciones normales.

Continúa

Proceso: Concesión de un crédito	
Sub Proceso: Reglamento interno de créditos.	
Fecha: 02/07/2014	Código: fase 2 - 001
Objetivo: Normar Proceso de crédito	Página: 7
Alcance: Riesgo de crédito	Elaborado por: Ojeda Carolina

Para la renovación de las solicitudes de crédito, se debe realizar también la actualización de toda la documentación sustentadora de la operación. El monto de la renovación, dependerá del nuevo análisis de la capacidad y voluntad de pago, cumpliendo con los parámetros establecidos en las Políticas de Crédito.

Plazos

El plazo a otorgar en el caso particular de cada crédito, estará en función a la capacidad de pago del acreditado, según el análisis realizado por el Asesor de Crédito y a lo expuesto en las Políticas de Crédito.

Garantías

Las garantías son aquellas exigidas para asegurar el cumplimiento de una obligación en caso de recuperabilidad.

Sólo en la medida en que sea posible cuestionar la recuperabilidad de un crédito, adquirirán importancia decisiva las garantías ya que la misma no altera el nivel de riesgo que lleva implícita la operación crediticia. Las garantías serán consideradas como complemento de la operación crediticia ya que la misma sólo tiene capacidad para incentivar al deudor a cumplir con las condiciones pactadas.

Existen varios tipos de garantías:

Mismas que la Cooperativa acepta bajo la política de crédito vigente ha:

- Garantía quirografaria (garantes)
- Garantía hipotecaria (hipoteca)
- Garantía prendaria (prendas, vehículos, y maquinaria pesada)
- Garantía liquida (póliza a plazo)


CAPÍTULO IV

PROCEDIMIENTOS

Art. 9.- Promoción

Los socios serán visitados por un oficial comercial en los lugares de trabajo para

Continua

Proceso: Concesión de un crédito	
Sub Proceso: Reglamento interno de créditos.	
Fecha: 02/07/2014	Código: fase 2 - 001
Objetivo: Normar Proceso de crédito	Página: 8
Alcance: Riesgo de crédito	Elaborado por: Ojeda Carolina

Recabar la información y documentación pertinente.

Art. 10.- Recepción de solicitud y documentación

- a. Para iniciar el trámite de la solicitud de crédito será necesario contar con toda la documentación exigida
- b. Toda solicitud de crédito deberá ser llenada firmada por el solicitante para efectos de revisar información de burós de crédito;
- c. El oficial de crédito verificara la información además deberá especificar el destino de los fondos solicitados.

Art. 11.- Verificación de información e inspección

- a. Es obligatorio realizar la verificación en la central de riesgos y la inspección del sitio de trabajo y de domicilio
- b. Verificar la totalidad de la información entregada

Art. 12.- Análisis, evaluación y resolución


Todos los créditos deben ser sustentados en un análisis de los riesgos del solicitante , recoger parámetros importantes para medir información levantada y sustentar el análisis efectuado en el cuál debe constar:

- Identificación del solicitante y del crédito solicitado
- Estabilidad del negocio
- Referencias
- Experiencia crediticia
- Ingresos y gastos

Art. 13.- Otorgamiento y desembolso

Para la formalización de la operación el responsable de la instrumentación del crédito requerirá la presentación de la cédula de identidad del solicitante, cónyuge a fin de verificar la firma

Continua

Proceso: Concesión de un crédito	
Sub Proceso: Reglamento interno de créditos.	
Fecha: 02/07/2014	Código: fase 2 - 001
Objetivo: Normar Proceso de crédito	Página: 9
Alcance: Riesgo de crédito	Elaborado por: Ojeda Carolina

La legalización de los documentos habilitantes de la operación se efectuará en las oficinas de la Cooperativa, y el desembolso se lo realizará en la cuenta de ahorros del socio.

Art. 14.- Seguimiento y recuperación

La recuperación de estas operaciones será efectuada por el oficial comercial en el lugar de trabajo del socio.

Los comprobantes de depósito de los cobros efectuados deberán ser entregados el mismo día de la recaudación

Durante la vigencia del crédito el oficial debe verificar la funcionalidad del negocio y permanencia en el domicilio declarado.

Codificación:

CCBL Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

AC Área de Crédito

CM Consumo.

MC Microcrédito

GR Código de operación dada por el banco central del Ecuador a créditos de consumo con garantías reales.

SG Código de operación dada por el banco central del Ecuador a créditos de consumo sin garantía real. (Con garante)

Referencias recopiladas para la elaboración del Manual


Banco Central del Ecuador

Superintendencia de Económica Popular y Solidaria

Glosario


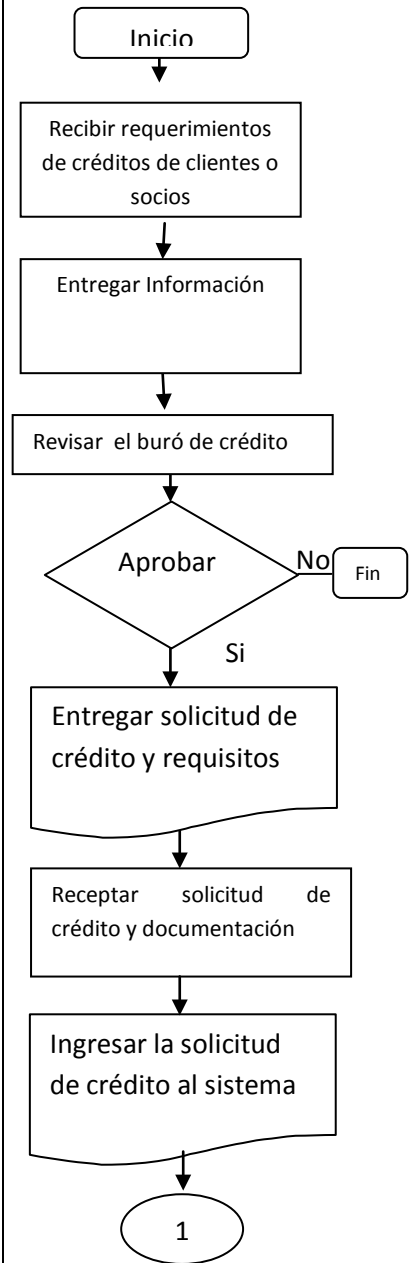
Encaje.- reservas mínimas de dinero que deben mantener los bancos en efectivo con arreglo a la normativa


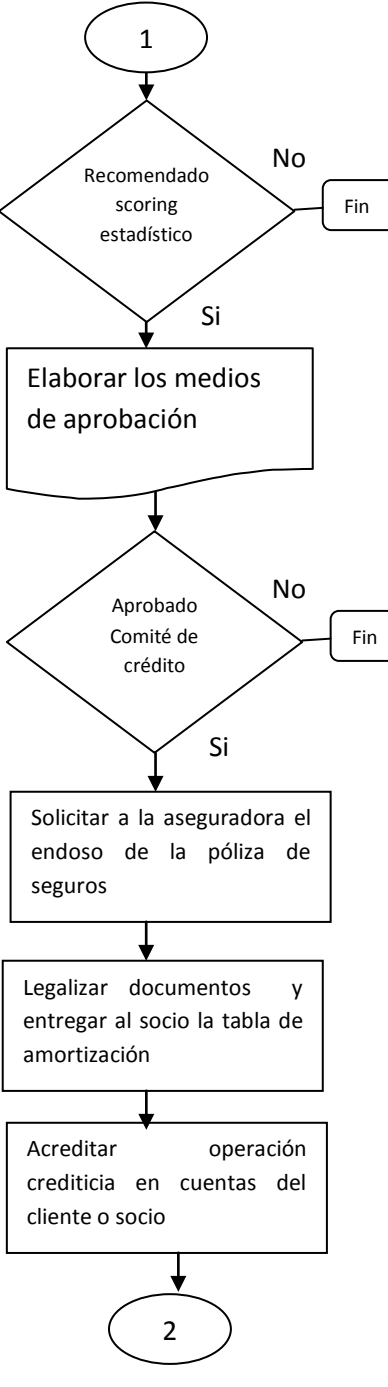
Continua

Proceso: Concesión de un crédito		
Sub Proceso: Reglamento interno de créditos.		
Fecha: 02/07/2014	Código: fase 2 - 001	
Objetivo: Normar Proceso de crédito	Página: 10	
Alcance: Riesgo de crédito	Elaborado por: Ojeda Carolina	
<p>Interés.- remuneración que se paga o se percibe por el uso temporal de una cantidad de dinero, que se calcula como porcentaje de la cantidad tomada en préstamo o prestada.</p> <p>Garante.- persona física o jurídica que actúa como fiador de otra</p> <p>Garantía.- bien que se deja en prenda para garantizar el cumplimiento de un pago.</p> <p>Garantía hipotecaria.- garantía real constituida sobre un bien para garantizar el pago de un préstamos normalmente relacionado con adquisición</p> <p>Tasa.- indicador básico que consiste en una relación entre dos variables o magnitudes.</p>		
Revisado Por Ana Córdova		Aprobado Por Ing. Rodrigo Llambo

Elaborado por: Ojeda, C (2014)

Flujograma de procesos de crédito

Proceso: Concesión de un crédito					
Sub Proceso: microcrédito Crédito Consumo					
Fecha: 02/07/2014		Código: 001			
Objetivo: Estandarizar procesos		Página: 1			
Alcance: Riesgo de crédito		Elaborado por: Ojeda Carolina			
Actividades	Responsable	Documentos	Entradas	Salidas	Observaciones
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recibir[Recibir requerimientos de créditos de clientes o socios] Recibir --> Entregar[Entregar Información] Entregar --> Revisar[Revisar el buró de crédito] Revisar --> Aprobar{Aprobar} Aprobar -- No --> Fin([Fin]) Aprobar -- Si --> EntregarReq[Entregar solicitud de crédito y requisitos] EntregarReq --> Receptar[Receptar solicitud de crédito y documentación] Receptar --> Ingresar[Ingresar la solicitud de crédito al sistema] Ingresar --> 1((1)) </pre>	<p>Oficial de crédito</p> <p>Oficial de crédito</p> <p>Oficial de crédito</p> <p>Oficial de crédito</p> <p>Oficial de crédito</p> <p>Oficial de crédito</p> <p>Oficial de crédito</p>	<p>Solicitud de créditos</p> <p>Central de riesgos Equifax</p>	<p>Solicitud de crédito, copia de cédula de identidad y certificado de votación</p>		<p>Los requisitos se encuentran establecidos para cada segmento en el manual de procesos estandarizados, de la presente propuesta</p>

Proceso: Concesión de un crédito					
Sub Proceso: microcrédito Crédito Consumo					
Fecha: 02/07/2014	Código: 001				
Objetivo: Estandarizar procesos	Página: 2				
Alcance: Riesgo de crédito	Elaborado por: Ojeda Carolina				
Actividades	Responsable	Documentos	Entradas	Salidas	Observaciones
 <pre> graph TD Start((1)) --> D1{Recomendado scoring estadístico} D1 -- No --> Fin1[Fin] D1 -- Si --> A1[Elaborar los medios de aprobación] A1 --> D2{Aprobado Comité de crédito} D2 -- No --> Fin2[Fin] D2 -- Si --> A2[Solicitar a la aseguradora el endoso de la póliza de seguros] A2 --> A3[Legalizar documentos y entregar al socio la tabla de amortización] A3 --> A4[Acreditar operación crediticia en cuentas del cliente o socio] A4 --> End((2)) </pre>	<p>Oficial de crédito</p> <p>Oficial de crédito</p> <p>Oficial de crédito</p> <p>Comité de crédito</p> <p>Oficial de crédito</p> <p>Oficial de crédito</p>	<p>Acta de aprobación</p> <p>Pagaré, tabla de amortización</p>			<p>Pagaré, reserva de dominio.</p>


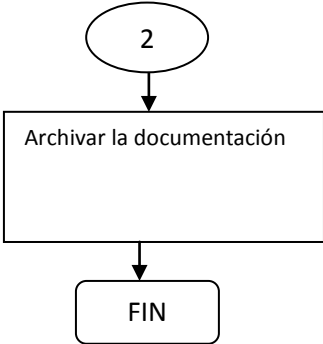
Proceso: Concesión de un crédito					
Sub Proceso: microcrédito Crédito Consumo					
Fecha: 02/07/2014	Código: 001				
Objetivo: Estandarizar procesos	Página: 3				
Alcance: Riesgo de crédito	Elaborado por: Ojeda Carolina				
Actividades	Responsable	Documentos	Entradas	Salidas	Observaciones
 <pre> graph TD A((2)) --> B[Archivar la documentación] B --> C([FIN]) </pre>	Oficial operativo y oficial de crédito				

Gráfico N° 44: Flujoograma del proceso de crédito

Fase 3.- Indicadores de Gestión

- a) **Plantear indicadores de gestión con el fin de lograr eficiencia en el proceso y mejorar los niveles de rendimiento del cliente interno**

Departamento de crédito Consumo y microcrédito

Cuadro N° 48: Indicadores de eficiencia

Indicador	Explicación	Eficiencia
Número de créditos otorgados/número de créditos solicitados	Controla la exposición al riesgo operacional del mínimo de créditos otorgados conociendo que lo aceptable es el 91%	%
Documentación recibida completa y en orden/ Documentación recibida	Minimiza el riesgo operacional en el manejo de documentación de socios - clientes lo aceptable es 90%	%
Número de revisiones en el buró de crédito/número de revisiones aprobadas	Controla la exposición al riesgo de crédito con el 100% sobre créditos otorgados	%
Razón Corriente Activo Corriente/ Pasivo Corriente	Mide el grado de liquides de la Organización y la supervivencia de la misma	\$
Gastos de personal/ Gastos de personal planificado	Mide el porcentaje de gastos de personal mantenidos en la Cooperativa Chibuleo	%
Rentabilidad/ Total de ingresos	Índice que mide el porcentaje de rentabilidad lograda por la Cooperativa Chibuleo	%

Elaborado por: Ojeda, C (2014)

Cuadro N° 49: Indicadores de eficacia

Indicador	Indicación	Eficacia
Número de socios con créditos concedidos/ Número de socios con créditos solicitados	Reduce la exposición de riesgo de crédito con el 90%	%
Colocación de créditos/ Metas propuestas	Mide el cumplimiento propuesto asignado con el 91%	%
Tiempo de aprobación del crédito/ tiempo establecido de aprobaciones	Este indicador mide el tiempo establecido debiendo se ≤ 4 días	Días
Cartera improductiva/ total de la cartera	Mide el índice de morosidad	%
Actividades cumplidas en la concesión de créditos/ actividades programadas en la concesión de créditos.	Este indicador mide el cumplimiento del plan de visitas para concesión de créditos $\geq 90\%$	%

Elaborado por: Ojeda, C (2014)

Cuadro N° 50: Indicadores de calidad

Indicador	Calidad	Porcentaje
Socios satisfechos / total de socios atendidos	Mide el grado de satisfacción del servicio proporcionado ≥ 92 %	%
Número de quejas de los socios/ total socios atendidos	Mide el porcentaje de quejas de los socios de la Cooperativa Chibuleo	%
Personal del área de créditos/ Total de empleados asignados en el área de créditos	Porcentaje asignado en el área de créditos de la cooperativa para la atención al socio.	%

Elaborado por: Ojeda, C (2014)

6.8. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Cuadro N° 51: Previsión de la evaluación

PREGUNTAS	PLAN DE EVALUACIÓN
¿Que evaluar?	El proceso de otorgamiento crediticio para mejorar el rendimiento de los empleados y disminuir las pérdidas ocasionadas por factores internos.
¿Por qué evaluar?	Controlar los niveles potenciales de exposición al riesgo a través de mejorar el proceso.
¿Para qué evaluar?	Crear una cultura de cumplimiento de políticas de control interno.
¿Quién evalúa?	Gerente General y jefe del departamento de créditos de la Cooperativa Chibuleo
¿Cuándo evaluar?	Agosto 2014
¿Cómo evaluar?	Observación de campo, prueba de conocimiento del manual
¿Cuáles son las fuentes de información?	Cliente interno del departamento de Crédito de la Cooperativa Chibuleo

Elaborado por: Ojeda, C. (2013)

BIBLIOGRAFIA

- Amat. O. (2012) recuperado el 21 de enero de 2014, de http://www.planetadelibros.com/pdf/DUM_contabilidad_y_finanzas_WEB.pdf
- Andrade, S., & Guerron, E. (2006). *El mercado de valores como alternativa de financiamiento para la pequeña industria*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Bonnefoy, C. J. (2006). *Políticas Presupuestarias y Gestión por resultados*. Santo Domingo: CEPAL.
- Borrayo Morales, C. J. (1997). *Las Fuentes de Financiamiento como una herramienta administrativa del CPA*. Guatemala: Francisco de Marroquin.
- Bruusgaard. (1995). *Performance measurement in public enterprises: similarities and differences*. Atlanta: Proceedings.
- Carlos Vanegas, M. (2007 йил Abril). *Gestiopolis*. Retrieved 2014 йил 06-Enero from <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/rendimiento-y-desempeno-laboral.htm>
- Comercio, E. (7 de Julio de 2012). Tungurahua se congestiona de Cooperativas de ahorro y Crédito. El comercio , pág. 5.
- Chiriboga, M., Chehab, C., Salgado, V., Espinoza, G., & García, S. (2011). *Agenda para la transformación productiva territorial de la Provincia de Tungurahua*. Quito: Ministerio de coordinación de la producción, empleo y competitividad.
- Enginium. (n.d.). Retrieved 2013 йил 29-Diciembre from <http://e-ingenium.blogspot.com/2009/07/la-estandarizacion-de-procesos-una.html>
- González R, P. L. (2014 йил 04-Abril). *Ingeniería del trabajo*. From <http://ingenieriadeltrabajo042010.wikispaces.com/file/view/Tiempos+Cron.pdf>
- Hodson, W. K. (2001). *Manual del Ingeniero Industrial*. México: Mc Graww Hill.
- Illescas, Y. (1 de Octubre de 2013). En Tungurahua hay Cooperativas como piedras en el río. Extra .
- INEC. (25 de Noviembre de 2010). *Instituto nacional de Estadísticas y Censos*. Retrieved 1 de Diciembre de 2012 from <http://www.inec.gob.ec/home/>
- Ingenieros industriales. (n.d.). From <http://ingenierosindustriales.jimdo.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/estudio-de-tiempos/suplementos-del-estudio-de-tiempos/>
- Ingenium. (n.d.). From <http://e-ingenium.blogspot.com/2009/07/la-estandarizacion-de-procesos-una.html>

- Jácome, H. (2013). *Cooperativismo en Ecuador*. Quito: SEPS (Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria).
- Kondo, Y. (1993). *Human Motivation*. Tokio: 3A Corporation.
- Krick, E. (1967). *Ingeniería de métodos*. México: Limusa.
- Leal, J. (2005). *Ecoeficiencia Marco de Análisis Indicadores y Experiencias*. Santiago de Chile: CEPAL.
- León, C. (2007). *Gestión empresarial para Agronegocios*. Santo Domingo: Universidad Católica de Santo Domingo de Mogrovejo.
- Lozada Montenegro, L. M. (2011). *Las fuentes de Financiamiento y su Incidencia en la liquides de la empresa Pharmagriveth CIA LTDA*. Ambato: UTA.
- Mejía García, B. (2006). *Gerencia de Porcesos*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Mejía, C. A. (2013). *Eficiencia Operacional*. Medellín: Planning.
- Niebel, B. (1990). *Ingenieria Industrial, métodos, tiempos y movimientos*. Barcelona: Alfaomega.
- Ochoa Setzer, G. (2002). *Administración Financiera*. México: Mc Graw Hill.
- Ortega Castro, A. (2002). *Introducción a las finanzas*. Mc Graw Hill: México.
- Rodríguez Martínez, M. (2005). *El método MR*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Rodríguez, J. (2007). *Guía de Elaboración de Diagnósticos*. Lima.
- Rosero Albàn, J. (19 de Octubre de 2009). La Gaceta. Obtenido de La Gaceta Diario Independiente:
http://www.lagaceta.com.ec/site/html/dominical.php?sc_id=12&c_id=116&pg_id=5598
 1
- Schuchshny, A. R. (2007). *Indicadores de Desempeño en el sector Público*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile.
- USAID. (2005). *Microempresas en Ecuador*. Quito: USA Embassy.
- Vergara Castillo, S. (2012). *Gestión de procesos*. Trujillo: Instituto tecnológico Norte.
- Zayas Aguero, M. (2012). *El rumbo de las investigaciones de las ciencias sociales*. EUMED.

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
INGENIERÍA FINANCIERA



Encuesta dirigida al personal del departamento de créditos de la Cooperativa Chibuleo.

Objetivo: Obtener información que permita determinar cómo la estandarización de procesos incide en el rendimiento del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la Ciudad de Ambato.

Aspectos Generales

Cargo:

Instrucciones

Lea detenidamente cada pregunta y cada opción de respuesta.

- 1. ¿Cuando usted ingreso a la institución que proceso de selección cumplió?**
 - a. Entrevista de selección
 - b. Pruebas de conocimiento o capacidad
 - c. Pruebas de desempeño en el puesto
 - d. Test de personalidad
 - e. Ninguno

- 2. ¿Al ocupar la vacante en la institución recibió capacitación para el desempeño del mismo?**
 - a. Si
 - b. No

- 3. ¿Para el desenvolvimiento eficiente en el puesto de trabajo usted se guía por?**
 - a. Manual de funciones
 - b. Procesos a seguir
 - c. Procedimientos
 - d. Ninguno

- 4. Si su respuesta es negativa señale la causa**
 - a. No entiendo los procesos

- b. No existen
- c. Nadie me ha capacitado

5. ¿Cuál es el tiempo que usted labora en la institución?

- a. Menos de 1 año
- b. De 1 a 2 años
- c. De 2 a 3 años
- d. otro

6. ¿Usted es evaluado?

- a. Si
- b. No

7. ¿Con qué periodicidad es evaluado?

- a. Mensualmente
- b. Trimestralmente
- c. Semestralmente
- d. Anualmente

8. ¿Cuáles son los indicadores de desempeño que usted maneja?

- a. Eficiencia
- b. Eficacia
- c. Efectividad
- d. Calidad en el servicio
- e. Otros

9. Los indicadores de eficiencia operacional se basa en:

- a. Número de créditos otorgados
- b. Metas de adjudicación de créditos
- c. Satisfacción del socio/cliente
- d. Costos de los procesos
- e. Otros

10. ¿Recibe incentivos por realizar bien su trabajo?

- a. Si
- b. No

Cuales.....

11. ¿Cuáles son las causas que usted considera que han impedido la realización eficiente de la aprobación del crédito?

- a. Documentos inconclusos
- b. No hay capacidad de pago por parte del cliente
- c. Demasiado tiempo en revisión de carpetas
- d. Desconocimiento de procesos por parte del personal


12. ¿Cree usted que el desempeño laboral sería más eficiente si usted sigue adecuadamente un proceso determinado?

- a. Si
- b. No

13. ¿Considera usted que el no conceder un crédito por no seguir los procedimientos detallados es causa de pérdidas para la institución?

- a. Si
- b. No

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Guía de Observación	
Proceso de concesión de crédito Segmento Consumo y Microcrédito	
Objetivo: Observar el proceso de concesión de crédito	
Elaborado por: Ojeda, C 2014	
<p>Preguntas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las operaciones de crédito realizadas cuentan con el aval de los colaterales 2. Las firmas de deudor y codeudor se encuentran en concordancia con las rúbricas de las cédulas 3. Las carpetas se encuentran debidamente organizadas y detalladas como lo explican las políticas de concesión de créditos para ambos segmentos de análisis. 4. Qué porcentaje de créditos en el segmento consumo y microcrédito se encuentran en mora temprana 5. Las operaciones de crédito que se realizaron en el periodo 2013 no posee créditos vinculados. 6. Las operaciones de crédito aprobadas tienen firmas de responsabilidad y sellos. 7. El comité de crédito avalo operaciones de crédito sin evaluar las garantías de los créditos. 8. Existen documentos o pruebas físicas que avalen las inspecciones que se realizan a los garantes y deudores. 9. Los créditos son monitoreados en que son invertidos. 10. Los oficiales de crédito son capacitados de forma continua 	