

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS  
APLICADO A LA CAJA DE CRÉDITO DE  
ZACATECOLUCA S.C. de R.L. de C.V.”**

PRESENTADO POR

**RENÉ ANTONIO HUGHES ORELLANA**

**EDWIN GEOVANNY PAREDES VÁSQUEZ**

**JUAN CARLOS PIMENTEL CARDOZA**

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

CIUDAD UNIVERSITARIA, FEBRERO DE 2009.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

RECTOR :

MSc. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

SECRETARIO GENERAL :

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**

DECANO :

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO :

ING. OSCAR EDUARDO MARROQUÍN HERNÁNDEZ

**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

DIRECTOR :

ING. OSCAR RENÉ ERNESTO MONGE

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

Título

:

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS  
APLICADO A LA CAJA DE CRÉDITO DE  
ZACATECOLUCA S.C. de R.L. de C.V.”**

Presentado por

:

**RENÉ ANTONIO HUGHES ORELLANA  
EDWIN GEOVANNY PAREDES VASQUEZ  
JUAN CARLOS PIMENTEL CARDOZA**

Trabajo de Graduación Aprobado por :

Docente Director

:

**ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS**

San Salvador, Febrero 2009.

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Director :

**ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS**

## AGRADECIMIENTOS

- A Dios por cumplir los deseos de cada uno de nuestros corazones y es así que comenzamos a ser parte de los profesionales que contribuyen a mejorar El Salvador.
- A la Caja de Crédito de Zacatecoluca, por su colaboración incondicional al permitir desarrollar este proyecto de graduación en la empresa.
- Al Gerente de la Caja de Crédito de Zacatecoluca, Licenciado Gerardo Iraheta, que muy pacientemente gestiono para que se facilitara el proceso de investigación.
- A los Señores Carlos Espinoza e Ismael Solórzano (empleados de la Caja de Crédito de Zacatecoluca) que con gran empeño nos ayudaron en la recolección de información, así como también a los demás empleados que colaboraron.
- Al Licenciado Isaí Romero, quien muy gentil y desinteresadamente ayudo en la estructuración de este trabajo de graduación.
- A nuestro asesor de tesis Ingeniero Manuel Montejo por su paciencia y dedicación como guía de nuestro trabajo de graduación.
- Al jurado evaluador por su responsable participación en el proceso de graduación.

Atte.

Carlos Pimentel Cardoza  
René Hughes Orellana  
Edwin Paredes Vásquez

## AGRADECIMIENTOS

- A Dios todo poderoso por cumplir en mí sus inmensas promesas y haberme dado la gracia, el valor, las fuerzas, la determinación y el coraje para entender que no tenía más que; lagrimas, sudor y sangre para emprender este esfuerzo.
- A mis queridos padres, Andrés Humberto Pimentel y especialmente a María Cardoza de Pimentel por sus oraciones, además por ser una mama sin límites para con sus hijos y demostrarme que no importa que tan grande es el obstáculo o la adversidad cuando se está con Dios todo es posible.
- A mi abuelita, por sus concejos y deseos de superación incondicional.
- A mis Hermanos, Noemy, Federico y Alex, por sus sonrisas, alegrías, críticas y palabras de ánimo para que esta carrera fuera una realidad.
- A mi hermano y mi socio, Ernesto, por demostrarme y trasmitirme esa seguridad que en los momentos más difíciles tanto necesite, además me has enseñado a hacer las cosas bien, además fuiste capaz de dejar de gozar algunos de tus privilegios para compartirlos con migo. Mil gracias hermano.
- A mis Tíos (sin estricto orden), Gloria, Adela, Tito, Valentín, David, Delmy, Beny, José, Toño, Reyna, Saúl y todos los que han dejado una huella marcada en mi vida. Ustedes fueron fuente de motivación y de gran ayuda en la realización de esta carrera.
- A mis amigos (sin estricto orden), José Miguel, Kelvin, Carlos, Jenny, Katia, Claudia, Abrahán, Abner, Don Nelson, José, Andrés Duarte y todas aquellas personas que comparten muy gratamente mis penas y alegrías.
- A mis profesores, por compartir sus conocimientos, experiencias y su inmensa paciencia en este largo proceso, Ing. Sonia, Ing. De Pocasangre, Ing. Enriquez, Lic. Gálvez, Ing. Mayorga.
- A mi maestro de Legislación Profesional, que motiva a ser más que un profesional e insta a ser un empresario de Éxito.
- Al asesor de tesis, Ing. Montejo, gracias por ser un maestro de gran valor para la Universidad de el Salvador y gracias por ser un amigo.
- A mi Patria el Salvador, que es la tierra que nos sustenta, por cuanto demanda y exhorta a hacer la diferencia y motiva diciendo: tú puedes, vamos. Espero mucho de ti para con nuestro pueblo; tus hermanos Salvadoreños.

Cuando muchas veces quise saber donde estaba Dios, no lo supe; pero hoy comprendo que El es cada uno de ustedes.

Atte. Carlos Pimentel

## AGRADECIMIENTOS:

A Dios por darme fuerza de voluntad, iluminarme y guiarme a lo largo de la travesía que significo culminar mis estudios y realizar este trabajo de graduación.

A mis padres, especialmente a mi madre María Elena que en base a mucho esfuerzo, sacrificio y dedicación logro impulsarme a culminar mi formación profesional. Gracias por su invaluable apoyo que a su manera me brindo durante todo este tiempo.

A mis hermanas por el apoyo y ánimo que me brindaron en cada momento para alcanzar este objetivo.

A mis familiares que estuvieron pendientes del avance que iba teniendo en mi carrera y por el apoyo recibido en cada momento.

A mis amigos y compañeros de Universidad, que a lo largo de estos años tuve la dicha de conocer excelentes personas con las cuales compartí muchas experiencias tanto en las convivencias diarias como en las sesiones de clase y trabajos en grupo, que se dieron en el transcurso de tiempo que pase en la Universidad.

Al Ing. Manuel Montejo por ser un excelente asesor de tesis, y por tener la confianza de decirnos con claridad nuestras debilidades y ayudar a combatirlas durante todo el proceso de graduación.

A mis compañeros de tesis que a base del esfuerzo en conjunto logramos alcanzar la meta.

A todos, muchas Gracias

*René Hughes Orellana*

**A Dios:**

Por haber estado conmigo en todas mis aventuras a lo largo de mi vida y hacerme salir airoso de cada una de ellas aunque mil veces le he fallado y no hacer meritos para merecer su amor incondicional.

**A mis padres y mi familia:**

Porque han sido el regalo más grande que he recibido de Dios, sin su apoyo incondicional hubiera sido difícil superar todas las dificultades que se me han presentado en la vida, todo lo que soy es por ustedes y todo lo que logre será gracias a ustedes.

**A mis amigos y camaradas de tesis René y Juan Carlos:**

Con quienes he compartido momentos gratos e inolvidables y por el tiempo que disfrute de su compañía para alcanzar esta meta. Siempre los recordaré por su cariño, su sincera amistad y por los retos que enfrentamos y logramos superar, siempre juntos trabajando en aquellas eternas madrugadas.

**A la familia Hughes Orellana y Pimentel Cardoza:**

Por haberme acogido como un miembro más todo este tiempo.

**A nuestro asesor:**

Ing. Manuel Montejo, por brindarnos su conocimiento, apoyo, animo, paciencia y fe en nosotros, a lo largo de esta dura prueba. Gracias por la luz

**A la los catedráticos de escuela de Ingeniería Industrial**

Por haber sido nuestros maestros y formadores a lo largo de la carrera, hasta llegar a ser lo que hoy somos.

**A mis amigos**

Pavel Murga, William García, Oscar Chavarría, Carlos Romero, Yasser Soto, Roger Dacio, Mario Acosta, Márvin Flores, Ricardo Alfaro, Fam. Aguirre Delgado, Roberto Alfaro, David ventura, Salvador Cabrera, José María Vásquez, Guadalupe Enríquez, Aleida Flores, amigos con los que compartimos días buenos y malos, pero siempre alegres.

**A la Caja de Crédito de Zacatecoluca**

Por abrirnos las puertas, en especial a los señores Gerardo Iraheta, Isai Romero y Carlos Espinoza

A todos gracias

***“La preparación para la guerra equivale a ganarla”***

Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz

*Edwin*



## INDICE

INTRODUCCION	1
OBJETIVOS DEL PROYECTO	3
ALCANCES Y LIMITACIONES	4
IMPORTANCIA	5
JUSTIFICACION	7
<b><u>CAPITULO I MARCO TEORICO GENERAL</u></b>	
1.0 ANTECEDENTES	10
1.1 Antecedentes del sistema financiero de El Salvador	10
1.2 Antecedentes del cooperativismo en El Salvador	15
1.3 Generalidades de la federación de cajas de crédito y bancos de los trabajadores (FEDECREDITO)	18
1.4 Caja de Crédito de Zacatecoluca	24
1.5 Generalidades de la Caja de Crédito de Zacatecoluca	33
2.0 ANTECEDENTES DE LA GESTION POR PROCESOS	37
2.1 Evolución de la Gestión por Procesos	37
2.2 Mejora de procesos	43
2.3 La gestión por procesos	45
<b><u>CAPITULO II DIAGNOSTICO DE LA CAJA DE CRÉDITO DE ZACATECOLUCA</u></b>	
3.0 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA LA CAJA DE CRÉDITO DE ZACATECOLUCA.	67
3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	70
3.1.1 Tipo de diseño de investigación	70
3.1.2 Tipo de Investigación	70
3.1.3 Fuentes de Información.	71
3.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS.	74
3.2.1 Árbol de desglose de procesos	75
3.2.2 Mapa de proceso completo	77
3.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	79
3.3.1 diagramas de flujo ASME de procesos	79
3.4 INSTRUMENTOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACION	80
3.4.1 Diseño de la encuesta dirigida a los socios de la caja de crédito	80

3.4.2	Diseño de la encuesta dirigida a empleados de la caja	83
3.4.3	Diseño de la encuesta dirigida a los usuarios de servicios bancarios del municipio de Zacatecoluca	88
3.5	DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA	96
3.5.1	Encuesta para empleados	96
3.5.2	Determinación de la muestra para socios de la Caja de Crédito de Zacatecoluca	96
3.5.3	Determinación de la muestra a usuarios de servicios bancarios del municipio de Zacatecoluca	97
3.6	PRIORIZACION DE LOS PROCESOS	100
3.6.1	Definición de criterios	100
3.6.2	Priorización de procesos	102
3.6.3	Conclusión de los procesos priorizados	113
3.6.4	Justificación de procesos seleccionados	114
4.0	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	124
4.1	Diagramas OTIDAR para procesos priorizados	124
4.2	Diagramas de bloques PEPSU	124
5.0	ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE INFORMACION SOBRE LA CAJA DE CRÉDITO	127
5.1	Análisis de Solicitudes desembolsadas y suspendidas	127
5.2	Gráficos resumen de actividades de la caja (2003-2007)	135
5.3	Análisis de distribución de actividades por ejecutivo según cartera	141
5.3.1	Tabulación de datos de los procesos de colocaciones de crédito	142
6.0	DIAGNOSTICO	160
6.1	Análisis de resultados obtenidos	160
6.2	Diagnostico de Macroproceso (fondeo, colocaciones, recuperaciones y administración de riesgos)	160
6.2.1	Encuesta a socios	162
6.2.2	Encuesta a usuarios de servicios bancarios del municipio de Zacatecoluca	163
6.2.3	Encuesta a empleados	163
6.2.4	Entrevistas a jefes de aéreas y empleados	164
6.2.5	Diagramas de flujo	164

7.0 PROBLEMAS ENCONTRADOS	166
7.1 Baja calidad en la información	168
7.2 Retraso en el desarrollo de los procesos	169
7.3 Deficiencias en la estructura de la procesos	170
7.4 Especialización en la atención del cliente	171
7.5 Limitado control de los procesos	172
7.6 Deficiencias en la organización de los puestos de trabajo	173
8.0 CONCEPTUALIZACION DEL DISEÑO	174
<b><u>CAPITULO III DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS</u></b>	
9.0 MARCO CONCEPTUAL	182
9.1 INDICADORES DE GESTIÓN	182
9.2 DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES	186
9.3 CONDICIONES BÁSICAS QUE DEBEN REUNIR LOS INDICADORES	187
9.4 METODOLOGIA PARA ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES	189
9.5 VENTAJAS OBTENIDAS DEL REGISTRO DE LOS INDICADORES	192
9. 6 INDICADORES BÁSICOS	195
9.7 EL MAPA ESTRATÉGICO	197
9.7.1 Utilidad de los mapas estratégicos	197
9.7.2 Estructura de un mapa estratégico	199
9.7.3 Perspectivas.	200
9.8 RIESGO CREDITICIO	202
9.8.1 Factores de riesgo	202
9.8.2 Gestión del riesgo en el otorgamiento de crédito	205
10.0 METODOLOGIA DEL DISEÑO	209
11.0 GENERALIDADES DE DISEÑO DE LA SOLUCION	212
11.1 Establecimiento de indicadores	214
11.1.1 Pensamiento estratégico	214
11.1.2 Metas propuestas	215
11.1.3 Desglosé de la visión para establecer las perspectivas	217

11.1.4 Desarrollo del mapa estratégico para la caja de crédito de Zacatecoluca	219
11.1.5 Desarrollo de indicadores	220
11.1.6 Caracterización de indicadores para el sistema de gestión por procesos	221
11.1.7 Seguimiento y medición de indicadores	224
12.0 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL VRS. SITUACIÓN PROPUESTA	232
12.1 COMPARACIÓN DE RESULTADOS	232
12.2 ANÁLISIS DE REPROCESOS EN COLOCACIONES	245
12.2.1 Descripción de solución en colocaciones	249
13.0 FICHA DEL PROCESO	256
14.0 MANUAL DE PROCESO BASADO EN LA GESTION POR PROCESO	259
<b><u>CAPITULO IV EVALUACIONES DEL PROYECTO</u></b>	
15.0 EVALUACION DE LA PROPUESTA DE SOLUCION	620
15.1 Retroalimentación de la etapa de diseño	620
15.2 Estructura de solución tiempo y costo	628
16.0 METODOLOGÍA PARA REALIZAR EL COSTEO DE PROCESOS PRIORIZADOS	629
16.1 Situación actual	634
16.2 Situación propuesta	651
16.3 Análisis comparativo de la propuesta de solución	669
17.0 EVALUACION SOCIAL	689
18.0 METODOLOGÍA DE IMPLANTACIÓN	693
19.0 GUIA DE APLICACIÓN DE GESTION DE PROCESOS DESARROLLADA EN LA CAJA DE CRÉDITO DE ZACATECOLUCA	711
20.0 PRODUCTOS DEL PROYECTO	726
21.0 CONCLUSIONES DEL PROYECTO	730
22.0 RECOMENDACIONES	731
23.0 BIBLIOGRAFIA	732
24.0 GLOSARIO TECNICO	734
ANEXOS	738

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico	Pág.
Grafico 1. Esquema básico del sistema financiero de El Salvador	14
Grafico 2. Sistema FEDECREDITO en la estructura organizativa del sistema financiero de El Salvador	21
Grafico 3. Estructura organizativa de la Caja de Crédito de Zacatecoluca	32
Grafico 4. Estructura organizativa de la sucursal en San Rafael Obrajuelo	33
Grafico 5. Gestión por procesos versus gestión por funciones	39
Grafico 6. Interacción entre procesos	49
Grafico 7. Jerarquía de procesos	52
Grafico 8. Principios fundamentales de la calidad	58
Grafico 9. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	61
Grafico 10. El ciclo Planear-Hacer-Verificar-Actuar	62
Grafico 11A. Procesos que integran el sistema de gestión de la calidad	64
Grafico 11B. Procesos que interactúan en un sistema de gestión de la calidad	65
Grafico 12. Metodología del diagnostico	69
Grafico 13. Fuentes primarias	71
Grafico 14. Fuentes secundarias	72
Grafico 15. Calidad de cartera	120
Grafico 16. Créditos colocados en Abril de 2008	131
Grafico 17. Créditos para consumo según el tipo de garantía	132
Grafico 18. Crédito para empresa según tipo de garantía	133
Grafico 19. Créditos para vivienda según el tipo de garantía	134
Grafico 20. Grafico resumen de la eficiencia financiera en la caja de Crédito de Zacatecoluca	135
Grafico 21. Grafico Ishikawa sobre los problemas encontrados	167
Grafico 22. Metodología de mejora y documentación de procesos	174
Grafico 23. Relación productividad rentabilidad en los indicadores de gestión	185
Grafico 24. Desempeño de indicadores	186
Grafico 25. Aplicación del ciclo PHVA	194
Grafico 26. Esquema de valor de mercado	197
Grafico 27. Componentes del mapa estratégico	199

Grafico 28. Mapa estratégico	219
Grafico 29. Estructura analítica del plan de implantación	697
Grafico 30. Estructura analítica para la implementación de los niveles 1 y 2	698
Grafico 31. Desglose analítico del subsistema “Generar conciencia en todos los niveles de la organización”	698
Grafico 32. Desglose analítico del subsistema “papel de la alta dirección”	699
Grafico 33. Desglose analítico del subsistema “Inducción de procesos mejorados al personal”	700
Grafico 34. Desglose analítico del subsistema “Capacitaciones en el niveles operativos”	701
Grafico 35. Desglose analítico del subsistema “Prueba piloto”	702
Grafico 36. Desglose analítico del subsistema “Evaluación, análisis y seguimiento”	703
Grafico 37. Desglose analítico	705
Grafico 38. Cronograma de actividades	707
Grafico 39. Organización para la ejecución	709

#### INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación entre la gestión por procesos y la gestión por funciones	40
Tabla 2. Jerarquía de nivel de procesos	54
Tabla 3. Causas que conllevan a denegar una solicitud de crédito	127
Tabla 4. Causas que conllevan a suspender una solicitud de crédito	129
Tabla 5. Comparativo de los obtenido al 31 de Dic. De 2007 versus lo proyectado	138
Tabla 6. Balance de los resultados obtenidos al 31 de Dic. De 2007 versus lo proyectado	139
Tabla 7. Estado de resultados	140
Tabla 8. Análisis tiempo actividad	157
Tabla 9. Tablas resumen de análisis tiempo actividad	158
Tabla 10. Tabla propuesta para comparar la situación actual versus propuesta	176
Tabla 11. Tabla para identificación de indicadores	179
Tabla 12. Plan de seguimiento y medición	180
Tabla 13. Niveles para las metas de indicadores	215
Tabla 14. Indicadores estratégicos	216

Tabla 15. Identificación de perspectivas	217
Tabla 16. Relación de puntos estratégicos y factores críticos de éxito	218
Tabla 17. Desarrollo de indicadores	220
Tabla 18. Caracterización de indicadores	222
Tabla 19. Cuadro de seguimiento y medición	226
Tabla 19 A Acciones a realizar para indicador cliente	228
Tabla 19B Acciones a realizar para indicador calidad	229
Tabla 19C Acciones a realizar para indicador eficiencia	230
Tabla 19D Acciones a realizar para el indicador personal	231
Tabla 20. Situación actual versus propuesta en el ingreso de socios	235
Tabla 21. Situación actual versus propuesta en el traspaso de acciones	236
Tabla 22. Situación actual versus propuesta en la apertura de depósito a plazo	237
Tabla 23. Situación actual versus propuesta en la apertura de cuenta de ahorro	238
Tabla 24. Situación actual versus propuesta en crédito para vivienda caso hipotecario	242
Tabla 25. Situación actual versus propuesta en crédito para vivienda caso fiduciario	243
Tabla 26. Situación actual versus propuesta en crédito para consumo caso hipotecario	243
Tabla 27. Situación actual versus propuesta en crédito para consumo caso fiduciario	243
Tabla 28. Situación actual versus propuesta en crédito para empresa caso hipotecario	244
Tabla 29. Situación actual versus propuesta en crédito para vivienda caso fiduciario	244
Tabla 30. Resolución de solicitudes por monto	245
Tabla 31. Resolución de solicitudes procesadas por monto	247
Tabla 32. Costos por departamentos en los últimos 5 meses	629
Tabla 33. Empleados por departamentos	632
Tabla 34. Personal involucrado en el ingreso de socios	634
Tabla 35. Tiempo total mensual por personal involucrado	635
Tabla 36. Costo invertido por personal involucrado	636
Tabla 37. Análisis comparativo de propuesta de solución en ingreso de socios	669
Tabla 38. Análisis comparativo de propuesta de solución en apertura de depósitos a plazo	669
Tabla 39. Análisis comparativo de propuesta de solución en apertura de cuenta de ahorro	670
Tabla 40. Análisis comparativo de propuesta de solución en crédito para vivienda caso hipotecario	670

Tabla 41. Análisis comparativo de propuesta de solución en crédito para consumo caso hipotecario	671
Tabla 42. Análisis comparativo de propuesta de solución en crédito para empresa caso hipotecario	672
Tabla 43. Análisis comparativo de propuesta de solución en crédito para vivienda caso fiduciario	673
Tabla 44. Análisis comparativo de propuesta de solución en crédito para consumo caso fiduciario	673
Tabla 45. Análisis comparativo de propuesta de solución en crédito para empresa caso fiduciario	674
Tabla 46. Personal asociado a la realización de valores	675
Tabla 47. Costos de la solución	676
Tabla 48. Análisis de beneficios incrementales	686
Tabla 49. Análisis de valor añadido	694
Tabla 50. Descripción de paquetes de trabajo	704
Tabla 51. Programa de implantación	706



## INTRODUCCION

Los escenarios actuales en que se desarrollan los diversos mercados evolucionan con mucha rapidez en relación al cumplimiento de las expectativas de los clientes, esto debido a varios factores tales como avances tecnológicos, costumbres y hábitos cambiantes en los consumidores, esto sumado a la mejora continua con respecto a sus productos o servicios que realizan los competidores. Por esta razón los sistemas de gestión de calidad son de mucha importancia dentro de las empresas ya que estos al igual que los mercados están evolucionando de manera que cada vez adquieren más realce los factores que permitan un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.

Es necesario que la dirección de una empresa proporcione a la organización una estructura que permita cumplir con la misión y visión que esta establezca. Es por ello que la implantación de la gestión por procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectiva para todos los tipos de organizaciones.

De acuerdo a lo anterior, el sistema FEDECREDITO, tratando de lograr que las entidades que lo componen alcancen un nivel de competitividad mayor dentro del ámbito financiero nacional ha tenido la iniciativa de llevar a cabo estudios que permitan modernizar las operaciones de estas entidades.

En este sentido cabe mencionar que se realizó un estudio con la cooperación de la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA), desarrollado entre los años 2002 y 2004 donde se crearon módulos de procedimientos generales con la finalidad de establecer las bases para la implementación del sistema informático BANKWORKS a cada una de las Cajas afiliadas al sistema FEDECREDITO, esto con el objetivo de modernizar el funcionamiento de estas entidades. En base a lo anterior la Caja de Crédito de Zacatecoluca identificó la posibilidad de ampliar los beneficios de ese estudio con el propósito de hacer más eficientes los procesos operativos que se llevan a cabo en ella.

La Caja de Crédito de Zacatecoluca, en la búsqueda de que los procesos dentro de la Caja, produzcan resultados satisfactorios en cuanto a la calidad de servicios que ofrecen a sus clientes (internos o externos), se planteó la oportunidad de mejorar sus procesos mediante la utilización de la técnica Gestión por Procesos para alcanzar altos niveles de eficiencia en la organización.

El diseño de la solución fue realizado teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, en el que se priorizaron los procesos identificándolos como los procesos misionales de la Caja de crédito.

La aplicación de la mejora de procesos se encuentra establecida como un paso dentro de la metodología de la gestión por proceso, esto debido a que para gestionar los procesos, estos deben estar correctamente estructurados, con la finalidad de facilitar la administración de recursos para cada proceso.

La realización del diseño de la solución constituyó la elaboración un manual de procesos basado en la metodología de la gestión por procesos donde se especifican los atributos más importantes según cada proceso en base a dicha metodología.

Se elaboraron las fichas de proceso las cuales describen, los elementos que contienen y la relación de estos procesos con otros

Además se traza un plan de seguimiento con la finalidad de monitorear de una mejor manera las mejoras realizadas luego que estas sean implantadas.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Diseño de un sistema de gestión por procesos para mejorar la calidad de los procesos administrativos y operativos, orientados a prestar un mejor servicio a los usuarios de la Caja de Crédito de Zacatecoluca.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

Obtener información sobre las características de funcionamiento actual que posee la Caja de Crédito de Zacatecoluca, para determinar las condiciones en que se encuentran operando y descubrir aspectos que puedan mejorarse en su desempeño.

Desarrollar propuestas de mejora a los procesos seleccionados para comparar con la situación actual en materia de tiempo y costo

Documentar los procesos que se desarrollan dentro de la Caja de Crédito, y mejorar aquellos que están relacionados con la prestación de los servicios financieros para alcanzar mejores índices de satisfacción del cliente.

Hacer un análisis de la situación actual versus la propuesta tomando en cuenta los problemas identificados en el diagnostico para cuantificar la magnitud de la solución

Desarrollar indicadores de medición del sistema de gestión de procesos para dar seguimiento y control al sistema

Determinar el costo de implementar la propuesta de solución así como también de los beneficios cualitativos y cuantitativos que conllevaría desarrollar dicha propuesta

## **ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **ALCANCE**

Creación de un modelo de gestión por proceso que considere la captación, colocación y recuperación de fondos monetarios, mediante el análisis de los procesos y subprocesos, hasta llegar a establecer el respectivo manual de procesos, incluyendo su correspondiente plan de implantación aplicado a la caja de crédito de Zacatecoluca cooperativa de responsabilidad limitada de capital variable.

Mejorar los procesos relacionados directamente con los servicios y/o productos financieros que ofrece la Caja de Crédito, mediante una metodología de priorización de procesos que conlleve a identificar los procesos que interactúan directamente con el cliente.

### **LIMITACIONES**

- Solo puede realizarse la validación de los resultados después de implantar la solución propuesta
- Por razones de confidencialidad solo fue proporcionada información no detallada relacionada a los costos de los procesos.
- El estudio del proyecto de tesis quedara limitado a la agencia central de la Caja de Crédito de Zacatecoluca

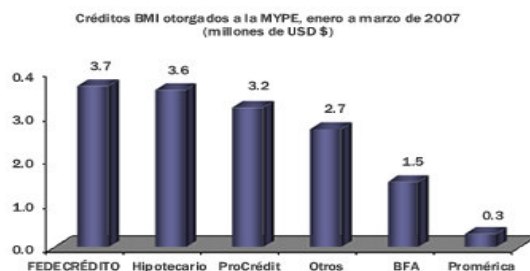
## IMPORTANCIA

Entre las principales razones para llevar a cabo el estudio se encuentran que El acceso al micro crédito debe ser una de las prioridades para alcanzar el logro de los Objetivos del Desarrollo del Milenio ya que el micro crédito puede ser un instrumento importante para la erradicación de la pobreza, debido a que estos convierten a las personas de pocos recursos económicos en responsables de su propio desarrollo.

En la actualidad en El Salvador existe una demanda creciente sobre este tipo de Crédito, de acuerdo a estadísticas proporcionadas por el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), en El Salvador entre los años 2005 y 2007 los Créditos otorgados por el sistema financiero hacia el sector de la microempresa alcanzaron un monto total de 293.4 millones de dólares.

Respecto al destino del Crédito, el sector Comercio es el mayor demandante de recursos, observándose una participación del 36.2% en la microempresa y del 23.7% en la pequeña empresa.

En cuanto al financiamiento otorgado a la MYPE con recursos BMI, a diciembre de 2006, alcanzaron un monto de USD \$59.4 millones. A marzo 2007, el monto total otorgado fue de USD \$15.0 millones, manteniéndose como principales intermediarios financieros, FEDECREDITO y los bancos ProCredit e Hipotecario.



El sector Comercio concentra en un 67.4% el financiamiento otorgado con recursos del BMI, a marzo de 2007.

En cuanto al financiamiento mediante instituciones microfinancieras. La industria microfinanciera otorga a la MYPE un total de 394,002 Créditos, por un monto global de USD \$553.7 millones, superando lo otorgado el año 2005 en aproximadamente un 29.0%.

Del monto total financiado, un 51.8% se destino a la actividad de Comercio, Industria y Servicios, el 22.3% al Consumo, el 15.6% a Vivienda y Construcción y el 10.3% restante al sector Agropecuario y a otras actividades.

En cuanto a la sanidad de la cartera, del saldo total mostrado a diciembre de 2006 (USD \$512.7 millones), un 83.5% corresponde a cartera sana y el 16.5% es cartera con mora mayor a un día.

De acuerdo a entrevistas con el Gerente de la Caja de Crédito de Zacatecoluca Gerardo Iraheta, actualmente dicha caja está buscando reorientar el destino de los créditos otorgados a la micro y pequeña empresa, ya que el 65% se destinan a consumo, la gestión por proceso busca dar un mejor tratamiento a todos los procesos dentro de los cuales estaría la recuperación que históricamente ha sido el área más problemática y la que merece especial atención por parte de la institución.

Para el año 1992, la insolvencia de 451 clientes en el Crédito popular, genero una mora de ¢2, 662,223.41 que significa el 22.085% de cartera total al 31 de Diciembre de 1991, esto ha generado además grandes trastornos en los compromisos financieros de esta Caja con la Federación de Cajas de Crédito.

Con el estudio que se realizara se pretende incrementar los niveles de eficiencia de los procesos prioritarios dentro de los cuales se encuentra el proceso de recuperación.

## JUSTIFICACION

La Globalización es un fenómeno especialmente económico, que se manifiesta en tres áreas principales, éstas son: comercio internacional, empresas multinacionales y corrientes financieras, que se desarrollan dentro de un marco regulatorio. En el caso de las instituciones financieras estas también necesitan modernizar y actualizar sus operaciones en los servicios que ofrecen ya que esto les permitiría ofrecer servicios similares en calidad a los que otorgan sus competidores ya sean nacionales o extranjeros.

El funcionamiento y la supervivencia de la micro y pequeña empresa depende en medida del acceso a Créditos que puedan adquirir, ya que por su naturaleza, dichas empresas no cuentan con un capital propio suficiente que pueda llegar a cubrir sus planes de negocio, por lo cual requieren obtener financiamiento externo que contribuya a desarrollarse dentro de la actividad a la cual se dedica, mejorar su desempeño, crecer dentro del sector. Del mismo modo el surgimiento de un proyecto nuevo de carácter emprendedor que se quiera iniciar, es sumamente importante conseguir el respaldo económico necesario y este puede lograrse en la mayoría de los casos solamente con el adecuado financiamiento crediticio. Para todo lo anterior es vital que el financiamiento correspondiente y su proceso de adquisición sean realizables de forma simple y no llena de engorrosos trámites.

Además el Ministerio de Economía a través de CONAMYPE informó que el microCrédito en El Salvador se ha triplicado desde 1996 hasta 2006, pues se pasó de 120,371 Créditos a 382,519. Este resultado se logró gracias a la especialización de instituciones microfinancieras no bancarias y bancarias.

Según CONAMYPE el monto de los Créditos otorgados asciende a \$521, 269,417 mientras que el monto promedio por Crédito para el año 2006 fue de \$ 1,362 el cual es relativamente mayor al obtenido en el año 2005 que fue de \$1,030 por Crédito colocado.

De acuerdo a esta institución este incremento se debe a la constante especialización de las instituciones microfinancieras y a la incursión de nuevos actores de primer piso a competir, tales como la Banca Estatal y la Banca Privada, permitiendo ampliar la cobertura a nivel nacional.

Según el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), de enero a junio de 2007, un total de 90 instituciones financieras contabilizan 206,495 Créditos otorgados a la MYPE, por un monto global de \$314.7 millones.

El monto promedio de Crédito otorgado a la microempresa fue de \$1,523.68, y al analizarlo por actividad económica se observa que, Construcción y Vivienda es la que ha recibido el mayor Crédito promedio (\$4,649.36), mientras que la actividad Agropecuaria mostró el menor promedio de Crédito (\$760.06).

Este estudio será realizado en la Caja de Crédito de Zacatecoluca en primer lugar por solicitud de la gerencia de la Caja de Crédito, debido a que existe la posibilidad de ampliar y actualizar un estudio realizado por la Confederación Española de las Cajas de Ahorros (CECA). A finales del 2002 e inicios del 2004, dicho estudio se realizó con un alcance nacional con la intención de documentar los procesos que se originan en el interior del sistema FEDECREDITO, estableciendo procesos generales para dicho sistema, lo que da pie a que el presente estudio pueda profundizar en cuanto a los procesos mejorando su eficiencia es decir crear un sistema de mejora continua aplicando la gestión por procesos.

Además la Caja de Crédito Zacatecoluca se ofreció para dicho estudio ya que esta Caja ha sido pionera en la aplicación de reformas en cuanto a operaciones financieras dentro del sistema FEDECREDITO y los beneficios de este estudio podrían ampliarse a otras Cajas de Crédito.

En el ejercicio del año 2005 la Caja de Crédito fue considerada por el sistema FEDECREDITO, como Caja piloto en la implementación del sistema informático BANKWORKS, en cual tiene como propósito mejorar la calidad en el sistema FEDECREDITO. Por lo anterior esta Caja se presenta con características idóneas para la implementación de un sistema de gestión por procesos.



# **CAPITULO I**

# **MARCO TEORICO**

# **GENERAL**

## 1.0 ANTECEDENTES

### 1.1 Antecedentes del sistema financiero de el salvador

#### GENERALIDADES

Ante la falta de un organismo que regulara la circulación del dinero y del crédito, en el Sistema Bancario existente en El Salvador, en 1867, se intentó fundar Bancos de Circulación (emisión) e Hipotecarios; pero es hasta 1880 que comenzó a funcionar el Banco Internacional, bajo la figura de banco privado emisor de billetes. De esa fecha en adelante, se proyectan muchos y se organizan pocos bancos, todos de emisión; caracterizándose el período por quiebras y fusiones entre los mismos. A partir de esto, se destacan fechas y acontecimientos importantes:

1. En 1898 fue promulgada La primera Ley de Bancos de Emisión, y posteriormente reformada en 1899.
2. En 1928, se promulga la Ley de Ahorro Voluntario y se autoriza a los Bancos de Depósito a establecer departamentos de ahorro.
3. En 1933 se centraliza en una sola institución los 3 bancos que en esa fecha gozaban del derecho de emisión de billetes, el Agrícola Comercial, el Salvadoreño y el Occidental, pasando a ser el Banco Central de Reserva de El Salvador.
4. En 1934, se crea el Banco Central de Reserva como Sociedad Anónima de Economía Mixta y se centraliza la emisión de billetes.
5. En 1942, inicia operaciones el sistema de Crédito Rural, con una red de Cajas de Crédito Privada y una Central Cooperativa semipública.
6. En 1961, se disuelve la Sociedad Anónima del Banco Central, y pasa a ser entidad gubernamental.
7. En 1963, se crea el sistema de Ahorro y Préstamo por medio de Asociaciones que tienen por centro la Financiera Nacional de la Vivienda.
8. En 1973, nace el Banco de Fomento Agropecuario, en ese mismo año se crea la Junta Monetaria bajo la jefatura del Presidente de la República.

La evolución del sistema financiero de El Salvador, se puede enmarcar dentro de cuatro periodos:

1. Primer periodo: Antes de la fundación del Banco Central de Reserva (antes de 1935), operaban 3 bancos nacionales y la sucursal de un banco extranjero, los tres primeros tenían derecho de emisión de billetes.
2. Segundo período: Después de la fundación del Banco Central de Reserva y antes de su nacionalización, entre los años de 1935 y 1961. Se crea además del Banco de Reserva, el Banco Hipotecario y en 1940 bajo los auspicios del Banco Hipotecario se funda la primera Caja de Crédito Rural en la ciudad de Izalco y otras instituciones financieras que ayudaron a cubrir las necesidades de crédito de los pequeños y medianos agricultores.
3. Tercer período: La nacionalización del sistema financiero Bancario e Instituciones de Ahorro y Préstamo desde 1962 a 1990. Lo más relevante de este periodo fue la nacionalización del Sistema Bancario, esta política adoptada por el gobierno salvadoreño no incluyó a los bancos extranjeros.
4. Cuarto período: Se reprivatizaron las instituciones financieras en 1990. En esta etapa se lleva a cabo la reprivatización de los Bancos y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, como una medida adoptada por el nuevo gobierno, en su modelo económico de libre competencia y por la aguda crisis económica del país, principalmente de la banca.

#### ORÍGENES DE LA SUPERVISIÓN BANCARIA

En la década de los años 1940 la labor de vigilancia de los bancos ya era una realidad; La Junta de Vigilancia de Bancos había sido establecida por Decreto Legislativo No. 32 de fecha 2 de abril de 1943<sup>1</sup>, ésta continuaría en sus funciones hasta que, años más tarde, con la reorganización del Banco Central de Reserva fuera establecida la Superintendencia de Bancos y Otras Sociedades Financieras, que funcionaría originalmente como una dependencia del Banco Central, de conformidad con la citada Ley.

---

<sup>1</sup> publicado en el Diario Oficial de fecha 9 de abril de 1943.

## CREACIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

Con la reorganización del Banco Central de Reserva de El Salvador y modificación de su Ley Orgánica<sup>2</sup>, fue creada como una dependencia de éste, la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, quien se encargaría de vigilar y fiscalizar el cumplimiento de las leyes bancarias; así como el funcionamiento y operaciones del Banco Central, de los bancos establecidos en el país, y de otras instituciones financieras, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, establecidas en el país<sup>3</sup>.

El 17 de septiembre de 1970, se emitió la Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, hecho que permitió a la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras regular las actividades monetarias, crediticias, financieras y cambiarias.

Definición y Papel actual de la Superintendencia del Sistema Financiero.

La Ley Orgánica de la Superintendencia del Sistema Financiero, en el capítulo I y Art. 1, define a la Superintendencia del Sistema Financiero como una Institución integrada al Banco Central de Reserva de El Salvador, que contará con autonomía en lo administrativo, presupuestario y en el ejercicio de las atribuciones que le confiere la Ley.

El Art. 2 de la citada Ley, establece como finalidad principal de la Superintendencia vigilar el cumplimiento de las disposiciones aplicables a las Instituciones sujetas a su control y le corresponderá la fiscalización del Banco Central, de los Bancos Comerciales, de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, de las Instituciones de Seguro, de las Bolsas de Valores y Mercancías, de la Financiera Nacional de la Vivienda, del Fondo Social para la Vivienda, del Instituto Nacional de

---

<sup>2</sup> Según Decreto No. 116 del 20 de abril de 1961

<sup>3</sup> Art. 35 de la Ley Orgánica del Banco Central

Pensiones de los Empleados Públicos, del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada, del Banco de Fomento Agropecuario, del Banco Nacional de Fomento Industrial, del Banco Hipotecario de El Salvador, de la Federación de Cajas de Crédito, del Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa, del Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y en general, de las demás entidades que en el futuro señalen las leyes.

En el Art. 3. de la misma ley, se le asignan a la Superintendencia las siguientes atribuciones:

- a. Cumplir y hacer cumplir las Leyes, Reglamentos y demás disposiciones legales aplicables al Banco Central y demás entidades sujetas a su vigilancia;
- b. Dictar las normas, dentro de las facultades que expresamente le confieren las leyes, para el funcionamiento de las Instituciones bajo su control;
- c. Autorizar la constitución, funcionamiento y cierre de los Bancos, Asociaciones de Ahorro y Préstamo, Instituciones de Seguros y demás entidades que las leyes señalan;
- d. Vigilar y fiscalizar las operaciones de las Instituciones mencionadas en el artículo que antecede;
- e. Las demás funciones de inspección y vigilancia que le corresponden de acuerdo a las leyes.

#### MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO (REPRIVATIZACIÓN)

A iniciativa del gobierno, en el año de 1990, por medio del Banco Central de Reserva, inició el Programa de Modernización y Fortalecimiento del Sistema Financiero, para convertirlo en un sistema eficiente y promotor del desarrollo económico y social.

Los objetivos básicos contemplados en el Programa de Modernización del Sistema Financiero fueron los siguientes:

1. Fortalecer y sanear los patrimonios de las instituciones financieras, para que cumplan los requisitos legales de solvencia y liquidez.

2. Fortalecer la Superintendencia del Sistema Financiero para asegurar su autonomía y eficiencia en la supervisión preventiva de las instituciones.
3. Establecer un marco jurídico que permitiera la intermediación eficiente y competitiva de las instituciones financieras.
4. Vender al sector privado todas las acciones de los bancos comerciales y asociaciones de ahorro y préstamo nacionalizados.
5. Desarrollar el mercado de capitales, mediante la creación de instrumentos financieros, el mercado de valores y la modernización del sistema de seguros y de previsión social.

### ESQUEMA BASICO DEL SISTEMA FINANCIERO DE EL SALVADOR

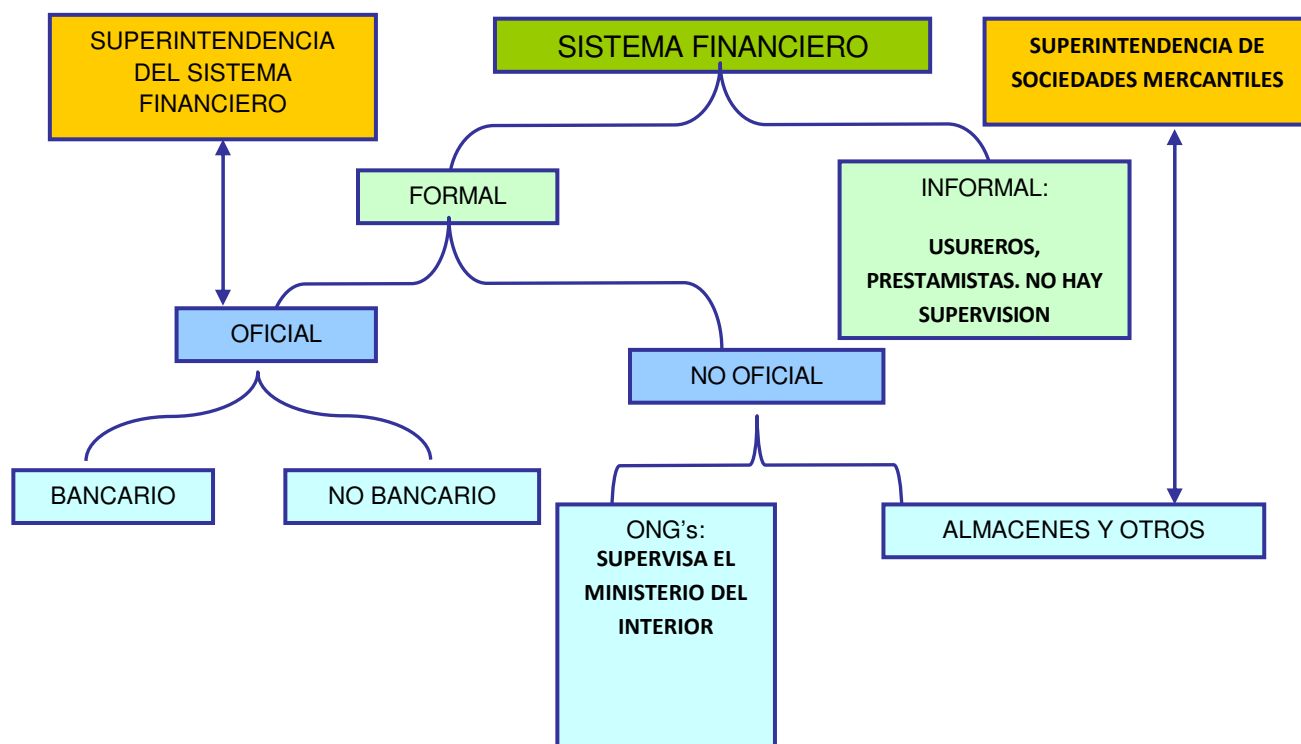


Grafico1: esquema básico del sistema financiero de El Salvador

Bajo esta perspectiva, el fortalecimiento, modernización y privatización del Sistema Financiero de El Salvador, se hacía necesario por dos razones:

1. El cambio de la estrategia de desarrollo económico y social,
2. La evidencia empírica-práctica de la nacionalización bancaria.

## **1.2 Antecedentes del cooperativismo en el salvador**

El cooperativismo en El Salvador se ha desarrollado en cuatro etapas: La primera etapa, el cooperativismo incipiente (1904-1950); la segunda etapa, el cooperativismo en Formación (1950-1969); la tercera etapa, el fortalecimiento cooperativo (1969-1979) y la cuarta etapa, la expansión cooperativa (1979 a la fecha).

### **PRIMERA ETAPA: EL COOPERATIVISMO INCIPIENTE**

En El Salvador, se ha practicado el cooperativismo desde el surgimiento del Estado como República; sin embargo, la legislación cooperativa en El Salvador inicia desde 1904, año en que son reconocidas en el Código de Comercio, las cooperativas como sociedades caracterizadas por su capital y número ilimitado de socios.

El Estado de corte liberalista obliga a las cooperativas a adoptar un sistema de constitución de acuerdo al derecho común y a regular sus actividades bajo un tipo de sociedades comerciales, que el sistema económico presentaba, debiendo sujetarse a disposiciones que rigen a las sociedades anónimas. El cooperativismo no logró subsistir, fue combatido y liquidado debido a un movimiento liberalista que lo interpretaron como un movimiento de liberación económica obrero.

Sin embargo, algo que queda bien claro es el proteccionismo fiscal, ya que en esa época el capital máximo que establecía la ley era de ¢2,000.00, permitiendo la exención de impuestos, sobre el capital, como sobre los rendimientos del mismo. Bajo esa legislación protectora surgieron sociedades que después fueron absorbidas por algún monopolio, caso de la cooperativa Azucarera, Cooperativa Algodonera, etc., donde se hace notar que no son los trabajadores directos los que forman las cooperativas, sino los dueños de los medios de producción quienes ven así aumentados sus ingresos; su carácter fue de lucro a través del monopolio de la comercialización, burlaron muchas disposiciones impositivas y acentuaron más la explotación de los trabajadores del campo.

En el año 1940 se funda la primera Caja de Crédito Rural en la ciudad de Izalco y otras instituciones financieras que ayudaron a cubrir las necesidades de crédito de los pequeños y medianos agricultores

En el año de 1941 es fundada la primera Caja de Crédito Corporativa que tenía como finalidad constituir una fuente de crédito para el financiamiento de pequeños y medianos agricultores, así como comerciantes en pequeño, a un interés razonable.

En el año de 1943 fue creada la Federación de Cajas de Crédito (FEDECREDITO).

#### SEGUNDA ETAPA: "COOPERATIVISMO EN FORMACIÓN"

Comienza con la promulgación de la Constitución de 1950 y la creación de tres Ministerios de distintas secciones para fomentar las cooperativas: El Ministerio de Trabajo y Previsión Social (1950), Ministerio de Cultura (1952) y Ministerio de Agricultura y Ganadería (1953), quienes organizaron entre otras: La Cooperativa Lechera de Oriente (1953), La Cooperativa Ganadera de Sonsonate (1955), la Cooperativa de Consumo del Magisterio Nacional (1955) y la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES).

#### TERCERA ETAPA: "FORTALECIMIENTO COOPERATIVO"

Se desarrolla con la promulgación de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño Cooperativo en 1969, iniciándose con ello, una nueva era de transformación y fortalecimiento del Movimiento Cooperativista.

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), comienza a funcionar hasta el año de 1971 como institución autónoma, bajo la tutela del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.



Asimismo, surgen al amparo de estas Leyes, la Federación de Asociaciones Cooperativas de la Industria del Transporte de El Salvador (FENACITES), y la Federación de Asociaciones Agropecuarias de El Salvador (FEDECOPADES).

En esta misma época surgen una serie de Organizaciones Cooperativas orientadas hacia la marginalidad del campo, tales como: La Asociación Nacional Indígena Salvadoreña (ANIS), la Central Campesina Salvadoreña (CCS), la Unión Comunal Salvadoreña (UCS) y la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Integradas (ACOPAI).

#### CUARTA ETAPA: “LA EXPANSIÓN COOPERATIVA”

En la década de los 1980 se ve un crecimiento acelerado a través de la Reforma Agraria, cuando se observa que para el año 1989 existían inscritas en el INSAFOCOOP 728 Cooperativas, 50 de las cuales eran Cooperativa de Ahorro y Crédito. Para finales de 1992 se tenían 837 Cooperativas inscritas (392 de ahorro y crédito) según datos estadísticos de la misma institución.

En el año de 1984, se crea La Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador (COACES), que está integrada por las Federaciones siguientes: Federación Nacional de Asociaciones Cooperativas de la Industria del Transporte de El Salvador (FENACITES), Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias; Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES), Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria de la Zona Paracentral (FECOAPCEN); Federación de Asociaciones Cooperativas de Consumo (FEDECONSUMO) y Federación de Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria de El Salvador (FEDECOOPADES).

Es importante mencionar que los cambios sustanciales en el sistema de gobierno neoliberal han provocado desequilibrios en el desarrollo organizacional de las cooperativas y en especial a las asociaciones de Ahorro y Crédito, en el sentido de que éstas no cuenta con el apoyo técnico

necesario en el asentamiento administrativo y financiero ni con programas de capacitación que orienten a los cuerpos directivos en la toma de decisiones.

### **1.3 Generalidades de la federación de cajas de crédito y bancos de los trabajadores (FEDECREDITO)**

#### **ANTECEDENTES DE FEDECREDITO.**

Durante la década de los 1940, se despertó en nuestro país un espíritu de reforma financiera, con énfasis en el sector institucional. Se creó el Banco Central de Reserva (BCR) y posteriormente el Banco Hipotecario de El Salvador (ambos del Estado). Debido a las características de la estructura bancaria de esa época, el pequeño agricultor y comerciante no tenían acceso al crédito, por lo que se planteó la necesidad de establecer entidades financieras que cumplieran con ese objetivo. Para solventar esa situación se pensó en crear bancos populares que sirvieran no sólo a los pequeños agricultores, sino también a los comerciantes, artesanos y sectores vinculados a la actividad económica.

Un grupo de hombres visionarios y de gran sensibilidad social, creyó que la solución cooperativa era la adecuada, revisaron los sistemas cooperativos de muchos países y concluyeron que el más adecuado era el modelo alemán. Así fue como para la creación de cooperativas agrícolas, de obreros y artesanos, tomaron las ideas de las Cajas de Raiffeisen y de los Bancos Populares Delistch.

El Banco Hipotecario fue el promotor del proyecto, siendo sus líderes Don Héctor Herrera, el Dr. Alfonso Rochac, Don Emilio Herodier, el Dr. Oscar Emeterio Salazar, Don Francisco Altschul Peña y otras personalidades, quienes el 20 de octubre de 1940 fundaron la primera cooperativa de crédito en Izalco, con un capital de \$45.71, aportado por 40 personas, entre ellas el Banco Hipotecario de El Salvador con una acción de \$1.14.

Poco después de fundada la Caja de Crédito de Izalco, la idea comenzó a difundirse despertando el interés en varias comunidades del país dando como resultado la fundación de otras 15 Cajas de Crédito. Los préstamos que para entonces se concedían oscilaban entre los \$2.86 y los \$34.29, con

las más diversas formas de garantía. Todas estas operaciones eran manejadas por una sección del Banco Hipotecario.

El aumento en las operaciones planteó la necesidad de crear un organismo especializado para dirigir, supervisar y financiar las operaciones de las Cajas de Crédito Rural; por lo que se determinó la importancia de crear una federación que albergara a las cooperativas. Para darle una verdadera personalidad jurídica y regular adecuadamente la organización y funcionamiento de las cooperativas y la federación en 1942 es creada la Ley de Crédito Rural, la que dio vida al sistema de Cajas de Crédito Rurales en El Salvador, bajo la dirección y supervisión de la Federación de Cajas de Crédito (FEDECREDITO), de esta forma el Banco Hipotecario deja de ser el ente rector de las Cajas de Crédito fundadas hasta esa fecha, quedando únicamente como accionistas de dichas cajas y como miembro de la Dirección Superior de FEDECREDITO, Es así, como el 10 de febrero de 1943 surgió la Cooperativa de Cajas de Crédito Rural Limitada o Federación de Cajas de Crédito, organizada en forma de cooperativa por acciones, habiendo participado como accionistas el Estado, el Banco Hipotecario y las 16 cooperativas para entonces existentes. El capital aportado fue de \$23,040 dólares.

Posteriormente la Ley de Crédito Rural fue reformada en 1991, por medio del decreto Legislativo No. 770, denominándola Ley de las Cajas de Crédito y de los Bancos de los Trabajadores, la cual excluye al Banco Hipotecario de la dirección de FEDECREDITO. Con dichas reformas, FEDECREDITO dejó de ejercer la función de otorgar préstamos de manera directa y se convierte en un ente rector de las Cajas de Créditos y Bancos de los Trabajadores, promoviendo el desarrollo cooperativo, fomento a la educación cooperativa, participación y colaboración con las cooperativas, autorizar las constituciones y funcionamiento de las Cajas y Bancos, servir de garante de las Cajas y Bancos y prestar servicios a las Cajas relacionadas con las autoridades monetarias.

La Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios (LIFNOBA), nació en el año 2001 para regularizar la captación de fondos del público, que efectuaban los Bancos de los Trabajadores a quienes se les otorgó esa facultad inmediatamente después de la firma de los acuerdos de paz. Es así como estos Bancos son afectados por dicha Ley, otorgándoles tiempo prudencial para que

desarrollaran planes de regularización, mientras que, para las cajas de crédito no existió esa oportunidad y tuvieron que ajustarse a la normativa para obtener su autorización y así captar fondos del público, situación a la que actualmente ninguna se ha sometido.

UBICACIÓN DEL SISTEMA FEDECREDITO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL SISTEMA FINANCIERO DE EL SALVADOR.

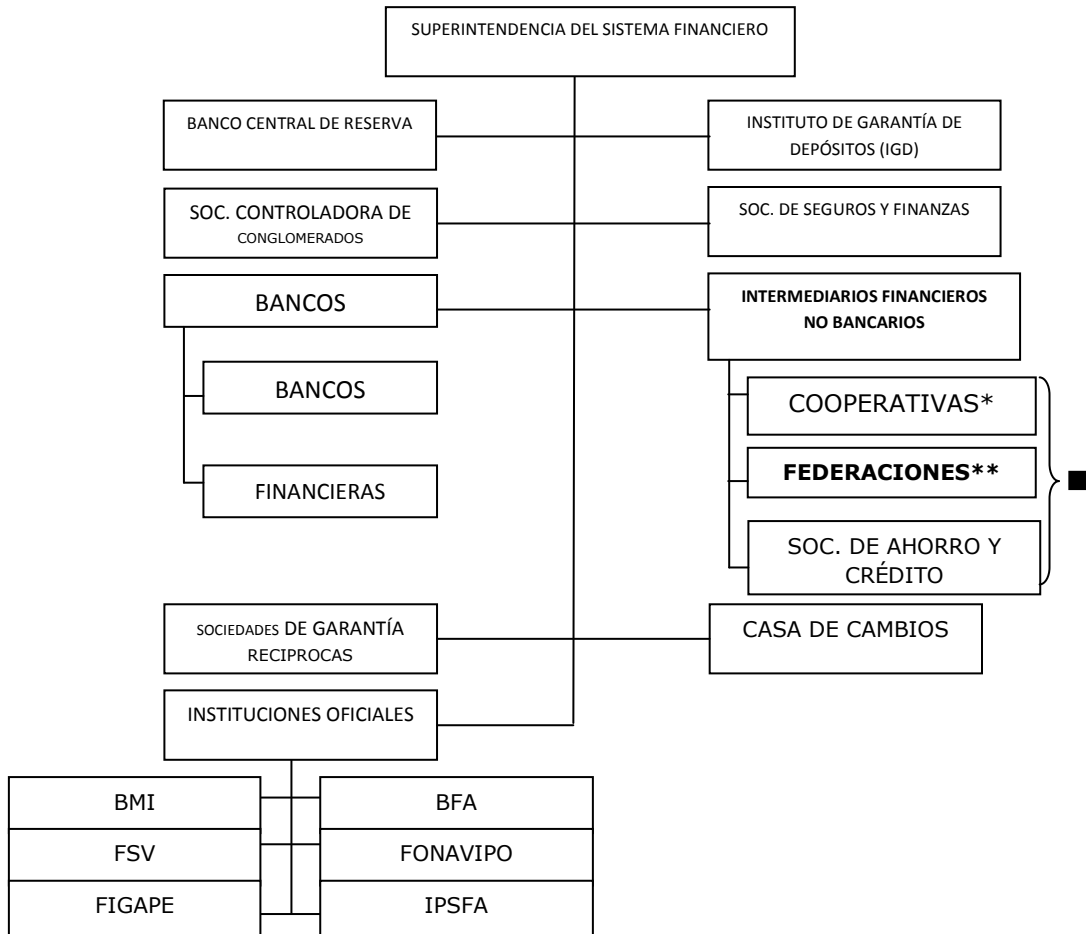


Grafico2: Sistema FEDECREDITO en la estructura organizativa del sistema financiero de El Salvador

\* Cooperativas que captan depósitos del público.

\*\* Federaciones que soliciten su calificación a la Superintendencia

■ Son fiscalizadas a partir del 1/7/2001, excepto FEDECREDITO, que ha sido sujeto de fiscalización desde su creación.

Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador

## PAPEL DE FEDECREDITO

FEDECREDITO cumple con la función de banco de segundo piso con relación a las cajas de crédito y a los bancos de los trabajadores; también cumple con funciones de gestor de recursos, asistencia técnica, capacitación y supervisión del sistema.

La Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios establece en el Libro Tercero, Título Único y Art.148, que le corresponde a las Federaciones:

- 3.3 Asesorar y capacitar a las cooperativas para su mejor desempeño como miembros de la federación, para el debido cumplimiento de esta Ley y para desempeñarse como intermediarias financieras eficientes, competitivas y solventes;
- 3.4 Actuar como caja central para apoyar a las cooperativas miembros en la administración de su liquidez;
- 3.5 Administrar el manejo de los encajes de las cooperativas que capten depósitos del público;
- 3.6 Intermediar recursos de instituciones públicas de créditos de sus afiliadas;
- 3.7 Ejercer la supervisión y fiscalización de las cooperativas que capten depósitos del público por delegación de la Superintendencia.

## CONCEPTOS Y DEFINICIONES

- Caja de Crédito

Las Cajas de Crédito son sociedades cooperativas de responsabilidad limitada, cuya finalidad principal es la concesión de créditos a sus socios. Las Cajas de Crédito destinan los fondos captados, en atender las necesidades crediticias de sus socios, concediéndoles préstamos para financiar la producción, transformación, conservación y comercialización de productos agrícolas, industriales, artesanales o para cualquier otro destino<sup>4</sup>.

- Banco de los Trabajadores

---

<sup>4</sup> FUENTE: Página electrónica de Fedecredito ([www.fedecredito.com.sv](http://www.fedecredito.com.sv))

Son sociedades cooperativas de responsabilidad limitada de capital variable, cuya finalidad es actuar como intermediarios en el mercado financiero, mediante la captación o recepción de fondos a través de operaciones pasivas, tanto de crédito como de depósito a plazo, con aviso previo de ahorro, y de otras operaciones pasivas que les autorice FEDECREDITO, con el fin de utilizar o colocar los recursos así obtenidos, en operaciones activas de crédito<sup>5</sup>.

- Intermediario Financiero No Bancario

El Banco Central de Reserva de El Salvador en su definición de la estructura del Sistema Financiero de El Salvador, contempla como intermediarios financieros no bancarios a las siguientes organizaciones:

- i. Cooperativas.

Son entidades constituidas para prestar servicios financieros crediticios a sus socios y al público. Pueden constituirse en forma de sociedades o asociaciones cooperativas. Algunas están supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero (aquellas autorizadas para captar fondos del público), y otras lo estarán por la Federación a que pertenecen (captando fondos únicamente de sus socios).

- ii. Federaciones.

Son organizaciones en las que se agrupan cooperativas de giro financiero. Su finalidad es prestar servicios financieros, de asesoría y asistencia técnica a las cooperativas asociadas.

- iii. Sociedades de Ahorro y Crédito (SAC).

Son sociedades anónimas que pueden captar depósitos del público y colocar créditos. Se constituyen con un capital mínimo de US\$2.9 millones, no pueden captar depósitos en cuenta

---

<sup>5</sup> FUENTE: Página electrónica de Fedecredito ([www.fedecredito.com.sv](http://www.fedecredito.com.sv))

corriente y deben cumplir con los requisitos respectivos señalados para tal efecto en la Ley de Bancos y en la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios.

#### **1.4 Caja de Crédito de Zacatecoluca.**

La caja está situada en el departamento de La Paz específicamente en el municipio de Zacatecoluca, para iniciar se presenta algunas de las características que tiene dicho municipio.

##### **Características del municipio de Zacatecoluca**

El municipio tiene una extensión de 321.3 km<sup>2</sup> y una densidad poblacional de 195 hab/km<sup>2</sup>

Limita al norte con San Juan Nonualco y Guadalupe (Dpto. San Vicente), al Oeste con San Juan Nonualco, Santiago Nonualco; al sur con San Luís la Herradura y el Océano Pacífico; al este con Tecoluca (Dpto. San Vicente). El acceso para llegar es por la Carretera del Litoral y por la Panamericana ingresando por la ciudad de San Vicente. Sus carreteras son de asfalto y en buen estado, parte de la población total la conforman habitantes de 42 cantones.

Dentro de los servicios básicos están: agua potable, energía eléctrica, aguas negras, teléfono, correos, policía, y juzgado de paz. Como recreación, poseen 3 canchas deportivas a nivel urbano y 4 a nivel rural, polideportivo, casa de la cultura, parque, el río Jíboa, el cerro Tacuazín, y el Balneario Ichanmiche.

##### **Demografía**

De acuerdo a datos del año 2006 (SIBASI), se tiene la siguiente información sobre la población del municipio de Zacatecoluca.

- Total de Hogares: 14,235
- Total de personas.(SIBASI 2006): 62,463
- Personas por hogar: 4.4
- Hombres: 29,747
- Mujeres: 32,880
- Población con menos de 10 años: 15,317 (24.5%)



## **Comercio**

Elaboración de aceites vegetales, procesamiento de algodón, productos lácteos, fabricación de productos alimenticios, cuchillos y herramientas manuales. En el comercio local, existen almacenes, ferreterías, bazares, abarroterías, mercado, tienda y pulperías. Su comercialización la realiza con las poblaciones de Tecoluca, San Juan Nonualco y San Rafael Obrajuelo.

El cultivo, predominante en esta zona es el algodón. Cuenta con un beneficio de la cooperativa algodонера, lo que facilita la comercialización del producto mencionado dentro de la zona. Por otra parte, se encuentra San Marcos Lempa, en cuyo lugar se comercializa gran parte de los granos básicos cultivados aquí. Para la comercialización del ganado la zona cuenta con dos tiangues, los cuales están ubicados en San Juan Nonualco y Santiago Nonualco. Cabe destacar que no todo el ganado de la zona se comercializa en los tiangues mencionados. Además, en la ciudad de Zacatecoluca se encuentra un rastro en el cual se destazan dos veces a la semana para abastecer la ciudad.

En general, las principales líneas de desarrollo son aplicables a todas las zonas agrícolas que están ubicadas dentro de la región geomorfológica de la Llanura Costera, en razón de la similitud de sus condiciones ecológicas, sociales y económicas.

El cultivo de algodón se ha adaptado a estas condiciones por los buenos rendimientos, el alto valor de la producción por hectárea, la necesidad de mano de obra que demanda y la característica especial de requerirla en el período de sequía, que es cuando hay una mayor desocupación de la población rural.

## **Pobreza y desarrollo humano**

Se clasifica a la población de Zacatecoluca en situación de pobreza extrema baja.

A continuación se muestra el mapa del departamento de la Paz con su respectiva clasificación La situación de la población se puede describir con los siguientes datos:

Descripción Zacatecoluca

- Tasa de extrema pobreza (hogares): 17.9
- Tasa de pobreza (hogares): 41.60
- Ingreso per-cápita mensual (colones): 708.78
- proporción de hogares en hacinamiento: 44.6
- Población económicamente activa: 24,977
- Escolaridad promedio: 5.17
- Población económicamente inactiva: 37,486
- Total de analfabetismo personas de 10 años en adelante: 8,587
- Jóvenes asalariados de 19 a 25 años con ingreso inferior al salario mínimo urbano: 90.28%
- Jóvenes asalariados de 19 a 25 años con ingreso inferior al salario mínimo rural: 79.32%

### **Instituciones más importantes dentro del municipio**

El municipio cuenta con alcaldía, unidad de salud, 7 escuelas, 1 instituto, 9 agencias bancarias: HSBC, Pro-Credit, de Fomento Agropecuario, Cuscatlán, Promérica, Scotia Bank, Hipotecario, Agrícola, Cooperativa Financiera ACCOVI de R.L., Caja de Crédito de Zacatecoluca y 1 centro penitenciario de máxima seguridad. Además, tiene más de 4 iglesias católicas y 12 evangélicas, Cruz Roja, y 2 grupos de autoayuda.

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS

### Crédito Rural en El Salvador

El surgimiento del Sistema de Crédito Rural en El Salvador, se remonta hasta el año 1940 con el nacimiento de la primera caja de crédito fundada en Izalco, el 20 de Octubre del mismo año a iniciativa del Dr. Alfonso Rochac a quien se le considera padre espiritual del sistema de crédito cooperativo en nuestro país. Él fue el primero en vislumbrar sus posibilidades y tenía el carácter, constancia e influencia intelectual para llevar a la práctica un problema de tal magnitud; sin embargo, no habría obtenido éxito si no hubiera encontrado en la junta directiva del Banco Hipotecario Organización a la cual el Dr. Rochac pertenecía en aquel tiempo- eco a sus ideas y apoyo decidido.

Para la formación del capital se contaba con tres fuentes de ingreso: El Banco Hipotecario, dispuesto a suscribir un porcentaje elevado de acciones, El Gobierno de El Salvador, quien por medio de mejoramientos sociales suscribiría otro porcentaje y por último, los socios particulares de las cooperativas que aportarían sumas muy modestas.

El valor de cada acción fue fijada en diez colones y los capitales de las primeras cooperativas fueron sumamente pequeñas, para poder operar en escala comercial era preciso encontrar otra fuente de ingreso, lo que se encontró en el sistema de credenciales de los préstamos concedidos por las cajas, operación que asumió el Banco Hipotecario. Posteriormente a la creación de la primera caja de crédito, surgieron 16 cajas más, entre ellas, La Caja de Crédito de Zacatecoluca, cuyas operaciones fueron financiadas por el Banco Hipotecario quien, a su vez, controlaba sus actividades.

En el año de 1942, el volumen del trabajo había crecido de tal modo que fue precisa la organización de una entidad centralizadora y directriz que se encargara exclusivamente del financiamiento de las operaciones de caja.

Fue así como el 10 de Febrero de 1943 nació La Federación de Cajas de Crédito como cooperativa de Cooperativas, donde La Caja de Crédito de Zacatecoluca participo como socio fundador. Esto hizo necesario la promulgación de una ley a la cual debían estar regidas todas las cajas fundadoras,

siendo esta ley de Crédito Rural la cual fue objeto de varias reformas, hasta que el 25 de Abril de 1991 por Decreto Legislativo no. 770 fuera sustituida por la Ley de las Cajas de Crédito y de los Bancos de los Trabajadores.

### **Orígenes de la creación de las Cajas de Crédito.**

EN 1938, La Asociación Cafetalera de El Salvador pidió que se estudiara La Organización del Crédito con el propósito de hacer posible un financiamiento en condiciones liberales, a los agricultores en pequeño, con garantía de sus cosechas o de sus predios.

Este estudio tenía como objetivo que los beneficios de los créditos llegaran hasta los lugares más apartados del país, la fundación de cooperativas de crédito se desarrollo de acuerdo al siguiente plan:

- a- explicar de manera sencilla como puede funcionar una cooperativa de crédito.
- b- Escoger vecinos capaces, entusiastas y capaces de cooperar en el desarrollo de una cooperativa.
- c- Conseguir socios coadyuvantes entre propietarios medianos y grandes de cada localidad.
- d- Conseguir el apoyo del Gobierno Central y de las autoridades locales.
- e- Conseguir el apoyo de las autoridades eclesiásticas.

El objetivo del Banco Hipotecario al contribuir a la creación de las Cajas de Crédito, fue el de llevar créditos a pequeños agricultores que no tenían acceso a los créditos otorgados por esta institución, posteriormente se cubrieron otros sectores como pequeños comerciantes y artesanos.

### **Creación de caja de crédito de Zacatecoluca.**

Ante la necesidad de proporcionar financiamiento a los sectores productivos de Zacatecoluca, cuarenta y tres personas particulares y El Banco Hipotecario decidieron el uno de Marzo de 1942,

la fundación de una institución que proporcionara y desarrollara el crédito en mejores condiciones entre sus asociados para mejorar la situación económica y social de cada uno de ellos.

El capital inicial en el que comenzó a funcionar la caja fue de ¢2,700.00, suscribiendo El Banco Hipotecario 200 acciones por valor de ¢2,000 y ¢700 aportados por los cuarenta y tres socios restantes.

Cuando esta caja inicio sus operaciones, lo hizo en un local alquilado al Sr. Ismael Avendaño frente al Parque Dr. Nicolás Peña, donde actualmente funciona la ferretería La Paz, del también conocido socio Sr. Rafael Molina.

Luego con un financiamiento de La Federación de Cajas de Crédito, se compro el terreno y se construyo la primera planta del actual edificio que fue inaugurada el 31 de Mayo de 1959, fungiendo como directores para esa fecha los Sres. :Eduardo López Jiménez, presidente; Carlos Buiza, tesorero y el Br. Rafael Augusto Villacorta, secretario. El 1 de Marzo de 1967 en sesión en la cual se celebraba el 25 aniversario de fundación, se inauguro la segunda planta del mismo edificio, siendo directores: Don Eduardo López Jiménez, presidente; Don Jesús Alberto Villacorta, Tesorero y Sra. Esterina de Rodríguez, secretaria.

Cabe destacar que todas Las Cajas de Crédito que iniciaron el sistema de Crédito Rural funcionaron con una Junta Directiva, una Junta de Vigilancia, un contador quien era la autoridad máxima en la oficina, fue esta caja de crédito quien abrió la plaza de gerente, como funcionario responsable de la oficina después de la Junta Directiva.

En los 50 años de vida de esta institución, solamente ha tenido la dirección de tres gerentes: Durante 35 años, desde 1942 hasta 1977, se desempeño como gerente, el reconocido ciudadano Viroleño, contador MARIANO AVALOS CORDOVA; Y durante 14 años, desde 1977 hasta el 15 de Diciembre de 1990, estuvo como gerente, el también conocido viroleño agrónomo Carlos Inés Argueta; y desde esa fecha hasta la actual funge como Gerente el Sr. Santana Gerardo Iraheta.

## 1.5 Generalidades de la caja de Crédito de Zacatecoluca

### Descripción de los servicios

#### Crédito de Vivienda

Este servicio está dirigido a aquellos que están interesados en la compra de vivienda nueva o usada, construcción de vivienda, mejora o reparación de vivienda y compra de terreno para vivienda.

#### Crédito de Consumo

Destinado para financiar; viajes, gastos escolares, médicos, de estudio, compra de vehículo, matrimonios, cumpleaños, y todo lo que el cliente necesita, desee o quiera, con una tasa de interés desde el 1% mensual.

#### Crédito Empresarial

Se dirige principalmente para la micro y pequeña empresa, Crédito popular (cobro a domicilio), Crédito agropecuario (compra de ganado de repasto y lechero, aves, cerdos y otros), con una tasa de interés desde el 1 % mensual.

#### Servicio de Ahorros

Se ofrece también el servicio de ahorro, que es un servicio dirigido a aquellos que estén interesados en el ahorro, lo pueden hacer por medio de libreta corriente, depósitos a plazo o ahorro programado.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La organización de la Caja de Crédito sigue las pautas generales para toda Caja de Crédito. Es decir, necesita los mismos requisitos legales y se ajusta a las mismas normas de funcionamiento, su estructura organizativa se refleja en un organigrama general representando una organización tipo lineal donde las unidades de organización o divisiones están clasificadas por funciones.

La Caja de Crédito de Zacatecoluca cuenta con una sucursal en la ciudad de San Rafael Obrajuelo en el Departamento de la Paz

En total la Caja de Crédito cuenta con 55 empleados incluidos los de la agencia de San Rafael Obrajuelo.

Actualmente la Caja de Crédito cuenta con 15,600 socios aproximadamente de los cuales son elegidos 28 que son los representantes de acciones, de estos son elegidos 7 personas anualmente que conforman la junta directiva.

### Misión

Contribuir al desarrollo económico y social de nuestros socios clientes y la comunidad través de productos y servicios financieros de calidad

### Visión

Ser la Caja de Crédito con el más alto grado de solidez financiera y mayor competitividad dentro del SISTEMA FEDECREDITO.

### Valores

Servicio.

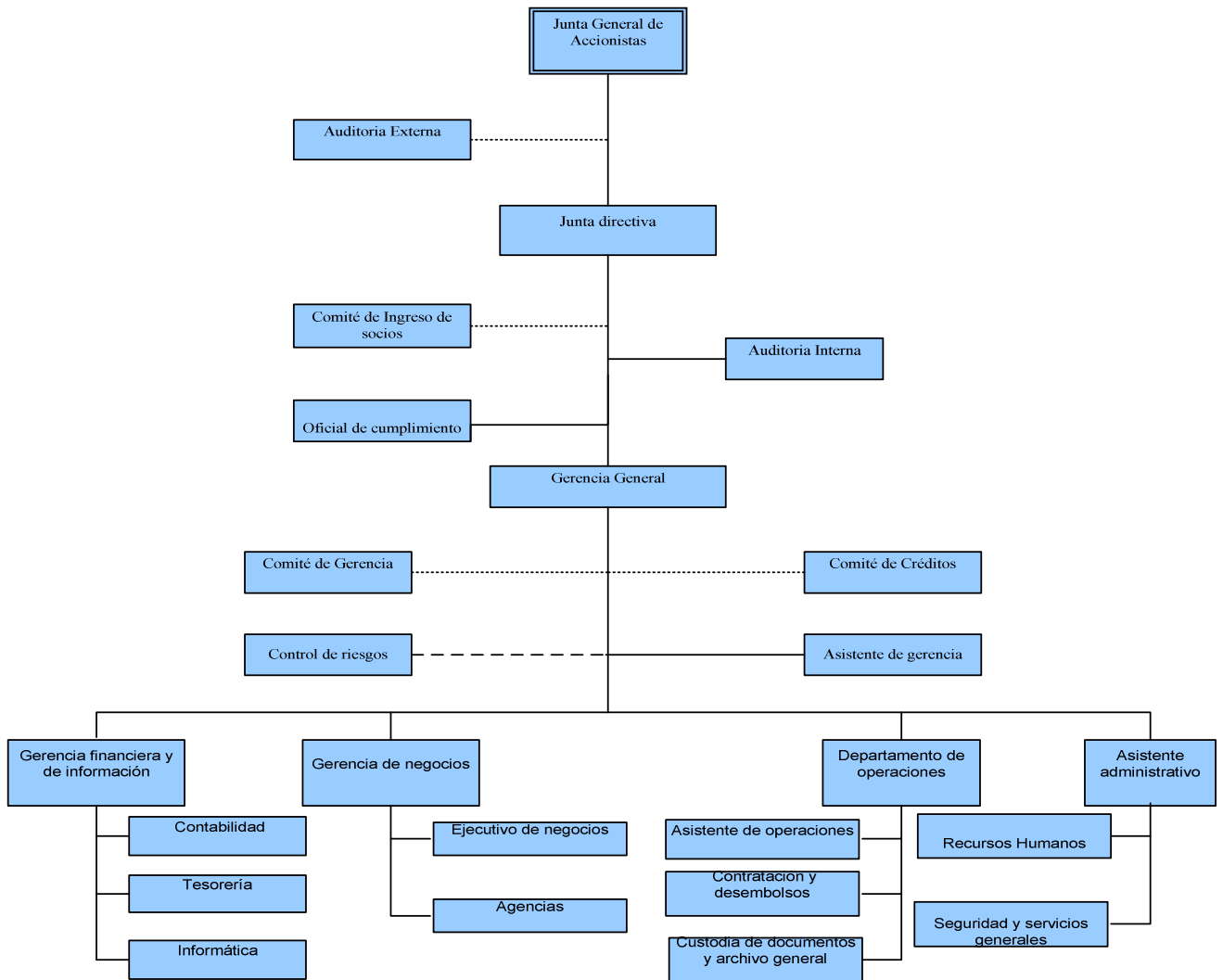
Honradez.

Responsabilidad.

Integración.

Lealtad.

**Caja de Crédito de Zacatecoluca S.C. de R.L. de C.V.**



**Grafico 3 Estructura Organizativa**

Fuente: Caja de Crédito de Zacatecoluca.



## Organigrama Funcional Agencia de San Rafael Obrajuelo

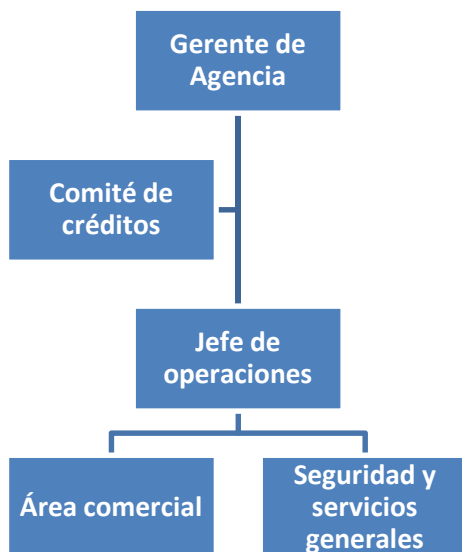


Grafico 4 Estructura Organizativa Agencia San Rafael Obrajuelo

Fuente: Caja de Crédito de Zacatecoluca.

### FUNCIONES DE UNIDADES ORGANIZATIVAS

#### Junta General de accionistas

Constituye el órgano supremo de la sociedad, este puede ser de carácter ordinario o extraordinario. Está representado por 28 socios, que corresponden a los representantes de acciones.

### **Junta Directiva**

Le corresponde la administración de la sociedad y es responsable de asegurar un sistema adecuado de control interno global, así como los riesgos de la entidad.

### **Auditoría Externa**

Es la encargada de supervisar el debido cumplimiento de las leyes, reglamentos e instructivos internos y externos. Además, garantiza a la junta directiva que las cuentas presentadas son correctas, y certifica que los estados financieros están de acuerdo con las normas y principios contables.

### **Comité de Auditoria**

Se dedica a verificar el cumplimiento de la Ley y el pacto social, respecto a la situación de los controles internos y el cumplimiento de las recomendaciones de los organismos supervisores, así como los acuerdos de la asamblea general y junta directiva.

### **Auditoría interna**

Esta vigila permanentemente que las operaciones, políticas, controles, procedimientos administrativos y contables, y los métodos de trabajo utilizados por la entidad, sean los aprobados por los niveles de dirección.

### **Comité de riesgos**

Se encarga de documentar todos los procesos de organización que se llevan a cabo, en la institución, así como también como la elaboración de una matriz de riesgo, para cada transacción que se lleve a cabo, y revisa todos los documentos que son dirigidos a la directiva, con el fin de agilizar los procesos.

### **Comité de análisis de socios**

Realizan la evaluación de las solicitudes para el ingreso de nuevos socios, así como las referencias que cada uno de ellos lleva, con el fin de agilizar la aceptación de los mismos.

### **Gerencia General**

Establece las políticas de control interno adecuadas y los objetivos generales de la entidad junto con sus políticas, programas y presupuestos, supervisando de igual forma la efectividad del sistema de control.

### **Comité de gerencia**

Diseña y propone las políticas, los procedimientos y controles para la administración de riesgos de mercado, Crédito, operación, tecnología de información y otros riesgos a los que está expuesta la entidad.

### **Asesor jurídico**

Se encarga de verificar la legalidad de las actividades que realiza la Caja de Crédito, y proporciona apoyo a las diferentes unidades en material legal.

### **Comité de Créditos**

Propone los límites de exposición de riesgo a partir de su conocimiento de mercado. Además, analiza la viabilidad para aprobar las operaciones de Crédito.

### **Control de riesgos/ oficial de cumplimiento**

Mantiene la configuración normativa de la entidad, proponiendo y supervisando el cumplimiento de los controles establecidos en los sistemas de procedimientos operativos, de decisión y de gestión.

### **Gerencia de negocios**

Sus funciones están encaminadas a velar por la calidad de la cartera, la gestión y administración de los productos y servicios de activo y pasivo ofrecidos por la entidad.

### **Ejecutivos de negocios**

Realizan las gestiones de la venta activa de la cartera de los productos de activo y pasivo, y servicios inherentes a los mismos asignados a la agencia. También, gestionan la recuperación de

las operaciones en mora de la agencia, y se responsabilizan por la atención a los clientes en forma eficaz, eficiente y con calidad.

### **Gerencia financiera y de información**

Se responsabiliza de realizar los análisis de la situación económica financiera de la entidad y su entorno, facilitando la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas. Se encarga además, de brindar toda la información oportuna en el área contable y financiera de calidad, en todos los órganos internos o externos que en su momento prescindan de la información.

### **Contabilidad**

Se encarga de aplicar los sistemas de control y registro contable que proporcionen a la entidad, datos e información contable, oportuna y veraz, para la efectiva toma de decisiones.

### **Tesorería**

Diseña y aplica los sistemas de control y registro contable que proporcionan, a las diferentes unidades de la entidad, por otro lado, verifica y controla el correcto flujo de efectivo de la institución, garantizando una mayor liquidez y un menor riesgo.

### **Informática**

Se encarga en el desarrollo y mantenimiento de los sistemas organizativos e informáticos de la entidad, con el objetivo de conseguir mayor eficiencia en los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Por otro lado, diseña los procedimientos para la modernización de los procesos de negocio, productos y servicios de la institución, con los criterios de calidad y eficiencia requeridos por el plan estratégico.

### **Administración de operaciones**

Requiere administrar el proceso centralizado de operaciones de riesgo, productos de ahorro y los servicios conexos a los mismos. De igual forma, administra las actividades de soporte a los medios de pago a disposición de los clientes, propios o concertados con otras empresas, vigilando la correcta calidad del servicio.

## 2.0 ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

### 2.1 Evolución de la gestión por procesos

#### Modelo tradicional de la gestión

Tradicionalmente las estructuras organizativas se han desarrollado a partir de las técnicas de Taylor (siglo XIX), centradas en la definición y evolución de los puestos de trabajo, enmarcados en un organigrama jerárquico.

Los principios del modelo tradicional de gestión son los siguientes:

Autonomía de gestión: la clave del sistema estriba en que el equipo directivo que se designe para la dirección de un establecimiento pueda contar con mecanismos administrativos necesarios para gestionar los recursos que se ponen a su disposición.

Así el equipo de dirección encabezado por el gerente, para llegar a la consecución de los objetivos asistenciales y de investigación que le han sido asignados, dispone de un determinado presupuesto y de la máxima autonomía posible del mismo tanto a nivel de gastos corrientes como de planes de inversión y necesidades, así como amplias facultades en las políticas del personal, el gerente y su equipo rinden cuentas de su gestión a los órganos de gobierno o auditoría de la institución.

Implantación de la dirección por objetivos: la filosofía fundamental de la gestión en este modelo es el de la aplicación a la dirección por objetivos participa tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo para todos los niveles de la organización. Para poder aplicar este modelo de gestión es preciso contar con una infraestructura de información orientada hacia la gestión y que se provea de los instrumentos precisos para ello. A estos efectos se configura el servicio como célula fundamental.

El servicio es el lugar de la organización donde, a partir de los compromisos de actividad y niveles de calidad fijados entre dirección y responsables de dicho servicio y concordantes con los objetivos globales de la institución, se elaboraran los presupuestos correspondientes del mismo y que por agregación permitirán obtener los de toda la institución, dichos presupuestos serán tanto a

servicios como a investigadores y se realizarán tanto para los gastos de explotación como para las necesidades de inversión.

La sistemática de trabajo sería:

Definición de los objetivos globales de la institución: y ello dentro de un marco de planificación a largo de un plazo (Ej. 4 años).

- Cualitativas
- Asistenciales
- Investigadores
- Cuantitativas

Elaboración de un plan: a partir de ello y a nivel de cada servicio a largo plazo con la indicación de los objetivos y los medios precisos para subvenir los objetivos globales de la institución

Fijación de los objetivos: estrictamente cuantificada en el primer año del plan.

Pormenorización de las previsiones institucionales: y ello a nivel de servicio, asignando porcentajes de dedicación a actividades de asistencia, dirección, docencia e investigación. Definiendo los estándares de calidad y fijando los incentivos para la consecución de los objetivos. Todo el proceso de elaboración participativa de los objetivos y sus consiguientes presupuestos participaran tanto los directivos del departamento como su personal.

Puesta en marcha de la asistencia de control: debe abarcar la calidad, la actividad y el coste (control presupuestario) para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos. Mensualmente se facilitara a los responsables la información precisa para el seguimiento de los compromisos adquiridos a nivel de actividad y de coste (personal y consumo), así como un dossier de calidad donde se informara de los resultados de la comisión de calidad, respecto al servicio así, como los datos técnico administrativos que complementan los anteriores. La dirección revisara mensualmente las desviaciones en los servicios en que estos se produzcan.

Sin embargo los modelos actuales de gestión (EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), ISO 9000) incluyen como requisitos la gestión de los procesos. Los procesos se ejecutarán en una organización tanto como, tanto si se gestionan o no. Se pueden dar instrucciones a las

personas y esperar a que se ejecuten de forma correcta, o mejor se puede visualizarlos, analizarlos y gestionarlos.

### **Gestión por procesos vs. Gestión por funciones:**

La gestión por funciones se basa en el funcionamiento de la empresa de forma vertical, seccionando a la empresa en parcelas (departamentos) y dificultando la interrelación entre ellas perdiéndose de vista a los clientes tanto internos como externos, este enfoque es popular en la empresa tradicional y que ha demostrado en todo el mundo su in efectividad al ser incapaz de orientar a la empresa verdaderamente para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. La gestión por procesos lleva implícito un cambio en la forma de gestionar la empresa. A diferencia del enfoque funcional esta permite gestionar de forma horizontal, es decir, en un mismo proceso pueden intervenir personas de diferentes departamentos de toda la organización y al gestionarlo basado en indicadores la empresa es capaz estar a tono con lo que necesita el cliente, aspecto que logra al tener en cuenta tanto las necesidades del cliente interno como externo.

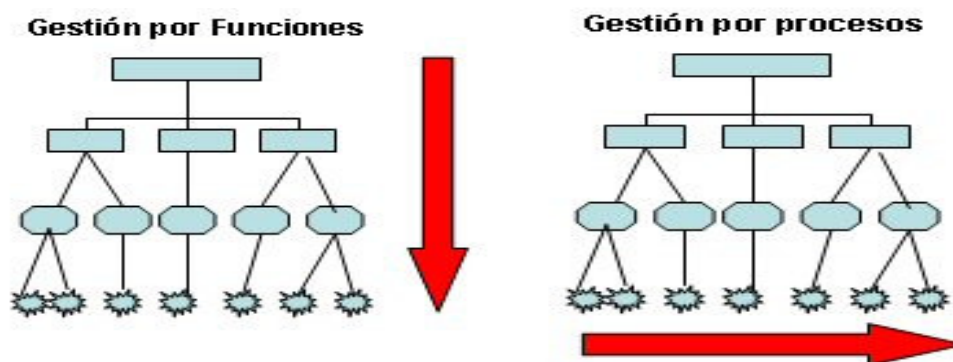


Grafico5: Gestión por procesos vs. Gestión por funciones

En la siguiente tabla se detallan las diferencias sustanciales entre los dos enfoques de organización.

<b>Gestión por funciones</b>	<b>Gestión por procesos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Departamentos especializados</li> <li>● Departamento forma organizativa</li> <li>● Jefes funcionales</li> <li>● Jerarquía - control</li> <li>● Burocracia - formalismo</li> <li>● Toma de decisiones centralizada</li> <li>● Información jerárquica</li> <li>● Jerarquía para coordinar</li> <li>● Cumplimiento desempeño</li> <li>● Eficiencia: Productividad</li> <li>● Cómo hacer mejor las tareas</li> <li>● Mejoras de alcance limitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos valor añadido</li> <li>● Forma natural organizar el trabajo</li> <li>● Responsables de los procesos</li> <li>● Autonomía - Autocontrol</li> <li>● Flexibilidad - cambio -innovación</li> <li>● Es parte del trabajo de todos</li> <li>● Información compartida</li> <li>● Coordina el equipo</li> <li>● Compromiso con resultados</li> <li>● Eficacia: competitividad</li> <li>● Qué tareas hacer y para qué</li> <li>● Alcance amplia - transfuncional</li> </ul>

Tabla 1: Comparación entre la gestión por funciones y la gestión por procesos.

El tecnicismo y un falso sentido de la especialización individual, junto con la competencia interna y la jerarquización feudal de muchas empresas, han llevado a sus integrantes a estar orientados a su tarea personal. Cada cual se siente orgulloso de su trabajo desde el punto de vista técnico y, lo demás, no importa.

La gestión tradicional ha estado orientada al efecto, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata: Contar con clientes satisfechos y fieles. Cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo. Aún en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo contribuye su trabajo al producto final. En los trabajos administrativos y de gestión esto es aún más frecuente.

Esta estructura piramidal, muy válida en empresas donde las decisiones siempre las toma el gran jefe, empieza a tener dificultades cuando se exige Calidad Total en cada operación, en cada transacción, en cada proceso; pues obliga a ese gran jefe a multiplicarse, sobre todo en la supervisión.



El origen de las estructuras tradicionales se basa en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo (Taylor), y posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en áreas funcionales o departamentos. En estas estructuras tradicionales; ningún director de área es el único responsable del buen fin de un proceso, ya que la responsabilidad está repartida por áreas y en una misma transacción intervienen varias áreas. Así le tocaría a la DIRECCIÓN GENERAL responsabilizarse de ello. Si resumimos, en la gestión tradicional la DIRECCION GENERAL tiene que intervenir con mucha frecuencia en procesos completos, debido a que en un mismo proceso intervienen muchos departamentos o áreas con distintos responsables cuya única coordinación puede conseguirla la alta dirección. Además en éste tipo de organizaciones, la adaptación a los requerimientos del cliente suele ser más lenta y más costosa lo cual repercute directamente en la **competitividad**.

Las organizaciones piramidales respondían bien a un entorno de demanda fuertemente creciente y previsible que pertenece ya al pasado. El poder real está pasando de la oferta a la demanda y el cliente, cada uno de ellos, se ha convertido en la única guía de todas las actuaciones empresariales. Este hecho, unido a las dificultades de prever la evolución futura del entorno competitivo, requiere de cambios profundos en la Empresa: en sus técnicas de gestión y en las personas.

Se trata de volver a reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas y de evolución informal, lo cual supone reconocer que primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos. Es ver el proceso como la forma natural de organización del trabajo. La estructura puede o no coincidir con el proceso, ya que en un mismo puesto de trabajo puede realizar funciones para distintos procesos.

La empresa es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas funcionales. LA GESTION POR PROCESOS

consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La DIRECCIÓN GENERAL participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del *cliente interno* o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

En LA GESTION POR PROCESOS se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (deber).

LA GESTION POR PROCESOS se fundamenta en la asignación de un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental. En otras formas, quizás transicionales, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable de un proceso tiene la responsabilidad del mismo, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre los responsables funcionales (matricial).

## 2.2 Mejora de procesos

### Etapas

Para llegar a la situación actual de Mejora y Gestión de Procesos se ha pasado antes por diversas etapas con las correspondientes teorías, cada una de estas hizo su aporte.

1. Se puede situar los comienzos de esta nueva forma de encarar la gestión empresarial con la irrupción del TQM (Total Quality Management), donde expertos como **Demming y Crosby** expandieron el concepto de análisis y control de calidad del proceso de manufactura (único analizado hasta ese momento) hacia los demás procesos de la organización como ser: diseño de producto, relación con proveedores, logística, etc.

Puede definirse el TQM como “la gestión de toda la organización, que abarca todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el Cliente”. Esta etapa plantea la necesidad de una mejora continua y una minimización de la variación de todos los procesos críticos existentes. El nivel deseado de mejora es INCREMENTAL.

2. La etapa siguiente, a mediados de los años 80, es la de INNOVACION DE PROCESOS que plantea la necesidad de una mejora, ya no INCREMENTAL sino RADICAL.

El planteo de la innovación de procesos resalta las oportunidades que la IT (Information Technology) ofrece para la mejora de procesos a fin de alcanzar importantes mejoras.

Estas dos etapas (TQM e INNOVACION) no se oponen sino que se complementan, tienen en común la orientación hacia el proceso como unidad a ser mejorada; comparten la valoración de la medición y la focalización en criterios externos como el “benchmarking” como base para evaluar la mejora.

3. A finales de los años 80 aparece la última etapa que es la **BPR (Business Process Reengineering)**. Sus principales impulsores son Michael Hammer y James Champy, quienes en su libro *“Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution”* definen la **Reingeniería como “un rediseño fundamental y radical de los procesos totales de la Compañía, desde una visión transversal del negocio, para obtener mejoras dramáticas de los indicadores críticos de resultados desde el punto de vista del Cliente”**

Los indicadores críticos de resultados pueden ser por ej.: costos, satisfacción del Cliente, participación de mercado, incremento de ventas, etc.

**Desde comienzos de los años 90** en adelante surgió una presión importante sobre las empresas para que mejoren la competitividad, lo que las llevó a plantearse la necesidad de mejorar su capacidad de gestión. Se enfatizó la obtención de mejoras importantes en los indicadores de resultados (participación de mercado, ventas, costos, satisfacción del Cliente, etc.). Esto se convirtió en una tendencia de las mismas a analizar con mayor profundidad los procesos propios de gestión.

En lugar de intentar mejorar algún aspecto del trabajo se debe rediseñar radicalmente todo el proceso. La Reingeniería, como la proponen Hammer y Champy, significa comenzar nuevamente con una hoja de papel en blanco, rechazando las convenciones y suposiciones recibidas del pasado. La propuesta de la **BPR** es **“empezar nuevamente con los conocimientos y la tecnología disponible actual” (starting over).**

La **BPR** enseña que las empresas deben ser organizadas en torno a los procesos. En el fondo subyace la noción del pensamiento discontinuo, esto es, identificar y abandonar las reglas obsoletas y las presunciones actuales para crear nuevas

De las teorías anteriormente mencionadas parten los conceptos actuales de Gestión por Procesos que en esencia se define como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En tendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

## 2.3 La gestión por procesos

### A. Marco conceptual

El alto desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos que, sumado a la liberalización del comercio internacional, lleva a que sólo los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia. El poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente, cada vez más exigente, en la única razón de ser de cualquier negocio.

Los autores Michael Hammer y James Champy en su libro “Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution” afirman que las organizaciones están entrando al siglo XXI con un concepto de diseño organizacional realizado, a principios del siglo XX (1900-1910), para trabajar bien durante éste siglo XX. En esa época, la perspectiva organizacional se basaba en la división del trabajo y no en la visión global del proceso. Hammer y Champy insisten que las organizaciones, en este siglo XXI, deben reinventarse ellas mismas, conformando la compañía en torno a los procesos. Deben ver la organización como un todo y no centrarse en la mejora de las tareas en forma separada.

Dentro de este marco, *LA GESTION POR PROCESOS* da un enfoque total al cliente externo desplegando hacia el interior de la compañía sus *necesidades* (estándar mínimo) y sus *expectativas* (subjetivas), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan *valor agregado* al producto o servicio.

## Características:

La Gestión de los procesos tiene las siguientes características:

- ❖ Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa.
- ❖ Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante):
- ❖ Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
- ❖ Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- ❖ Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.
- ❖ Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (que y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones

Se desarrolla en base a los siguientes enfoques:

- Productividad del conjunto frente al individual (**Eficacia** global frente a Efectividad parcial).
- El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que se añade valor.
- Organización en torno a resultados no a tareas.
- ❖ Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- ❖ Establecer en cada proceso un indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
- ❖ Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- ❖ Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles la calidad y costo).
- ❖ Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común
- ❖ Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

La dificultad, grande por cierto, no estaba en la componente técnica de esta forma de gestionar una Empresa, sino en el cambio de actitud de las personas. Algunos de los paradigmas bajo la formación tradicional, como la lógica de Taylor, que se enfocaba en el organigrama y la Jerarquía,

han de ser puestos en entredicho, al igual que determinados valores culturales vistos ahora como un freno a la creatividad.

Los cambios de comportamiento, especialmente en mandos y directivos, necesarios para gestionar los procesos de la Empresa los resumimos en:

1. Orientación externa hacia el cliente, frente a orientación interna al producto.
2. Fusionar en las personas pensamiento y acción de mejora frente a la lógica de Taylor. No se trata de trabajar más sino de trabajar de otra manera.
3. Compromiso con resultados frente a cumplimiento.
4. Procesos y clientes frente a departamentos y jefes.
5. Participación y apoyo frente a jerarquización y control.
6. Responsabilidad sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funcional.

### **Objetivos de la gestión por procesos:**

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ej.: Información).

Para entender la Gestión por procesos podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son:

- Los procesos claves
- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de su mejora

### **Ventajas de la Gestión por Procesos**

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes
- Muestra como se crea valor en la organización
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones

En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes. La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.

#### ¿Qué es un proceso?

Un proceso empresarial es una serie de tareas o actividades dirigidas a generar un valor agregado sobre una ENTRADA para conseguir una SALIDA útil, con un resultado definido, medible y repetible que, a su vez, satisfaga los requerimientos del Cliente. O sea que entre todo insumo y todo producto existe un proceso.

Se habla realmente de proceso si se cumplen las siguientes características o condiciones:

- ✘ *Es definible:* se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS con sus mediciones establecidas. Los límites están acotados



- ✘ *El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.*
- ✘ *El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales. Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.*
- ✘ *Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".*
- ✘ *Es repetible. El proceso tiene que ser comunicado, fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización y seguido consistentemente.*
- ✘ *Es predecible. Los procesos deben alcanzar estabilidad que asegure que los resultados deseados se alcancen si sus actividades son consistentemente seguidas.*

Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el siguiente gráfico.

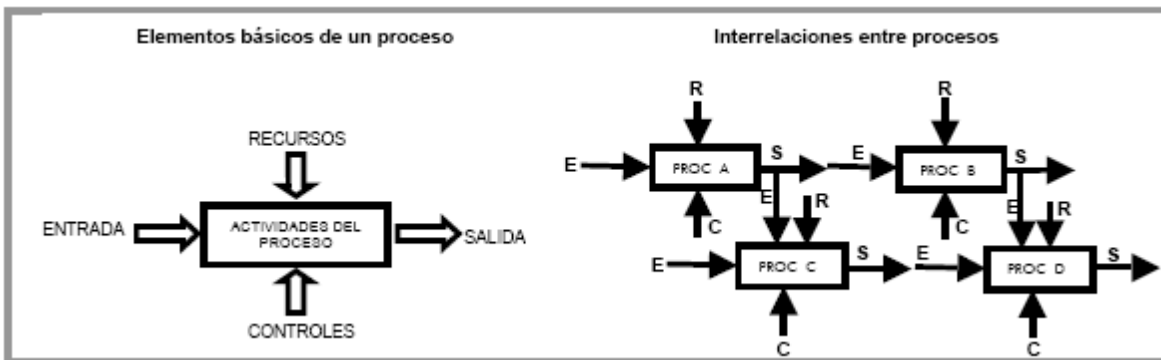


Grafico6: Interacción entre procesos

Todo proceso empresarial debe poseer y respetar las siguientes cuatro características:

- ▶ *Unidad:* los procesos considerados como claves o críticos deben tener un responsable de punta a punta, más un sistema completo de gestión del proceso (“*management process system*”)
- ▶ *Integridad:* La manufactura debe estar enfocada a salir horizontal (transversal) y rápidamente hacia el Cliente; con un proceso sano, efectivo (eficaz y eficiente), muy imaginativo y de gran innovación, que soporte los cambios del ambiente y el contexto tecnológico.
- ▶ *Filosofía de Mejora Continua (KAIZEN) en Procesos:* “KAIZEN” significa mejoramiento continuo y total, e involucra a todos los integrantes: los altos directivos, la gerencia y los trabajadores.  
Es una filosofía de trabajo en equipo y de ayudar a la gente a desarrollar sus propias ideas, creatividad, imaginación, e implementar los procesos. Una mejora lograda en la
- ▶ Calidad de los Procesos permite una mejor Calidad de Producto, incrementa la productividad y por ende la competitividad.  
El proceso de mejora continua (KAIZEN), implica también que cuando llegamos a la etapa donde hay que hacer gran cantidad de esfuerzo para conseguir un 1% a 2 %, es entonces cuando se debe reinventar el proceso.
- ▶ *Eliminación de desperdicios:* La Calidad Total, es una estrategia de eliminación sistemática del derroche, para un uso cada vez más juicioso y más eficaz de todos los recursos de la empresa, a fin de garantizar su competitividad. Hay que identificar y eliminar todo lo que es valor No-Agregado, ó sea que todos los recursos que usamos en exceso (derroche con respecto al “MEJOR” (nacional, regional ó internacional) de la industria en que actúa, y en cada uno de los procesos) deben ser eliminados, puesto que el Cliente no los paga.

### **Tipos de proceso**

En el marco de la Gestión por Procesos es importante conocer la clasificación interna de los procesos dentro de una empresa, ya que de acuerdo a su finalidad estos se pueden subdividir así:

- a. Procesos para la gestión de una organización:  
Planeación estratégica, políticas, objetivos, comunicación, disponibilidad de los recursos necesario y revisión de la gestión
  
- b. Procesos para la gestión de los recursos: Los que soportan la gestión, realización y medición de los procesos.
  
- c. Realización de los procesos:  
Todos los procesos que proveen la salida intencionada de la organización.
  
- d. Procesos de medición, análisis y mejora:  
Medición, monitoreo, auditorías, acciones correctivas y preventivas, además de los relacionados con los procesos de la organización como la gestión, de la gestión de los recursos y la realización de los procesos

### **Objetivos de un proceso**

Cada proceso de Cliente y cada proceso de administración existen para hacer una contribución a uno o más Objetivos estratégicos. Por lo tanto, cada proceso debe ser medido respecto a objetivos de procesos, los cuales deben reflejar la colaboración esperada que ese proceso aporte a uno o más Objetivos Estratégicos.

- ✓ Los objetivos de procesos derivan de tres fuentes:
- ✓ Los Objetivos Estratégicos
- ✓ Las exigencias de los Clientes
- ✓ La información sobre lo más avanzado en cada área (benchmarking)

En todos los casos, la pregunta clave que debe plantearse respecto a los objetivos de procesos es la siguiente: ¿Están los objetivos de los procesos clave, acordes con las exigencias de los Clientes y de la empresa...?

## DESCRIPCIÓN Y DISEÑO DE LOS PROCESOS. BASES METODOLÓGICAS

Este apartado, presenta como objetivo fundamental, establecer un modelo teórico al que se ha de ajustar el desarrollo de cada proceso de servicio integrado.

Es imprescindible una formulación del proceso que facilite su correcto desarrollo posterior. No se pretende realizar una definición estándar, sino centrar el proceso a través de una fase previa al diseño de la aplicación de la gestión por Procesos, al efecto:

### Jerarquía del proceso

#### Niveles de Jerarquía del Procesos

Desde el punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y, o dirigir una organización, es necesario mostrar la jerarquía de proceso en la siguiente grafica:



Grafico 7: Jerarquía de procesos

Esta jerarquía muestra cinco niveles: nivel Macroproceso, nivel proceso, nivel subproceso, nivel actividades y nivel de tareas específicas a realizar en un proceso concreto.

### **Jerarquía Nivel Macro proceso**

Se trata de una representación global, ya definida, de los procesos que desarrolla la organización en su conjunto. Sería, por tanto, una representación única para todos los procesos integrados dentro del Sistema de calidad: un esquema global del proceso de atención sanitaria a través de los diferentes proveedores de servicios que la integran. Por consiguiente, para la representación gráfica de procesos asistenciales partimos de la jerarquía de proceso.

### **Jerarquía Nivel Proceso**

Este nivel corresponde a la representación gráfica de un proceso de atención concreta. Al tratarse de procesos integrados, se representa globalmente el proceso en su flujo por los diferentes proveedores de la organización y, por tanto, figurarán los distintos niveles asistenciales implicados en la atención. Para la representación gráfica de un proceso, este nivel muestra una visión global de las diferentes actividades que desarrolla el mismo en los distintos escenarios donde se propone su realización. Tiene especial importancia ya que **consigue visualizar la amplitud real del proceso** desde la entrada del paciente, los diferentes proveedores que intervienen y las diferentes salidas en función de la resolución de las necesidades de los usuarios.

Esta posibilidad de representación gráfica del proceso de forma global hace recomendable que esta jerarquía de nivel proceso se dibuje de manera provisional en las primeras sesiones de trabajo de grupo, para que la descripción de entradas y salidas del proceso, así como su definición funcional, se visualicen claramente y estén, a su vez, en consonancia con la representación gráfica de las actividades del proceso.

PROCESOS ESTRATEGICOS	PROCESO OPERATIVO	PROCESOS DE SOPORTE
Procesos necesarios para el mantenimiento y progreso de la organización	Donde se desarrolla el proceso de atención que repercute directamente sobre el usuario.	Apoyan los procesos operativos para que estos se cumplan.
Plan estratégico. Plan de calidad. Plan de formación.	Actividades globales de atención al usuario	Servicios de mantenimiento, limpieza. Etc.

Tabla 2 Jerarquía de nivel de proceso

### Jerarquía Nivel Subprocesos

Una vez diseñado el esquema gráfico del conjunto de actividades que componen el nivel proceso, el segundo paso consiste en profundizar un poco más en estos grupos de actividades. Se trata de responder a la pregunta **¿qué hacemos?** pero más detalladamente que en el nivel de proceso.

Este nivel necesita generalmente de varios esquemas gráficos que representan los diferentes subprocesos en los que se puede descomponer el proceso integrado que se está representando, su amplitud y características dependen de las particularidades de cada proceso. La representación de las actividades es con más detalle y de forma sencilla para facilitar la comprensión del proceso

Por tanto, en su interior, contiene de forma ligada las actividades directamente relacionadas con los servicios facilitados a los usuarios, es decir:

- ✓ **Las entradas de los usuarios** al subproceso: dependiendo del subproceso de que se trate las entradas serán diferentes y más de una.
- ✓ **Las salidas del subproceso.** Pueden ser igualmente una o varias salidas.
- ✓ **Guías.** Son recomendaciones específicas, aspectos concretos contenidos en guías de práctica, normativa legal, etc.
- ✓ **Recursos.** También denominados mecanismos. Son los medios necesarios para poder realizar las actividades del subproceso. Expresan los procesos de soporte mencionados en el nivel de proceso, pero de una forma concreta y dirigida exclusivamente a las necesidades del subproceso que se está representando.

En la *GESTIÓN POR PROCESOS* el significado más acertado para el concepto calidad es *"lo que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido"*. Desde este punto de vista la calidad equivale a *"orientación de la empresa hacia el cliente"*; por lo que *LA GESTIÓN POR PROCESOS* se presenta como subsistema del sistema de gestión de la calidad total.

## **LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA CALIDAD TOTAL**

### **Principios de gestión de la calidad**

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe.

La calidad percibida por el cliente está condicionada por la forma en que la organización realiza todas las actividades que repercuten en el servicio que presta a sus clientes (la contratación, las compras o las subcontrataciones, el mantenimiento, el control del servicio, la documentación, la detección y corrección de fallos o incidencias a tiempo, la formación adecuada del personal,...).

Los clientes, normalmente, no forman un conjunto homogéneo y, a menudo, es preciso considerar el cliente en un sentido amplio (consumidor, intermediarios, terceros afectados, sociedad en general, etc.). Además, los atributos que le satisfacen también han de ser considerados en un sentido amplio: pueden ser cualquiera de los elementos que habitualmente maneja el marketing (especificaciones tangibles, plazo de entrega, trato recibido, financiación, etc.).

A este escenario se suma un entorno donde los cambios se producen cada vez con más rapidez, los competidores mejoran continuamente sus productos, los avances tecnológicos inducen productos sustitutivos y los valores, costumbres y hábitos del consumidor también cambian haciendo evolucionar las necesidades de los clientes. Todo ello, nos lleva a pensar que si el objetivo de acertar en la diana (satisfacer al cliente) ya era difícil, ahora la diana se mueve cada vez más rápidamente (objetivo móvil).





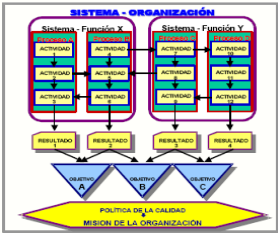
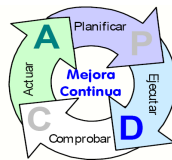
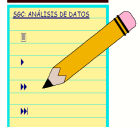
Por esto, los sistemas de gestión de la calidad (SGC) están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Entre estos factores destacamos la visión del mercado y planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave del negocio y la medición, análisis y mejora continua.

La Dirección (persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización), a través de su liderazgo y sus acciones, puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente motivado e involucrado y en el cual un SGC puede operar eficazmente.

Se han identificado ocho Principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la Dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos ocho principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales (que participan en el Comité Técnico responsable de desarrollar y mantener actualizadas las normas) y constituyen la base de las normas de SGC de la familia ISO 9000.

El grafico adjunto incluye el enunciado de cada uno de estos principios que deberían inspirar la gestión de las organizaciones.



PRINCIPIOS BASICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD		
1. enfoque al cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.	
2. Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.	
3. Compromiso del personal	El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.	
4. Enfoque a procesos	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.	
5. Enfoque a la gestión	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.	
6. Mejora continua	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.	
7. Toma de decisiones basadas en	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.	


hechos		
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.	

Grafico 8: Principios fundamentales de la calidad

El Sistema de gestión de la calidad es el conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Entre dichos elementos, los principales son:

- 1.- La estructura de la organización. La estructura de la organización responde al organigrama de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión.
- 2.- La estructura de responsabilidades. La estructura de responsabilidades implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
- 3.- Procedimientos. Los procedimientos responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
- 4.- Procesos. Los procesos responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
- 5.- Recursos. Los recursos, no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deberán estar definidos de forma estable y además de estarlo de forma circunstancial.

Un resultado deseado, se alcanza con más eficiencia cuando sus actividades y recursos relacionados, son manejados como procesos.

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos. Sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta. Lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización, y su capacidad para adaptarse al exigente y cambiante mercado.

El sistema por procesos, es más fácil de implementar, y más económico de mantener en correcto funcionamiento. Tiene la ventaja, de que aunque un proceso afecte al resto de procesos, Es más sencillo cambiar o mejorar el proceso, o partes de la cadena de procesos, sin que el resto se vea afectado de forma negativa por la transformación.

La modificación o cambio de un proceso, no conlleva aparejada la modificación o cambio del resto de procesos, cuyo funcionamiento, estructura y gestión siguen siendo iguales. Si que afecta al resultado final, por lo que todos los procesos, han de cumplir las con las expectativas y necesidades del resto de procesos en otro departamento. La responsabilidad de la mejora de estos, corresponde a los integrantes del procedimiento, con la ayuda de toda la organización.

Aunque no se mencione en absoluto. Se supone que los recursos técnicos son completamente eficaces y eficientes. Se dispone de los recursos y conocimientos técnicos más adecuados. Muy difícil o costoso de mejorar, por lo que para mejorar el producto, es mejor mejorar otros aspectos de la organización, como las relaciones entre los miembros de la organización.

Una mejora tecnológica, produce resultados exponenciales. Mientras que una mejora de la organización, sigue una pauta directamente proporcional. Las mejoras tecnológicas, producen resultados inmediatos. Mientras que la mejora de la organización, produce resultados en el tiempo.

Para conseguir la máxima satisfacción en el cliente. Ha de mejorar la tecnología cuando resulte rentable. Pues los beneficios son inmediatos. Y mejorar la organización en el resto de los casos, que produce un aumento constante y predecible de la calidad final. La máxima calidad se obtiene con la unión de las mejoras tecnológicas y en el funcionamiento de la organización.

El acercamiento de la calidad total a la gestión por procesos conduce a:

- Definir de forma sistemática las actividades necesarias para obtener el resultado deseado  
Es necesario definir clara y exhaustivamente los requerimientos y procedimientos del

sistema productivo para con esta información fiable y estructurada se puedan tomar decisiones más acertadas por cualquier miembro de la organización que necesite consultar esa información. Permite definir con mayor precisión, rendimiento las necesidades y posibilidades de cada proceso.

- Establecer claras responsabilidades y obligaciones para manejo de las actividades clave  
Hemos de saber agrupar y asociar actividades para agruparlas en procesos, lo más simple y con mayor rendimiento posible. Hay actividades, que necesitan una mayor rigurosidad en su estudio y análisis, por afectar de forma importante al resto de elementos.
- Análisis y medida de la capacidad de las actividades claves  
Los procesos, han de ser analizados para poder obtener información, con la que se puedan cumplir las necesidades del sistema de gestión. Conocidas nuestras fuerzas y debilidades, es posible realizar predicciones, y prever fallos.
- Identifica los intermediarios de las actividades claves entre las funciones de la organización  
Cada miembro de la organización, sabe cuál es su grado de responsabilidad e implicación en los procesos de los que forma parte y ejercer el liderazgo en su tarea. Sabe lo que se necesita y espera del. Y no se entromete en otros procesos más allá de lo que le requiera la organización. Es posible seguir la secuencia de acontecimientos programado para encontrar el proceso con deficiencias.
- Centrándose en factores como los recursos, métodos y materiales que mejorarán las actividades claves de la organización  
Es posible obtener un mejor aprovechamiento de los recursos, y conseguir una asignación óptima de los elementos que requieran para lograr sus objetivos. Favorece el rendimiento general de la organización y a conseguir mejores costes al aprovechar las oportunidades.
- Evaluar riesgos, consecuencias e impactos de las actividades de los consumidores, suministradores y otras partes interesadas.

Resumiendo, la organización estructurada en procesos, mejora las posibilidades y la capacidad de adaptación. Minimiza la influencia sobre el resto y sobre el resultado total final. Permite una más rápida resolución, y se obtiene mejor información con la que elaborar un plan estratégico lo más acertado posible.

Sistema de Gestión de la Calidad (SGC): una forma de mejorar el funcionamiento de una organización, orientada al cliente, en el marco global de la mejora continua y del camino a la excelencia al igual que la Gestión por Proceso se enfoca a dar un valor agregado al cliente desde el punto de vista de la calidad y la mejora continua, como se ver en el siguiente gráfico



Gráfico 9: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

### El enfoque basado en procesos y el ciclo PHVA

El ciclo “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewart, y fue popularizado luego por W. Edwards Demming. Por esa razón es frecuentemente conocido como “Ciclo Demming”. Cada actividad no importa lo simple o compleja que sea, se enmarca dentro de este ciclo interminable.

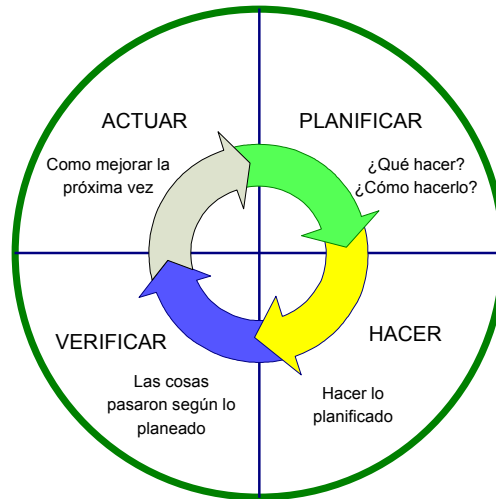


Grafico 10: El ciclo “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar”

Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización, y el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad. El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los sistemas de gestión de la calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto o servicio.

“PLANIFICAR”	Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
“HACER”	Implementar los procesos.
“VERIFICAR”	Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
“ACTUAR”	Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

El quinto principio de la gestión de la calidad que está íntimamente vinculado con el enfoque basado en procesos, es el enfoque de sistema para gestión, el cual establece que “identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.” Dentro de este contexto, el sistema de gestión de la calidad comprende un número de procesos interrelacionados. Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad no solo incluyen los procesos de realización del producto (aquellos que directamente contribuyen a realizar el producto o a la provisión del servicio), sino también a numerosos procesos de gestión de recursos, comunicación, auditoría interna, revisión por la dirección, entre otros. Esto puede verse esquemáticamente en el siguiente gráfico el cual proporciona con mayor detalle la clase de procesos que típicamente integran el sistema de gestión de la calidad.

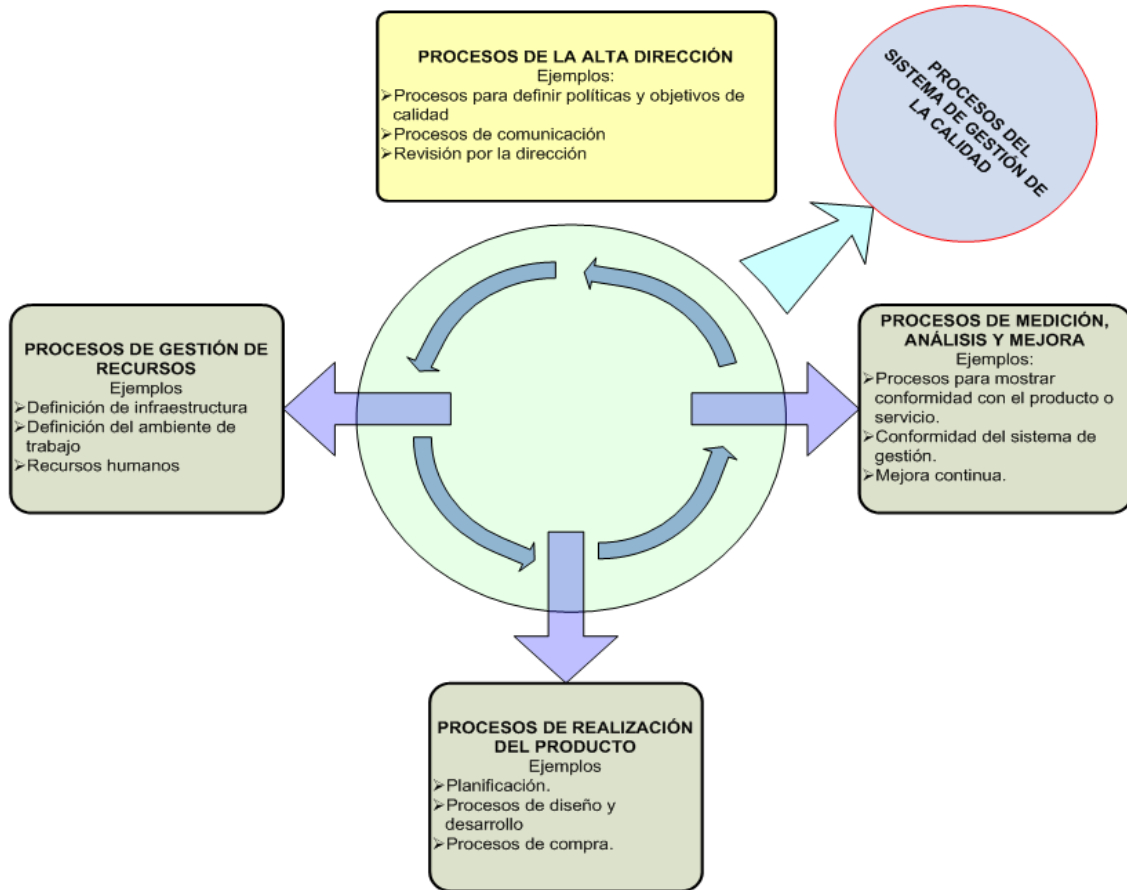


Grafico11 A: Procesos que integran el sistema de gestión de la calidad y procesos que interactúan

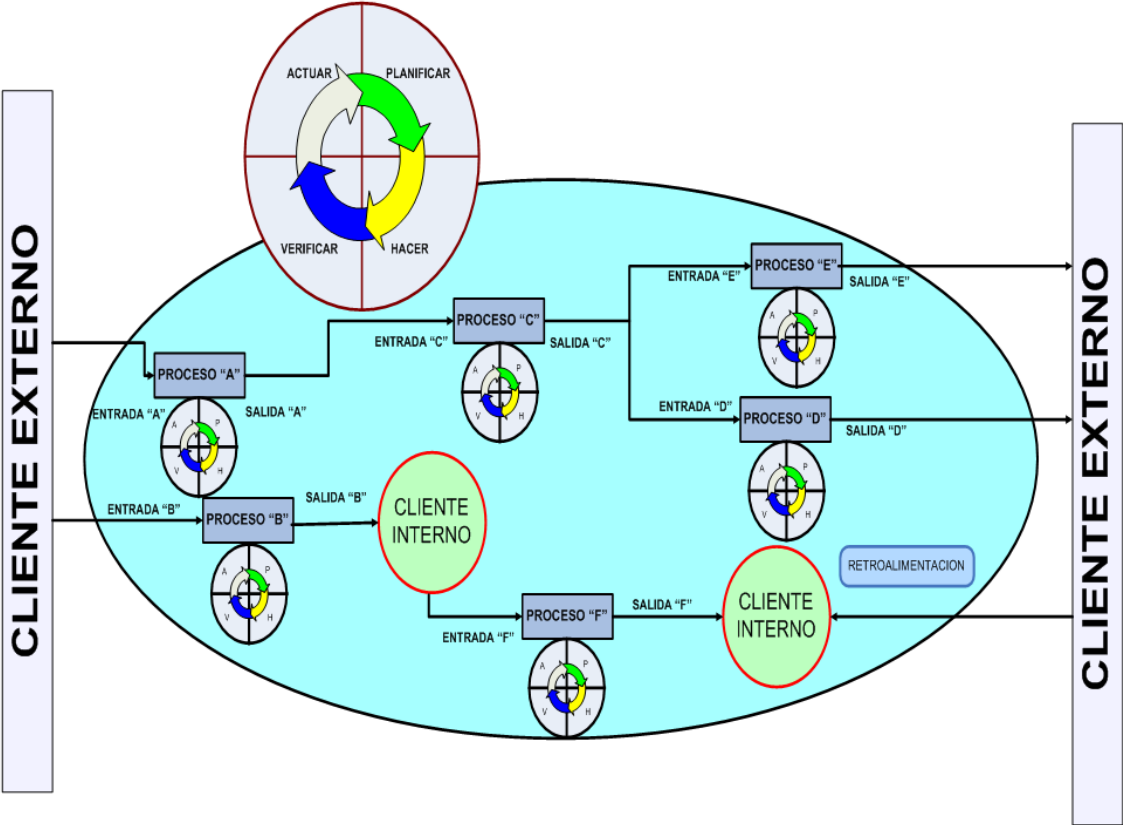
Representación esquemática de los procesos típicos de la gestión de la calidad relacionados con el modelo del sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Las interacciones entre los procesos de una organización pueden ser complejas, resultando en una red de procesos interdependientes. La entrada y salida de estos procesos están relacionados tanto con los clientes internos como con los externos, en la figura siguiente se muestra un ejemplo de una red de procesos que interactúan. El modelo de la red de procesos ilustra que los clientes juegan un papel significativo en la definición de requisitos como elementos de entrada. La retroalimentación de la satisfacción o insatisfacción del cliente por los resultados de un proceso es un elemento de entrada esencial para el proceso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.



El ciclo PHVA puede ser aplicado tanto a cada proceso individual como a la red de procesos como un todo. Algunos de los procesos importantes del sistema de gestión de la calidad pueden no tener una interacción directa con el cliente externo.

Grafico 11 B: Típica red de procesos que interactúan en un sistema de gestión de la calidad



**CAPITULO II**  
**DIAGNOSTICO DE LA**  
**CAJA DE CRÉDITO DE**  
**ZACATECOLUCA**

### **3.0 Diagnostico de la Caja de Crédito de Zacatecoluca**

Con el fin de proceder de una manera lógica y sistemática con el desarrollo del diagnostico la investigación se realizara haciendo uso de los pasos representados en el grafico 12, estos pasos son:

1. Identificar los procesos desarrollados en la Caja de Crédito
2. Clasificación de los procesos
3. Documentación de los procesos
4. Recolección de datos sobre los procesos
5. Priorización de los procesos a analizar
6. Análisis de los procesos
7. Identificar las aéreas de mejora
8. Realizar el diagnostico general
9. Conceptualización del diseño

#### **1. Identificar los procesos desarrollados en la Caja de Crédito**

La identificación de los procesos desarrollados en la Caja de Crédito fue determinada a partir de la encuesta y la observación directa, utilizando como herramientas los diagramas de flujo ASME de procesos, resultando de esto el mapa de proceso y el árbol de desglose de procesos, que es el punto de partida para identificar de una forma clara los procesos denominados claves o los que tienen una relación directa con el cliente o usuario externo de los servicios, con el objeto de clasificarlos para posteriormente priorizarlos y aplicar el diseño de la solución en la posterior etapa.

#### **2. Clasificación de los procesos**

Luego de identificar los procesos que se llevan a cabo en la Caja de Crédito se procedió a clasificarlos a partir del mapa de procesos y definir los procesos claves, de apoyo y estratégicos, además se estableció una codificación para identificar de una forma sencilla la jerarquía asociada a dichos procesos.

#### **3. Documentación de los procesos**

La documentación de los procesos se definió a partir de los formatos para el levantamiento de la información (ver anexo 11), de los diagramas de flujo y de la entrevista con el personal involucrado de forma directa e indirecta en el desarrollo de los procesos para tener una perspectiva más amplia de la interacción como sistema de los macroprocesos establecidos

#### 4. Recolectar datos sobre los procesos

En esta fase fue necesario partir de la recolección de todos los datos proporcionados por las encuestas, entrevistas, observación directa para definir los parámetros utilizados en la priorización y análisis de la información

#### 5. Priorización de los procesos a analizar

Luego de haber identificado y clasificado los procesos que se desarrollan en la caja, se procedió a realizar una priorización con el objetivo de determinar los procesos que tienen mayor incidencia en el desempeño de la Caja Crédito, y por consiguiente realizar el análisis respectivo para la búsqueda de posibles puntos de mejora que permitan diseñar una solución enmarcada en la Gestión por Procesos y que contribuya a mejorar la operatividad de la Caja de Crédito.

Para desarrollar la priorización de los procesos se establecieron criterios para identificar los procesos que están de acuerdo con la razón de ser y la existencia de la Caja, al final a partir del grafico de pareto se obtuvo los macroprocesos a ser abordados

#### 6. Análisis de los procesos

El análisis de los procesos desarrollados en la Caja comienza del estudio de toda la información recopilada a partir de los diagramas PEPSU Y OTIDA y del análisis estadístico sobre la información de las solicitudes de crédito procesadas en la Caja para conocer las causas más usuales por las cuales son denegados los créditos.

#### 7. Identificar áreas de mejora

A partir del análisis de los macroprocesos priorizados y tomando como base las encuestas a los empleados, socios y personas que hacen uso de los servicios bancarios en el municipio de Zacatecoluca, además de analizar los flujos de proceso se procedió a identificar puntos de mejora dentro de las áreas que componen la estructura de los servicios que presta la Caja de Crédito las cuales serán tomadas en cuenta en la etapa de diseño del proyecto

#### 8. Realizar el diagnostico

A partir de los problemas encontrados en los procesos priorizados que se desarrollan en la Caja se procedió a agrupar los problemas a partir del grafico de Ishikawa donde se detalla la incidencia que estos problemas tienen en la calidad del servicio.

#### 9. Conceptualización del diseño

Después de haber identificado los problemas que inciden en los servicios que presta la Caja se procedió a definir una metodología para gestionar los procesos por individual y definir si dentro de ellos existe o no una posibilidad de mejora, en tal caso se procede a realizar la mejora y a documentar o en su defecto solo a documentar.



Grafico 12: Metodología de diagnostico

## **3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1.1 Tipo de diseño de investigación**

Para la investigación que se realizó se hizo uso del tipo de diseño “No Experimental”, ya que no se manipularon deliberadamente las variables, puesto que solo se observó el fenómeno en su ambiente natural para luego analizarlo. Dentro de este diseño la investigación se clasifica como transaccional, debido a que se recolectaron datos de un solo momento, en un tiempo único (tiempo actual) su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, estos pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores.

### **3.1.2 Tipo de Investigación**

Los tipos de investigación que existen son: Exploratorias, Descriptivas, Correccionales y Explicativas.

Para el presente trabajo la investigación fue de carácter descriptiva, ya que solamente se describió la situación actual de los servicios que la Caja de Crédito de Zacatecoluca presta a la población de dicho municipio del departamento de La Paz, en cuanto a términos de sus características y rasgos importantes de la misma para obtener una imagen real del sujeto de estudio.

La investigación descriptiva permite medir la situación actual de la Caja de Crédito. Los estudios descriptivos, buscan especificar propiedades importantes relacionadas al rubro crediticio, y otros sectores.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

### 3.1.3 Fuentes de Información.

De la confiabilidad y veracidad de los datos que se obtuvieron a través de las distintas fuentes ha dependido en gran medida la calidad del presente trabajo de investigación.

Para realizar la investigación de campo, han sido empleadas dos tipos de fuentes de información específicas y generales, permitiendo obtener una mayor perspectiva del estudio a desarrollar.

#### **Fuentes Primarias**

Para recolectar los datos se utilizaron las técnicas que se muestran a continuación:

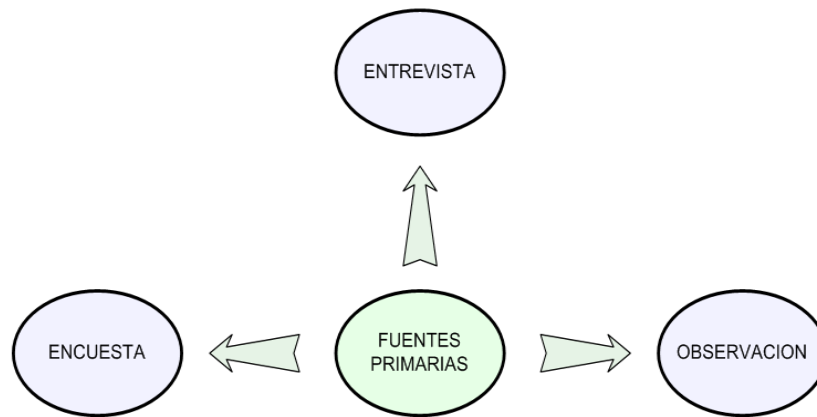


Grafico 13: Fuentes primarias

Dentro de estas se detallan:

- Encuestas orientadas al personal y a los usuarios de la Caja de Crédito de Zacatecoluca.
- Entrevistas con Asociaciones financieras vinculadas al desarrollo de proyectos Similares.
- Observación directa para tener una perspectiva real de la condiciones de la Caja de Crédito.

Dichas fuentes sirvieron para determinar la situación actual de los servicios y de los procesos que se llevan a cabo dentro de la Caja de Crédito de Zacatecoluca.

## Fuentes Secundarias

Con el fin de sustentar los conocimientos teóricos relacionados al tema de la investigación se ha hecho uso de las siguientes fuentes que se muestran a continuación:

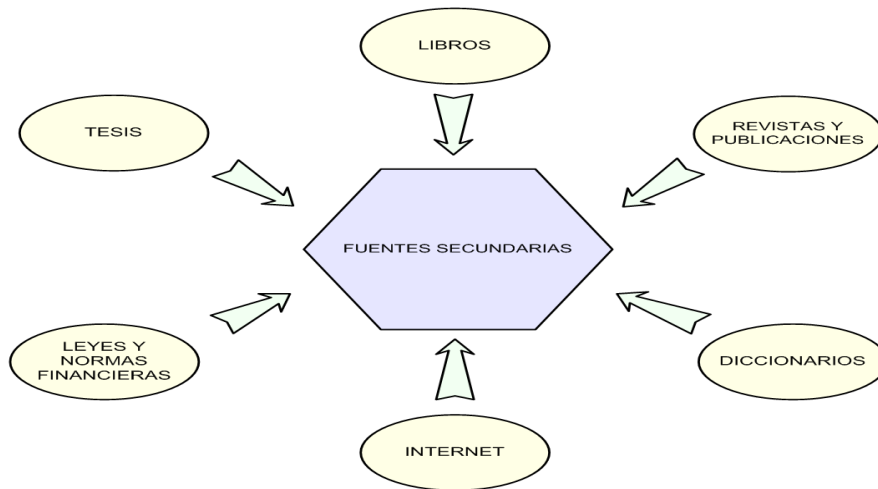


Gráfico 14: Fuentes secundarias

Dentro de estas las más importantes fueron:

- Documentos y estudios técnicos.
- Artículos de revistas asociadas al tema.
- Resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular.

Estas fuentes se utilizaron como instrumento de consulta para la realización de la investigación.

El propósito de hacer énfasis en la literatura, es desarrollar una revisión y análisis sobre la teoría existente y desentrañar si dicha teoría encontrada y las investigaciones realizadas anteriormente, indican una potencial respuesta a las preguntas formuladas en la investigación o si se concreta la posibilidad de definir una guía a seguir para el estudio.

La disposición de los aspectos teóricos definen un conjunto de proposiciones interrelacionadas, capaces de explicar el porqué y él como ocurre un fenómeno.



La preparación de un marco teórico permitirá: entender como ocurren los problemas estudiados, sistematizar o dar orden al conocimiento sobre la realidad que se está interesado en presentar, conocimiento que en muchas ocasiones es disperso y no se encuentra organizado. También, una función de la teoría es la de predicción. Es decir, hacer inferencias a futuro sobre cómo podrá manifestarse u ocurrir un fenómeno dado ciertas condiciones.

### **Instrumentos y técnicas para realizar la investigación**

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

<b>TECNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Entrevista	Guía de preguntas
Encuesta	Cuestionario
Observación	Observación directa

**Entrevistas:** el objetivo de esta técnica fue la obtención de datos a través del instrumento de la guía de preguntas para conocer la situación actual de la Caja de Crédito, tanto desde el punto de vista de los jefes de las unidades en estudio como el personal operativo, quienes son los que tienen contacto directo con los usuarios.

**Encuesta:** para esta técnica se utilizaron dos cuestionarios:

- a) Dirigido a los socios de la Caja de Crédito.
- b) A los no socios de la Caja.
- c) Al personal que labora dentro de la Caja de Crédito

Estos cuestionarios sirven como instrumentos de recolección de datos, los cuales contienen una serie de preguntas con el objeto de identificar debilidades y fortalezas que poseen las unidades en estudio actualmente en cuanto a calidad y procesos. (Ver anexo 1 tabulación de encuestas)

**Observación:** esta técnica consistirá en hacer una inspección al personal involucrado en la prestación de los servicios, lo cual permitirá identificar si la solución verdaderamente se aplica por parte del personal operativo

### **3.2DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS.**

La Caja de Crédito de Zacatecoluca es una institución que brinda servicios bancarios dentro de los cuales se puede mencionar Apertura de cuentas de ahorro, Apertura de depósito a plazo, Venta de acciones, Otorgamiento de Créditos para Empresa, Vivienda y Consumo, y recibo de remesas familiares.

Para la realización de dichos servicios la Caja de Crédito cuenta con los siguientes procesos:

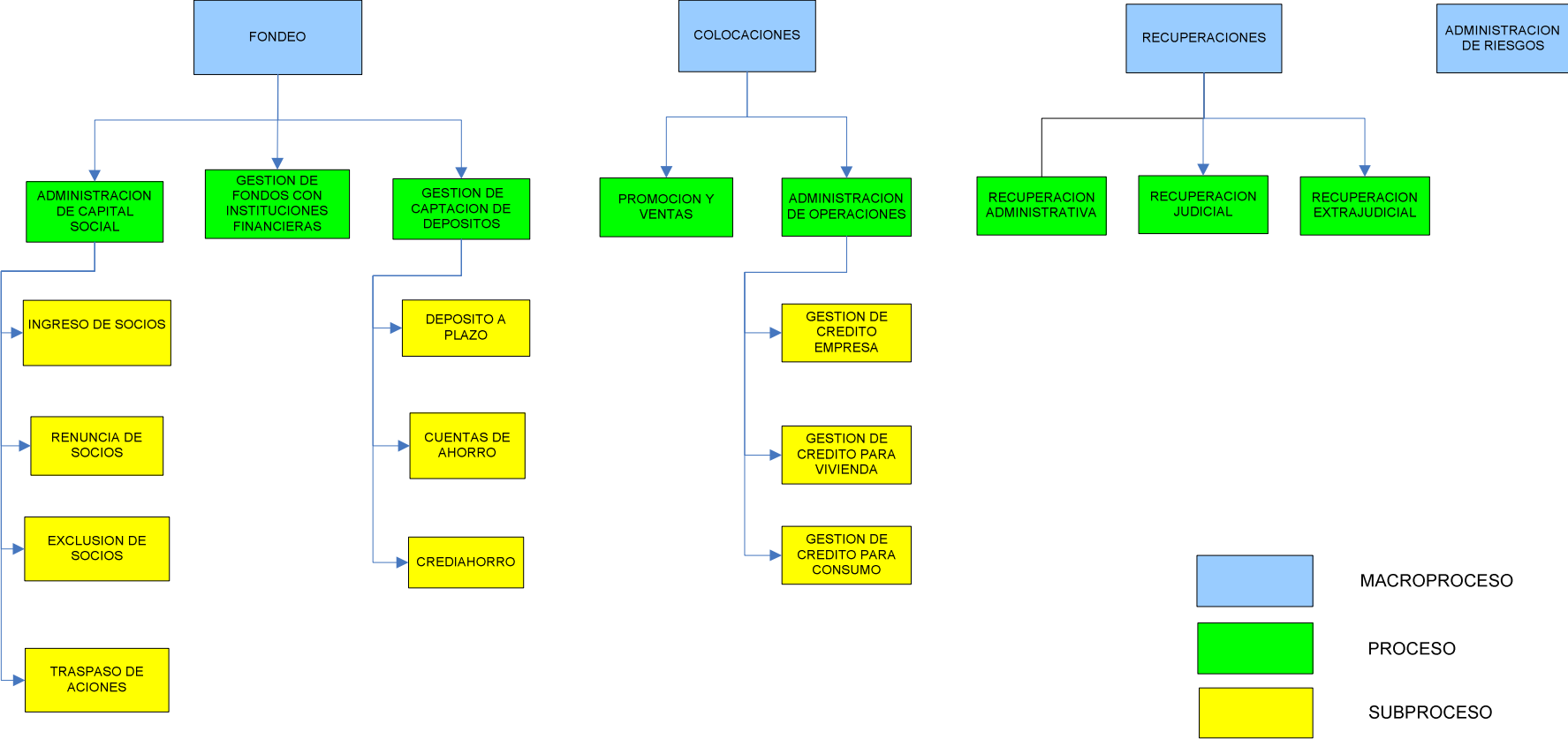
Para el levantamiento de los procesos se utilizo los formatos 1 y2 ver anexo 12

- A. Fondo**
  - Gestión de Fondos con instituciones financieras.
  - Gestión de captación de depósitos.
  - Administración del capital social.
- B. Colocaciones**
  - Proceso de Promoción y Ventas
  - Evaluación del Riesgo Crediticio
  - Administración de Operaciones
- C. Administración de Riesgos.**
- D. Proceso de Recuperaciones**
  - Daciones en pago
  - Seguimiento y Cobranza
  - Administración de Cobranza Judicial
- E. Planeación estratégica**
- F. Administración de Recursos Institucionales**
  - Administración de Recursos Humanos
  - Administración de Recursos Financieros
  - Administración de la información
  - Control Interno
- G. Soporte a la Gestión**
  - Administración de Documentos y Garantías
  - Tesorería
  - Contabilidad
  - Gestión de compras

### **3.2.1 Árbol de desglose de procesos**

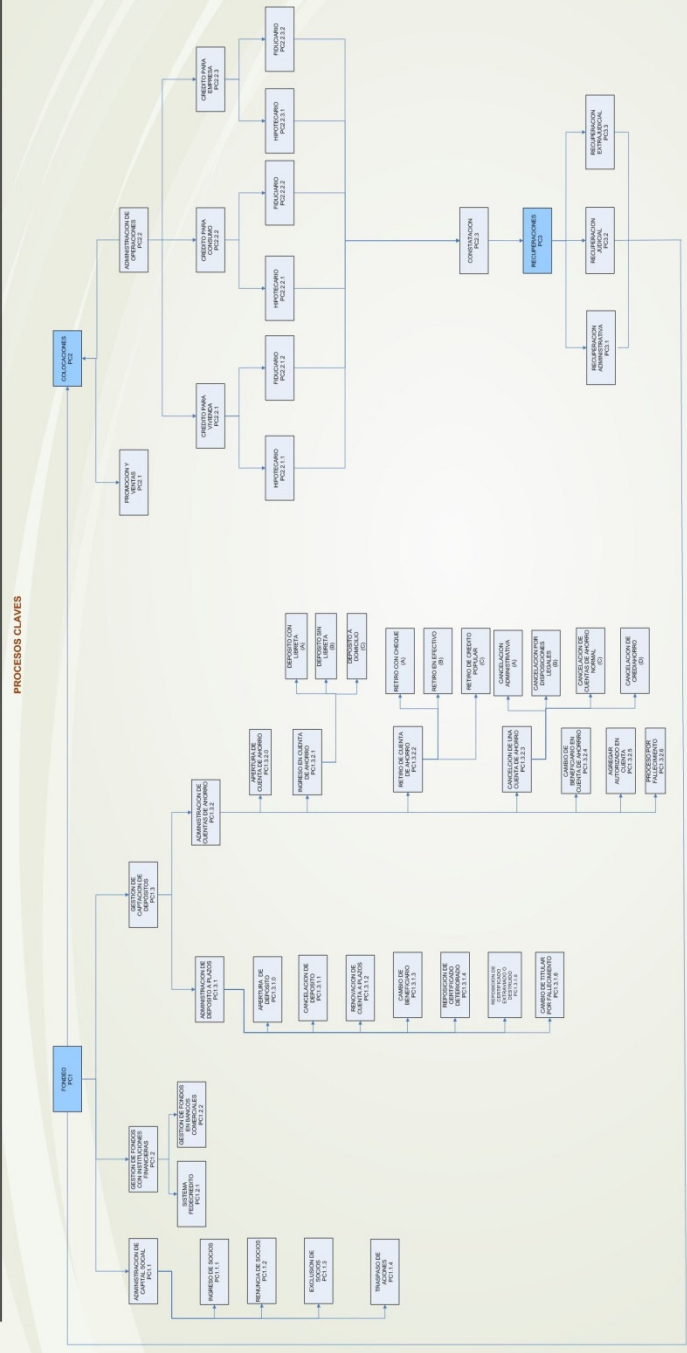
A partir de los procesos identificados se procedió a la realización del árbol de desglose de procesos, donde se especifican en forma general los procesos involucrados en las actividades de la Caja de Crédito a partir de su jerarquía.

# ARBOL DE DESGLOCE DE PROCESOS



### **3.2.2 Mapa de procesos completo**

# MAPA DE PROCESOS



### **3.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS**

Para la realización de los diagramas de flujo ASME con la cual se realizara la priorización donde se determinara la importancia de los procesos involucrados y luego elaborar los diagramas OTIDAR para analizar las operaciones y determinar posibles puntos de mejora (se incluye la administración de riesgos, dentro de los procesos estratégicos ver anexo 2)

#### **3.3.1 Diagramas de flujo ASME de procesos**

los procesos que se desarrollan en la Caja fueron descritos de forma grafica mediante el uso de la simbología ASME con el objetivo de tener una visión más amplia de la participación en los procesos, del personal que labora en la Caja de Crédito, además de presentar la interacción existente de los participantes dentro de un proceso específico. (VER ANEXO 3)

### 3.4 INSTRUMENTOS PARA LA REALIZACION DE LA INVESTIGACION

#### 3.4.1 Diseño de la encuesta dirigida a los socios de la caja de crédito

Sexo M  F

1. ¿De los servicios que ofrece la Caja de Crédito de Zacatecoluca, cuales ha solicitado en los últimos meses y cuanto tiempo espero para obtener una resolución para dicho servicio?

Servicio	Tiempo de resolución					
	Horas	Menos de un día	Un día a tres	1 Semana	15 días	1 Mes a mas
Apertura o tramite de cuentas de ahorro						
Apertura o tramite de depósito a plazo						
Crédito para vivienda						
Hipotecario						
Fiduciario						
Crédito para empresa						
Micro						
Pequeña						
Mediana						
Crédito para consumo						
Otros						

2. ¿Cómo evaluaría el tiempo que tardo en la resolución de los servicios?

Servicio	Alternativas				
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Apertura o tramite de cuentas de ahorro					
Apertura o tramite de depósito a plazo					
Crédito para vivienda					
Crédito para empresa					
Crédito para consumo					
Otros					



3. ¿A su criterio cómo calificaría el trabajo desempeñado por el personal que le atendió?

Personal	Alternativas				
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Vigilancia					
Recepción					
Cajeros					
Ejecutivos					
Directivos					
Otros					

4. ¿En los servicios anteriormente solicitados se le presento algún problema?

Servicio	Problema	
	Si	No
Apertura o tramite de cuentas de ahorro		
Apertura o tramite de depósito a plazo		
Crédito para vivienda		
Crédito para empresa		
Crédito para consumo		
Otros		

5. ¿Si su respuesta anterior fue afirmativa, elija de las siguientes opciones el tipo de problema que se le presento?

Servicio	Alternativa							
	Retraso en la realización del servicio	Error en documentos	Actitud inadecuada de parte del personal que le atendió	Desorden de papeles	Perdida de documentos	Retraso en documentos	Información incompleta	No contestaron
Apertura o tramite de cuentas de ahorro								
Apertura o tramite de depósitos a plazo								
Crédito para vivienda								
Crédito para empresa								
Crédito para consumo								
Otros								

6. ¿Al presentársele algún problema este fue resuelto satisfactoriamente?

Si

No

7. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa en cuanto al desempeño de la Caja de Crédito de Zacatecoluca porque razones considera que no fue resuelto su problema?

---

---

---

8. ¿Qué sugerencia podría manifestar a la Caja de Crédito para mejorar los servicios que presta?

---

---

---

9. Mida el grado de satisfacción de las siguientes características

Evaluación	Alternativa								
	Servicio	Instalaciones cómodas	Rapidez en la atención	Eficiencia y eficacia en el servicio	Amabilidad del personal	Orden en la atención	Instalaciones aseadas y limpias	Personal capacitado	Orientación al usuario
Muy satisfecho									
Satisfecho									
Regular									
Insatisfecho									
Muy insatisfecho									

10. ¿Qué le gusto cuando visito la Caja de Crédito?

---

---

---

### 3.4.2 Diseño de la encuesta dirigida a empleados de la caja

Departamento al que usted pertenece \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Responsable de departamento \_\_\_\_\_

#### 1. De la siguiente lista elija los procesos en los cuales usted participa

CAPTACIÓN	
Apertura de depósitos a plazo	
Apertura de cuentas de ahorro	
Crediahorro	
Ahorro navideño	
Venta de acciones	

COLOCACION	
Crédito para empresa	
Crédito para vivienda	
Crédito para consumo	

CONSTATAACION	
RECUPERACION	

Otros, cuales: \_\_\_\_\_

#### 2. En las actividades que desempeña considera que algunas se puede eliminar, simplificar o desarrollar de una mejor manera.

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es Si mencione cuales:

---

---

---

---

---

Y si su respuesta es no por que:

3. Cuáles son las actividades a las cuales dedica mayor tiempo de su jornada laboral.

Proceso en que usted participa	Actividades que considera que conllevan mayor tiempo
1.	
2.	
3.	

4.	

**4. Considera que los formularios están adecuadamente diseñados para las actividades que realiza**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es NO, indique el nombre del formulario y los cambios que considere necesarios.

---



---



---



---

**5. Son todas las revisiones, autorizaciones y firmas de documentos necesarios**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_,  
cuales \_\_\_\_\_

**6. Tiene usted los recursos necesarios para desarrollar sus actividades a tiempo.**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es no porque:

---



---



---

**7. Considera usted que necesita nuevos recursos o cambios en los ya existente para mejorar el proceso o los procesos en los que participa**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es SI mencione cuales:

---

---

---

---

**8. Considera usted que la distribución de carga de trabajo es uniforme en los proceso que participa.**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**9. Seleccione si existe algún tipo de errores de los que se mencionan a continuación**

\_\_\_\_\_ Información y/o documentación incompleta

\_\_\_\_\_ Información y/o documentación tardía

\_\_\_\_\_ Información errónea

Otros \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**10. Conoce usted el propósito de uso de todos los formularios que llena.**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Casi siempre \_\_\_\_\_

11. Califique en una escala del uno al cinco su nivel de satisfacción acerca de las características de los insumos que le proporcionan para desarrollar sus actividades.

Evaluación					
Características	1	2	3	4	5
Información completa					
Información a tiempo					
Exactitud					

Calificación	
1	Deficiente
2	Malo
3	Regular
4	Bueno
5	Excelente

12. ¿Cómo califica la eficiencia de los procesos que se desarrollan en su unidad?

Excelente

Bueno

Regular

Mala

13. cuál es el nivel de reclamo que reciben por parte de los clientes internos y/o externos

Clientes internos: toda aquella persona que labora dentro de la caja de crédito y tiene relación directa con su puesto.

Cliente externo: toda aquella persona a la que se le ofrecen los servicios de la caja de crédito

Alto

Medio

Bajo

Nulo

14. ¿mencione el o los nombres de las unidades con las que su trabajo tiene mutua relación?

---



---



---



---

15. ¿Cómo evaluaría el ambiente laboral en el que usted se desenvuelve?

Bueno

regular

deficiente

### 3.4.3 Diseño de la encuesta dirigida a los usuarios de servicios bancarios del municipio de Zacatecoluca

Sexo: M  F

Ocupación: \_\_\_\_\_

Rango de edad	
18-25	
25-33	
33-40	
40-50	
50-60	
60-	

1. ¿Ha utilizado algunos de los servicios (cuenta de ahorro, crédito, depósito a plazos, etc.) que ofrecen las instituciones financieras en el municipio de Zacatecoluca?

Si

No

Si su respuesta es No, Porque: \_\_\_\_\_

**(FIN DEL CUESTIONARIO)**



2. ¿Cuáles de las siguientes instituciones financieras situadas en el municipio de Zacatecoluca conoce y por que medio obtuvo conocimiento de estas instituciones?

Instituciones	Medio							
	Prensa	Radio	Televisión	Persona Conocida	Valla publicitaria	Hoja volantes	Vehículo voceador	Otros
Banco Salvadoreño (HSBC)								
Banco Cuscatlán								
Scotiabank								
Banco Agrícola								
Caja de Crédito de Zacatecoluca								
Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM)								
Cooperativa Financiera Dinámica (ACCOVI de R.L.)								
Banco de Fomento Agropecuario (BFA)								
Banco Procredit								
Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMIPE)								
Apoyo Integral; S.A. De C.V.								
Otros								

NOTA: Si no se menciona la Caja de Crédito de Zacatecoluca proseguir con las preguntas 3, 4, 5 y 6 para las instituciones mencionadas

3. ¿Mediante que medios le gustaría informarse sobre servicios bancarios que ofrezcan las instituciones financieras?

Prensa Escrita  Vallas Publicitarias  Hojas volantes

Televisión  Vehículo voceador  otros: \_\_\_\_\_

4. ¿Qué tipo de servicio financiero ha utilizado, en que institución y cuando fue utilizado?

Servicios	Hace cuanto tiempo lo utilizo						Institución
	(1-15) Días	Un mes	Dos meses	Tres meses	Hace seis meses	De un año a mas	
Apertura o tramite de cuenta de ahorro							
Apertura o tramite de depósito a plazo							
Crédito para vivienda							
Crédito para empresa							
Crédito para consumo							
Realización de transferencia							

Otros: \_\_\_\_\_ Tiempo: \_\_\_\_\_ Institución: \_\_\_\_\_

NOTA: Si no se menciona la Caja de Crédito de Zacatecoluca proseguir con las preguntas 4, 5 y 6 para las instituciones mencionadas

5. ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales se decidió por realizar trámites en esas instituciones?

Instituciones	Motivos								
	Buenas referencias	Bajas tasas de interés	Tipo de servicios que ofrecen	Por medio de empleados de la institución	Publicidad	Ambiente del local	Localización geográfica	Requisitos accesibles	Otros
Banco Salvadoreño (HSBC)									
Banco Cuscatlán									
Scotiabank									
Banco Agrícola									
Caja de Crédito de Zacatecoluca									
Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM)									
Cooperativa Financiera Dinámica (ACCOVI de R.L.)									
Banco de Fomento Agropecuario (BFA)									
Banco Procredit									
Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMIPE)									
Apoyo Integral; S.A. De C.V.									
Otros									

6. ¿Tuvo algún problema cuando utilizo alguno de los servicios de estas instituciones?

Si

No

NOTA:

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 12 si menciona a la caja de Crédito en la pregunta 4

Si la menciona solamente en la pregunta 2 pase a la pregunta 11

Si no se menciona a la caja (preg. 2) pasar a pregunta 14

7. Si su respuesta anterior fue afirmativa, elija de las siguientes opciones el tipo de problemas que se le presento:

ALTERNATIVA								
Instituciones	Retraso en la realización del servicio	Información incompleta	Error en documentos	Actitud inadecuada de parte del personal que le atendió	Retraso en la resolución	Perdida de documentos	Retraso en documentos	otros

NOTA: Si no se menciona a la Caja de Crédito termine la pregunta 8 con las instituciones mencionadas y pase a la pregunta 12

8. ¿El problema presentado fue resuelto satisfactoriamente?

Instituciones	Resolución	
	Afirmativa	Negativa

NOTA:

Si la respuesta es afirmativa en cuanto a la Caja de Crédito de Zacatecoluca continúe en la pregunta 12

Si la respuesta es negativa en cuanto a la Caja de Crédito de Zacatecoluca siga en la pregunta 9

Si se menciona (preg. 2) pero nunca utilizo la Caja de Crédito de Zacatecoluca (preg. 4) para realizar algún servicio pase a la pregunta 11

Si no se menciona a la caja (preg. 2) pasar a pregunta 14

9. ¿Si señala a la Caja de Crédito de Zacatecoluca, mencione las razones por las cuales considera que no fue resuelto su problema?

---

---

---

---

10. ¿Ha seguido o piensa seguir utilizando la caja de crédito para realizar algún trámite financiero o ha buscado otra institución financiera?

Siguió visitando la caja

Busco otra

Si siguió en la caja pasar a la pregunta 12 si no pasar a la 13 y terminar

11. ¿Por qué razones nunca ha realizado algún trámite financiero en la Caja de Crédito de Zacatecoluca?

No le intereso  Tasa de interés elevadas

Localización geográfica  Poca publicidad

Mala referencia  Tipo de servicios

Requisitos difíciles de cumplir  Otros \_\_\_\_\_

NOTA: Pasar a la pregunta 15

12. ¿Cómo evaluaría el servicio que recibe o ha recibido en la Caja de Crédito de Zacatecoluca? (7, 9,10)

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Pésimo

13. ¿Qué sugerencia podría manifestar a la Caja de Crédito para mejorar algún aspecto sobre los servicios que presta?

---

---

---

---

---

FIN (10,12)

14. ¿Ha escuchado mencionar a la Caja de Crédito de Zacatecoluca?

Si

No

15. ¿Qué aspectos tomaría en cuenta para llegar a ser socio de una caja de crédito?

Localidad geográfica  Ambiente de local  Valor agregado de los servicios  flexibilidad en formas de pago  Agilidad en resolución de solicitudes  tasas de interés  otros:

\_\_\_\_\_

16. ¿Le interesaría ser socio de la Caja de Crédito de Zacatecoluca?

Si

No

**Fin (14,15)**

### 3.5 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.5.1 Encuesta para empleados

Para hacer la encuesta a los empleados se considero a los jefes de áreas y personal operativo en su totalidad, el propósito de dicha encuesta fue con el fin de identificar la situación actual de los procesos en los que interviene el personal.

#### 3.5.2 Determinación de la muestra para socios de la Caja de Crédito de Zacatecoluca

La encuesta a los socios fue realizada en la Caja de Crédito de Zacatecoluca

##### Tamaño de la muestra

Una muestra es una parte del universo y se selecciona de tal manera que sea representativa del mismo. Las propiedades de la muestra permiten establecer una estimación de las características de la población. El valor de la muestra es probable que sea diferente del valor de la población, esta diferencia se denomina error del muestreo, el cual es primordial reducirlo al mínimo.

Mientras más grande es la muestra, menor es el error de muestreo y viceversa.

El universo fue considerado como el total de socios de la Caja de Crédito, el cual es de 15,761 socios (según memoria de labores de Caja de Crédito año 2007).

Ya que es un universo menor que 100,000 la ecuación para determinar la muestra es la siguiente:

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

Donde:

- N: Tamaño de la muestra
- N: Tamaño de la población
- Z: Valor crítico correspondiente al coeficiente de confianza de la investigación.
- p: proporción poblacional de la ocurrencia de un evento.
- q: proporción poblacional de la no ocurrencia de un evento. (1 - p)



E: Error muestra, que puede ser determinado según el criterio del investigador.

Para la determinación de p y q se considero lo expresado por la dirigencia de la Caja de Crédito, que partiendo del hecho que del total de personas que visitan la caja para realizar algún trámite (remesar, solicitud de crédito, etc.), el 95 % son socias de la misma, por lo cual se definió como probabilidad de éxito que la persona fuera socia de la Caja.

Por lo cual el p y q las variables a utilizar en la formula quedan definidos de la siguiente manera:

N: 15,761

Z: 1.96

p: 0.95

q: 0.05

Con un error del 5%, E: 0.05

Resolviendo:

**$n = 72.24 \cong 73$  personas a encuestar**

Pero para efectos de tabulación el total de personas encuestadas será de 75

### **3.5.3 Determinación de la muestra para usuarios de servicios bancarios en el municipio de Zacatecoluca**

Es importante para la investigación de los usuarios de servicios bancarios en el municipio de Zacatecoluca, determinar el universo de la muestra, para este fin se definirá el universo como la totalidad de la población económicamente activa del municipio de Zacatecoluca, para ello, se hizo uso la Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples del 2006, publicada por la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) del Ministerio de Economía y dentro de ella se consulto el cuadro resumen que contiene el número total de habitantes por municipio del área del departamento de la Paz, correspondiente al municipio de Zacatecoluca que para el año del 2006, es de 62,463 individuos.

Sin embargo ya que las personas para ser sujetas de crédito principalmente tienen que situarse en la categoría de población económicamente activa (PEA), por lo tanto el universo quedara definido con un total de población de 24,977 personas y se utilizó la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas.

Para la determinación de p y q se lanzo una encuesta preliminar en el municipio de Zacatecoluca que consistió en entrevistar a 20 personas al azar donde la probabilidad de éxito quedo definida como la afirmación en la realización de tramites bancarios en alguna institución financiera del municipio de Zacatecoluca.

Obteniéndose los siguientes resultados:

Nº de encuestados	SI	NO
20	18	2
Porcentaje %	90	10

Ya que es un universo menor que 100,000, como en el caso de los socios, la ecuación para determinar la muestra será la siguiente:

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

Por lo cual el p y q y el resto de variables a utilizar en la formula quedaran definidas de la siguiente manera:

N: 24,977

Z: 1.96

p: 0.90

q: 0.10

Con un error del 5%, E: 0.05

Resolviendo:

**n = 137.54  $\cong$  138 personas a encuestar**

La encuesta se realizo en la zona céntrica del municipio de Zacatecoluca, donde por ser zona de comercio, concurren personas de los diferentes barrios y colonias que componen el casco urbano del municipio.

### **3.6 PRIORIZACION DE LOS PROCESOS**

Luego de haber identificado y clasificado los procesos que se desarrollan en la caja, se procedió a realizar una priorización con el objetivo de determinar los procesos que tienen mayor incidencia en el desempeño de la Caja Crédito, y por consiguiente realizar el análisis respectivo para la búsqueda de posibles puntos de mejora que permitan diseñar una solución enmarcada en la Gestión por Procesos y que contribuya a mejorar la operatividad de la Caja de Crédito.

#### **3.6.1 Definición de criterios**

Con la información recolectada durante las entrevistas a empleados de la Caja de Crédito y observación directa, se procedió a formular una serie de preguntas, las cuales se tomaron como punto de partida para el establecimiento de criterios que ayudarían a la priorización de los procesos.

La formación de criterios fue fundamentada en preguntas simples acerca de la consecución y la interrelación existente entre los procesos, servicios, usuarios (internos y externos), así como la rentabilidad y riesgo en que está inmersa la institución dentro de su entorno.

Estas preguntas fueron efectuadas entre el grupo de trabajo de tesis y Gerencia de la Caja de Crédito.

A continuación se presentan las interrogantes que se sirvieron de insumo para el establecimiento de los criterios

##### **✓ ¿Cuál es el propósito de la existencia de la Caja de Crédito de Zacatecoluca?**

Es la generación de beneficios económicos a los socios de la Caja de Crédito, mediante el ahorro, así como el otorgamiento de los préstamos contribuyendo de esta manera a mejorar sus condiciones de vida

Lo anterior está implícito en la misión institucional la cual es la siguiente

**“Contribuir al desarrollo económico y social de nuestros socios, clientes y la comunidad, a través de productos y servicios financieros de calidad.”**

Por lo cual es importante que los procesos que se llevan a cabo en la Caja de Crédito tengan un alto grado de relación a la misión de la institución

✓ **¿De qué forma se generan beneficios económicos en la Caja de Crédito de Zacatecoluca?**

A partir de la misión puede identificarse que la generación de beneficios económicos se logra mediante la oferta de productos y servicios financieros que la Caja dispone para sus socios y público en general con el objetivo de aumentar la rentabilidad en sus operaciones financieras.

✓ **¿Cual es elemento principal con el que cuenta la Caja de Crédito para la generación de beneficios económicos?**

Ya que la naturaleza económica de la Caja es ser una institución que ofrece servicios financieros donde el cliente es el protagonista principal y el factor más importante que interviene en la razón de ser de la Caja, por lo cual se requiere por parte de la misma mantener el personal necesario en los procesos que conlleven al cumplimiento de las expectativas del cliente.

✓ **¿De qué forma vende la Caja de Crédito sus servicios financieros?**

Las experiencias que puede tener un cliente al hacer uso de algún servicio o producto financiero pueden llegar a afectar de forma positiva o negativa la imagen de la institución, tomando en cuenta que toda persona que trabaja dentro de una empresa y entra en contacto directo con el cliente, dicha persona aparece identificada como si fuera la organización misma.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que fundamentan la atención al público.

- Cortesía
- Atención rápida
- Confiabilidad
- Atención personal
- Personal bien informado
- Simpatía

✓ **Que factor incide en mantener un nivel de mora aceptable**

Un nivel de mora aceptable se logra estableciendo el riesgo que conlleva el realizar las actividades financieras que mueven económicamente a la Caja de Crédito, es decir aumentar el nivel de calidad de cartera.

Las preguntas anteriores se realizaron con el objetivo de identificar los criterios idóneos que permitan priorizar de mejor manera. A partir de las respuestas a dichas preguntas se definieron los criterios a ser utilizados en la priorización de los procesos

Los criterios que se utilizaron para la selección de los procesos fueron definidos de la siguiente manera:

1. **Alcance:** Procesos Institucionales directamente ligados al cumplimiento de la misión.
2. **Impacto en la Rentabilidad:** Proceso que contribuye directamente a la generación de utilidades a la empresa.
3. **Participación:** Proceso que demanda mayor recurso humano
4. **Impacto en el Riesgo:** Proceso en el cual existe una alta incidencia en el riesgo institucional si deja de hacerse.
5. **Impacto Institucional:** Proceso orientado a la atención de personas y / o empresas, mediante el cual se expone la imagen de la institución.

Los criterios definidos para la selección de los procesos, toman de base la rentabilidad, la incidencia en el riesgo institucional, satisfacción del cliente y personal involucrado en los procesos, y la relación directa a la razón de ser de la institución.

### **3.6.2 Priorización de procesos**

Para la priorización de los procesos se hizo uso de la aplicación del método de criterio analítico.

Para lo cual se llevaron a cabo los siguientes pasos

#### **1) Definir el propósito u objetivo de la aplicación del método.**

El método del criterio analítico será aplicado con el fin de obtener una evaluación de todos los procesos para obtener los procesos medulares que se desarrollan en la Caja de Crédito de Zacatecoluca, auxiliándose también de la técnica de pareto.

## 2) Determinar las opciones a evaluar.

Los grandes procesos a evaluar son los siguientes:

PROCESOS	
A	Fondeo
B	Colocaciones
C	Administración de riesgos
D	Recuperaciones
E	Planeación estratégica
F	Administración de recursos institucionales
G	Soporte a la gestión

El desglose de estos procesos es el siguiente:

### H. Fondeo

- Gestión de Fondos con instituciones financieras.
- Gestión de captación de depósitos.
- Administración del capital social.

### I. Colocaciones

- Proceso de Promoción y Ventas
- Evaluación del Riesgo Crediticio
- Administración de Operaciones

### J. Administración de Riesgos.

### K. Proceso de Recuperaciones

- Daciones en pago
- Seguimiento y Cobranza
- Administración de Cobranza Judicial

**L. Planeación estratégica**

**M. Administración de Recursos Institucionales**

- Administración de Recursos Humanos
- Administración de Recursos Financieros
- Administración de la información
- Control Interno

**N. Soporte a la Gestión**

- Administración de Documentos y Garantías
- Administración de Bienes Adjudicados
- Tesorería
- Contabilidad
- Gestión de compras

**3) Definir los criterios que se utilizaran para la selección**

- ALCANCE:

Este criterio se refiere al grado de implicación que puede llegar a tener un proceso en el cumplimiento de la misión de la Caja de crédito, la cual es la siguiente: *“Contribuir al desarrollo económico y social de nuestros socios, clientes y la comunidad, a través de productos y servicios financieros de calidad”*. Es decir este criterio tiene como finalidad determinar cuánto contribuye a cumplir con la misión la realización de un proceso.

- IMPACTO EN LA RENTABILIDAD:

Este criterio se refiere a que tanto contribuye directamente la realización de un determinado proceso a la generación de utilidades a la Caja de Crédito y que tanto afectaría a la rentabilidad si el desarrollo de este proceso no es el óptimo.

-PARTICIPACION:

Este criterio se refiere al grado de involucramiento de personal que existe en determinados procesos, este criterio tiene por finalidad evaluar la participación de personal en la realización de un proceso en específico.



-IMPACTO EN EL RIESGO:

Este criterio se refiere a la implicación del riesgo financiero que conlleva un determinado proceso cuando este es realizado, al igual también las implicaciones a corto plazo que traería si no se lleva una adecuada administración de riesgo en la realización de un proceso específico.

-IMPACTO INSTITUCIONAL:

Este criterio se refiere a los procesos en los cuales existe una relación directa con el cliente o usuario de la caja de crédito, por lo cual son los procesos que exponen directamente la imagen de la Caja de Crédito y por lo tanto un buen desarrollo de estos es significativamente importante para contribuir a una favorable percepción por parte de los clientes

**4) Matriz tipo L para calificar la importancia de cada uno de los criterios con relación a los otros.**

Para la asignación de la puntuación a los criterios se planeo una serie de consultas dirigidas a los jefes de las siguientes unidades como de la dirección de la Caja de Crédito de Zacatecoluca:

Dirección de la Caja:

- ◆ Gerente General

Unidades operativas dentro de la Caja:

- ◆ Gerente Financiero
- ◆ Gerente de operaciones
- ◆ Control de riesgos

La mecánica se desarrollo en 2 partes, la primera consistió en presentar los criterios y medir la apreciación que cada uno tenía sobre cada criterio mediante consultas dirigidas, con el propósito de conocer por parte los ejecutantes del proyecto la importancia que los participantes establecían a cada criterio con respecto a los otros.

Luego se procedió a asignar una calificación a cada uno de las comparaciones entre criterios por cada participante

Los participantes para la asignación de puntos fueron los siguientes

Ejecutantes del proyecto (Grupo de tesis)

Representantes de la Caja (Antes mencionados)

Para la calificación se utilizo la siguiente escala comparativa:

1= Igualmente importante.

1/5 =Menos importante.

5= Más importante.

1/10 =Mucho menos importante.

10= Mucho más importante.

Cada uno de los participantes brindo su calificación a cada una de las comparaciones, partiendo de aquí se tomo la calificación con más frecuencia, la cual quedo como seleccionada para ser colocada en la matriz tipo L

CRITERIOS	Alcance	Impacto en Rentabilidad	Participación	Impacto en el Riesgo	Impacto Institucional	total	valor relativo
Alcance		1.00	5.00	1.00	5.00	12.00	0.28
Impacto en la Rentabilidad	1.00		5.00	1.00	5.00	12.00	0.28
Participación	0.20	0.20		0.20	1.00	1.60	0.04
Impacto en el Riesgo	1.00	1.00	5.00		5.00	12.00	0.28
Impacto Institucional	0.20	0.20	1.00	0.20		1.60	0.04
Suma						39.20	0.92

**5) Comparar las opciones con cada uno de los criterios calificados.**

La mecánica para la asignación de las calificaciones comparativas en las matrices siguientes fue la misma que se siguió para la elaboración de la matriz de criterios

Calificación:

1= Igualmente importante.

5= Más importante.

10= Mucho más importante.

1/5 =Menos importante.

1/10 =Mucho menos importante.

<b>Alcance</b>	A	B	C	D	E	F	G	TOTAL	VALOR RELATIVO
A		1.00	5.00	1.00	1.00	10.00	10.00	28.00	0.23
B	1.00		5.00	5.00	1.00	10.00	10.00	32.00	0.26
C	0.20	0.20		1.00	0.20	5.00	10.00	16.60	0.14
D	1.00	0.20	1.00		0.20	5.00	10.00	17.40	0.14
E	1.00	1.00	5.00	5.00		5.00	5.00	22.00	0.18
F	0.10	0.10	0.20	0.20	0.20		5.00	5.80	0.05
G	0.10	0.10	0.10	0.10	0.20	0.20		0.80	0.01
Total								122.60	1.00

<b>Rentabilidad</b>	A	B	C	D	E	F	G	TOTAL	VALOR RELATIVO
A		0.20	0.20	5.00	5.00	5.00	10.00	25.40	0.21
B	5.00		1.00	5.00	5.00	5.00	10.00	31.00	0.25
C	5.00	1.00		0.20	1.00	5.00	10.00	22.20	0.18
D	0.20	0.20	5.00		5.00	5.00	10.00	25.40	0.21
E	0.20	0.20	1.00	0.20		5.00	5.00	11.60	0.09
F	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20		5.00	6.00	0.05
G	0.10	0.10	0.10	0.10	0.20	0.20		0.80	0.01
Total								122.40	1.00

Participación	A	B	C	D	E	F	G	TOTAL	VALOR RELATIVO
A		1.00	0.20	0.20	1.00	5.00	5.00	12.40	0.13
B	1.00		5.00	0.20	5.00	5.00	10.00	26.20	0.28
C	5.00	0.20		1.00	1.00	5.00	1.00	13.20	0.14
D	5.00	5.00	1.00		5.00	5.00	5.00	26.00	0.27
E	1.00	0.20	1.00	0.20		0.20	0.20	2.80	0.03
F	0.20	0.20	0.20	0.20	5.00		1.00	6.80	0.07
G	0.20	0.10	1.00	0.20	5.00	1.00		7.50	0.08
							Total	94.90	1.00

Riesgo	A	B	C	D	E	F	G	TOTAL	VALOR RELATIVO
A		1.00	0.20	0.20	5.00	5.00	1.00	12.40	0.13
B	1.00		0.20	0.20	5.00	5.00	1.00	12.40	0.13
C	5.00	5.00		1.00	5.00	5.00	5.00	26.00	0.27
D	5.00	5.00	1.00		5.00	5.00	5.00	26.00	0.27
E	0.20	0.20	0.20	0.20		5.00	5.00	10.80	0.11
F	0.20	0.20	0.20	0.20	1.00		1.00	2.80	0.03
G	1.00	1.00	0.20	0.20	1.00	1.00		4.40	0.05
							Total	94.80	1.00

Impacto Institucional	A	B	C	D	E	F	G	TOTAL	VALOR RELATIVO	
A		0.20	1.00	0.20	1.00	1.00	1.00	4.40	0.05	
B	5.00		5.00	0.20	1.00	1.00	5.00	17.20	0.20	
C	1.00	0.20		0.20	1.00	0.20	1.00	3.60	0.04	
D	5.00	5.00	5.00		5.00	5.00	10.00	35.00	0.41	
E	1.00	1.00	1.00	0.20		0.20	1.00	4.40	0.05	
F	1.00	1.00	5.00	0.20	5.00		5.00	17.20	0.20	
G	1.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.20		3.50	0.04	
								Total	85.30	1.00

#### 6) Desarrollo de la matriz-L Resumen.

Se multiplicara el valor de cada opción por el valor correspondiente a cada criterio

Procesos	Alcance	Rentabilidad	Participación	Riesgo	Impacto Institucional
A	$0.23 \times 0.28$	$0.21 \times 0.28$	$0.13 \times 0.04$	$0.13 \times 0.28$	$0.05 \times 0.04$
B	$0.26 \times 0.28$	$0.25 \times 0.28$	$0.28 \times 0.04$	$0.13 \times 0.28$	$0.20 \times 0.04$
C	$0.14 \times 0.28$	$0.18 \times 0.28$	$0.14 \times 0.04$	$0.27 \times 0.28$	$0.04 \times 0.04$
D	$0.14 \times 0.28$	$0.21 \times 0.28$	$0.27 \times 0.04$	$0.27 \times 0.28$	$0.41 \times 0.04$
E	$0.18 \times 0.28$	$0.09 \times 0.28$	$0.03 \times 0.04$	$0.11 \times 0.28$	$0.05 \times 0.04$
F	$0.05 \times 0.28$	$0.05 \times 0.28$	$0.07 \times 0.04$	$0.03 \times 0.28$	$0.20 \times 0.04$
G	$0.01 \times 0.28$	$0.01 \times 0.28$	$0.08 \times 0.04$	$0.05 \times 0.28$	$0.04 \times 0.04$

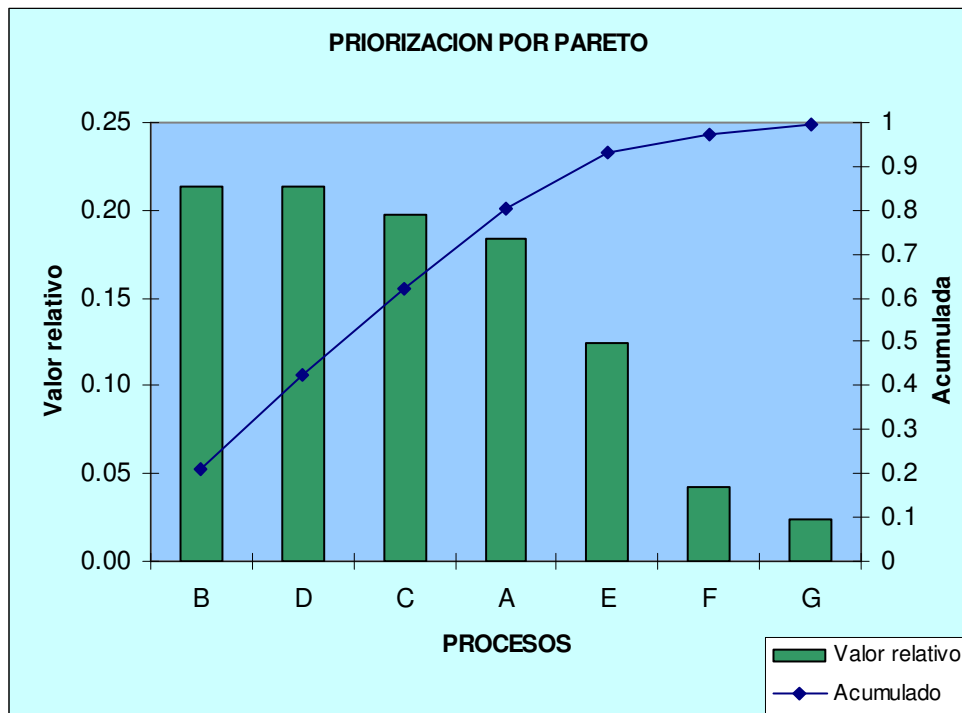
Resolviendo:

Procesos	Alcance	Rentabilidad	Participación	Riesgo	Impacto Institucional	Total fila	Valor relativo
A	0.06395	0.05810	0.00523	0.03662	0.00523	0.16914	0.18
B	0.07308	0.07092	0.01104	0.03662	0.00523	0.19690	0.21
C	0.03791	0.05078	0.00556	0.07679	0.01097	0.18202	0.20
D	0.03974	0.05810	0.01096	0.07679	0.01097	0.19657	0.21
E	0.05024	0.02654	0.00118	0.03190	0.00456	0.11442	0.12
F	0.01325	0.01373	0.00287	0.00827	0.00118	0.03929	0.04
G	0.00183	0.00183	0.00316	0.01300	0.00186	0.02167	0.02
Totales						0.92000	1.00

### 7. Haciendo uso de la técnica de pareto para priorizar

Procesos	Valor relativo	Acumulado
B	0.21	0.21
D	0.21	0.42
C	0.20	0.62
A	0.18	0.81
E	0.12	0.93
F	0.04	0.97
G	0.02	1.00

Graficando:



A partir del gráfico según la relación 80-20, los grandes procesos a ser considerados en la etapa del diseño son los siguientes:

- A. Proceso de Colocaciones
- B. Administración de Riesgos.
- C. Proceso de Recuperaciones
- D. Fondeo

Desglosando los procesos:

- A. Colocaciones
  - Proceso de Promoción y Ventas
  - Evaluación del Riesgo Crediticio
  - Administración de Operaciones



- B. Administración de Riesgos**
- C. Proceso de Recuperaciones**
  - Daciones en pago
  - Seguimiento y Cobranza
  - Administración de Cobranza Judicial
- D. Fondeo**
  - Gestión de Fondos con instituciones financieras.
  - Gestión de captación de depósitos.
  - Administración del capital social.

### **3.6.3 Conclusión de los procesos priorizados**

Como una forma de validar el resultado obtenido en la priorización de procesos de forma más representativa se muestra a continuación una justificación por criterio de los grandes procesos priorizados.

La priorización dio como resultado la selección de los procesos siguientes, para su posterior análisis:

- A. Fondeo**
  - a. Gestión de Fondos con instituciones financieras.
  - b. Gestión de captación de depósitos.
  - c. Administración del capital social.
- B. Colocaciones**
  - a. Proceso de Promoción y Ventas.
  - b. Evaluación del Riesgo Crediticio.
  - c. Administración de Operaciones.
- C. Administración de Riesgos.**
- D. Proceso de Recuperaciones**

Los procesos anteriores representan la parte medular de la actividad económica de la Caja de Crédito, y para corroborar esto se explicará por cada criterio la razón por la que se le asignó una determinada calificación a cada uno de los procesos en la etapa de priorización, todo esto basándose en información recolectada en la Caja de crédito, como en información obtenida mediante la realización de encuestas.

Los criterios para la evaluación de los procesos utilizados en la priorización fueron los siguientes:

- **Alcance:** Procesos Institucionales directamente ligados al cumplimiento de la misión.
- **Impacto en la rentabilidad:** Proceso que contribuye a la generación de utilidades a la empresa.
- **Participación:** Proceso que demanda mayor recurso humano
- **Impacto en el Riesgo:** Proceso en el cual existe una alta incidencia en el riesgo institucional si deja de hacerse.
- **Impacto Institucional:** Proceso orientado a la atención de personas y / o empresas, mediante el cual se expone la imagen de la institución.

#### **3.6.4 Justificación de procesos seleccionados**

Se expondrá continuación las razones por las cuales quedaron seleccionados, esto se realizará por cada criterio.

- CRITERIO: ALCANCE.

Este criterio hace referencia al nivel o grado de impacto que tienen los procesos en el cumplimiento de la misión.

Retomando nuevamente la misión de la Caja de Crédito, “**Contribuir al desarrollo económico y social de nuestros socios, clientes y la comunidad, a través de productos y servicios financieros de calidad**”, como puede identificarse en la misión, la Caja de Crédito es una institución que ofrece productos y servicios financieros, y por la constitución jurídica de la Caja de Crédito, sus socios son los principales beneficiados con el buen desempeño de la Caja, además el crecimiento económico de esta hace posible lograr terminar de cumplir con la misión en el aspecto de participar tanto en

ayuda económica como de apoyo en las actividades de la comunidad, como ejemplo se tiene, participación en las fiestas patronales de la ciudad, colaboración con cuotas mensuales hacia instituciones como: asilo de ancianos, hogar infantil, casa de la cultura, donativos especiales a misiones médicas, entre otras. Así mismo contribuye a la educación, mediante el otorgamiento de becas a estudiantes de escasos recursos como también brinda apoyo en actividades deportivas de la ciudad.

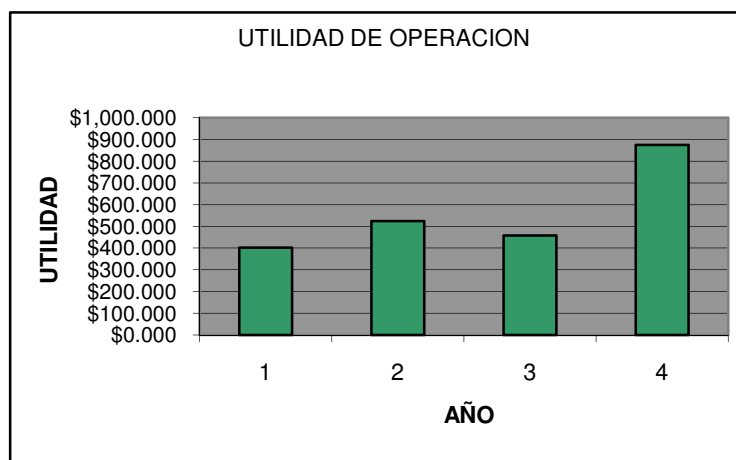
Por todo lo anterior puede verse la importancia del progreso económico que tenga la Caja de crédito tanto para sus socios como comunidad, y esto puede lograrse principalmente mediante el otorgamiento de préstamos, ingreso de nuevos socios y captaciones de efectivo de los mismos, pero para realizar esto se debe contar con un monitoreo eficiente en el desarrollo de estas actividades por lo cual es imprescindible contar con un seguimiento del riesgo que conlleva realizar dichas actividades, y en el otorgamiento de préstamos es importante el proceso de recuperación de estos, en el cual se garantiza la forma en que realmente serán recuperados. Todo esto lleva a la conclusión que los procesos de fondeo y colocación y que inherentemente a estos procesos, la administración de riesgos y el proceso de recuperación, conjuntamente conforman el brazo operativo de la institución que contribuye sustancialmente al cumplimiento de la misión.

- CRITERIO: IMPACTO EN LA RENTABILIDAD

Este criterio hace referencia al impacto que tienen los procesos en la generación de utilidades a la Caja de Crédito.

Con la proyección de superar cada año los resultados del ejercicio anterior, de esta forma cada año que pasa se pretende superar las metas del año anterior, entre esas metas se encuentra la rentabilidad, un importante aspecto que mide el desempeño de la caja.

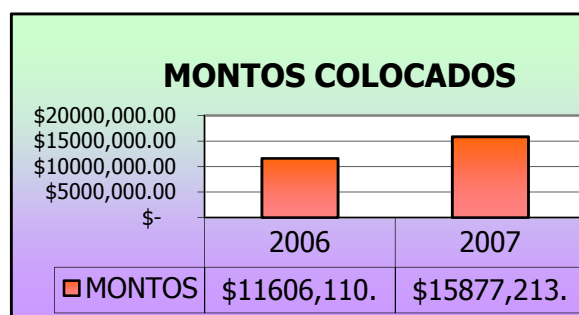
Abajo se presenta la tendencia de los últimos 4 años en cuanto a la utilidad operativa de la caja.



UTILIDAD DE OPERACION	AÑO
<b>\$401,482</b>	<b>2004</b>
<b>\$524,961</b>	<b>2005</b>
<b>\$457,947</b>	<b>2006</b>
<b>\$874,567</b>	<b>2007</b>

Entre los servicios que hacen que crezca esta utilidad cada año se encuentran la colocación de préstamos que analizando los últimos 2 años, en el ejercicio del año 2007 se superó la colocación en un 36.80% en montos respecto al ejercicio 2006, esto permitió que la Caja alcanzará las metas de crecimiento programadas para el ejercicio y que al mismo tiempo cumpliera con la misión de servir a socios, clientes y la comunidad.

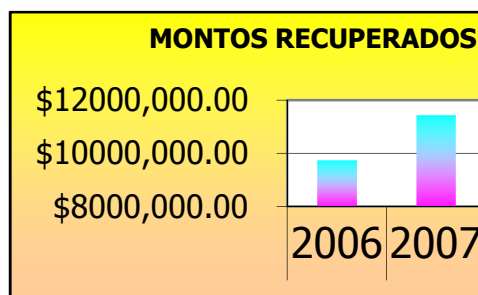
AÑO OTORGAMIENTO	No. PRESTAMOS	MONTO OTORGADO
AÑO 2007	6122	\$ 15.877.213,49
AÑO 2006	6929	\$ 11.606.110,28
VARIACION	-807	\$ 4.271.103,21



Otro elemento que contribuye a mejorar la utilidad es el proceso de las recuperaciones.

La recuperación de préstamos del 2007 fue superior al año 2006 en un 17.41%. Dicha recuperación global permite financiar el crecimiento en cartera de préstamos y atender los retiros de ahorros de todos los socios depositantes. La comparación de los resultados de recuperación durante los años 2006 y 2007 es la siguiente:

<b>AÑO DE RECUPERACION</b>	<b>VALOR</b>
AÑO 2007	\$ 11.447.045,52
AÑO 2006	\$ 9.749.475,87
VARIACION	\$ 1.697.569,65



También es importante el crecimiento que pueda tener la captación de fondos provenientes de los socios para la generación de utilidades a la institución. El resultado al finalizar 2007 fue un crecimiento global del 20.72% respecto al saldo de diciembre de 2006, pasando así de \$ 6, 418,001.96 a \$ 7, 747,856.21. Los fondos captados en cualquiera de las modalidades constituyen un fuerte apalancamiento financiero que permite llevar a cabo mayores inversiones en activos

productivos de buena calidad, que permita el retorno de los fondos en cantidad y tiempo pactados.

Estos 3 principales procesos: colocación, captación y recuperación, e inseparablemente el control de riesgo producen directamente que la utilidad operativa crezca o disminuya tras cada ejercicio, a pesar de que estos procesos forman parte de toda una estructura, son los que significativamente mueven económicamente a la Caja de Crédito, por tal razón alcanzar cada vez un mejor nivel de eficiencia para estos procesos contribuye grandemente a la rentabilidad de la institución.

- CRITERIO: PARTICIPACION

Este criterio se refiere al grado de involucramiento de personal que existe en determinados procesos.

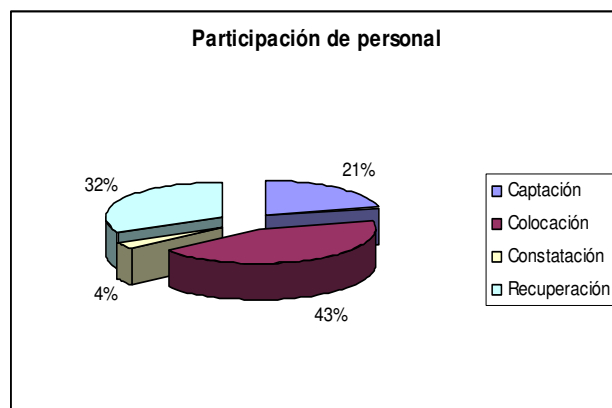
Puede parecer que este criterio no posee mucha relevancia con respecto a los anteriores, sin embargo el hecho que una considerable cantidad del total de personal empleado en la Caja esté involucrado directamente en determinados procesos, plantea la necesidad de evaluar constantemente la eficiencia con que se aprovecha dicho recurso humano, ya que este recurso es un elemento importante para el desarrollo de actividades en una empresa o institución, y se vuelve mucho más trascendente cuando se trata de actividades de servicio.

Por lo tanto evaluar la participación de personal en el desarrollo de un proceso es importante desde el punto de vista de establecer la forma más eficiente para hacer uso adecuado del mismo.

Lógicamente el área operativa es la que dispone de mayor recurso humano por ser el motor de la funcionalidad de la Caja de Crédito, esta área se encuentra compuesta de personal de captación (encargados de plataforma), personal de colocación (ejecutivos de crédito), que al mismo tiempo son personal de recuperación y cajeros quienes entregan el efectivo o cheque tanto de préstamos como retiros así como también recepción de depósitos.

Según los resultados a encuesta a empleados la distribución de estos según los procesos en que participan quedo de la siguiente manera:

Macroproceso	Nº de Personas	%
Captación	6	21 %
Colocación	12	43 %
Constatación	1	4 %
Recuperación	9	32 %
total =	19	100.00%



La encuesta a empleados fue hecha en los diferentes departamentos tanto a jefes como subalternos, aunque no todos los encuestados estuvieran ligados directamente con los procesos de captación, colocación y recuperación, participaban en por lo menos una actividad de dichos procesos. Lo anterior deja ver la importancia de estos procesos dentro de la institución en el contexto del criterio participación.

- CRITERIO: IMPACTO EN EL RIESGO

Este criterio se refiere al riesgo operativo que conlleva realizar un determinado proceso.

Debido al alto riesgo que tiene el que hacer de la Caja de Crédito, cualquier proceso operativo tiene su correspondiente tipo de riesgo.

Para lograr una funcionalidad adecuada dentro de la Caja de Crédito es imprescindible identificar aspectos relacionados al control de riesgo respecto a que actividades son críticas, identificar en que procesos están presentes dichas actividades y la razón por la cual deben ser supervisadas, al igual que la identificación de puntos críticos es importante para el control del riesgo desarrollar una buena comunicación entre partes participantes en el área operativa.

Llevar una adecuada clasificación de préstamos tanto en categoría de clientes como tipo de cartera de préstamos es también importante para el control. De acuerdo con la Norma de Contabilidad Bancaria NCB-022 emitida por la Superintendencia del Sistema Financiero y de aplicación obligatoria para todo el SISTEMA FEDECRÉDITO, la cartera de préstamos debe calificarse en las categorías de riesgo siguientes: A1, A2, B, C1, C2, D1, D2 y E, las cuales exigen la constitución

de reservas de saneamiento de préstamos. Asimismo, dicha norma exige la clasificación de la cartera en tres grandes rubros que son: Empresa, Vivienda y Consumo.

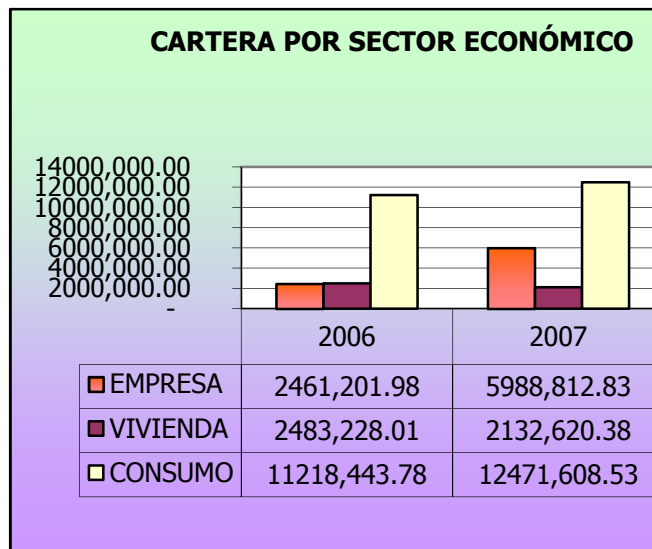


Grafico 15 Calidad de cartera

La calidad de la cartera es uno de los aspectos fundamentales en la administración de la cartera, según información recabada en la Caja de Crédito, en el 2007 la Caja logró una disminución del porcentaje global de mora en 0.91%, pues pasó del 4.22% en diciembre 2006 a 3.31% en diciembre 2007, aspecto que es muy favorable a los intereses de la Caja por la menor cuantía de constitución de reservas de saneamiento.

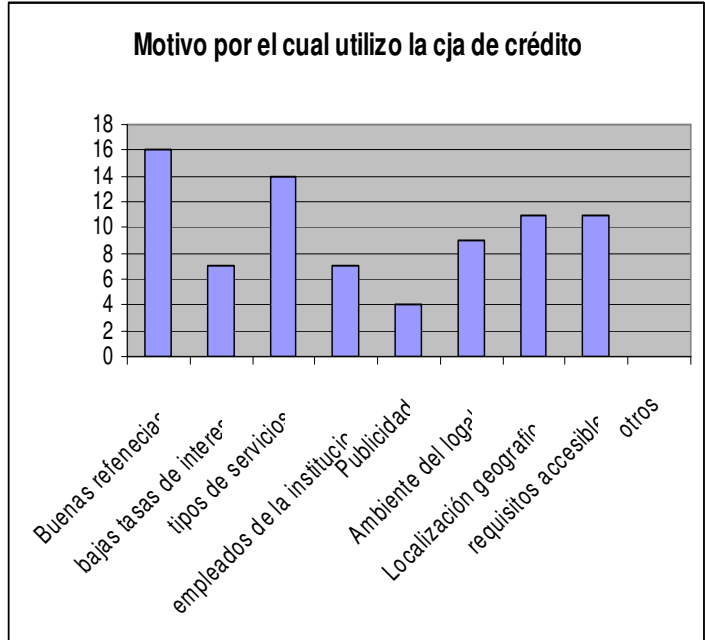
CRITERIO: IMPACTO INSTITUCIONAL

Este criterio se refiere a los procesos que están relacionados directamente con la exposición de la imagen de la institución

Por el hecho de ser una institución que ofrece servicios financieros tiene un impacto trascendental el elemento buena atención al público, y en el caso específico de la Caja de Crédito de Zacatecoluca, la referencia personal es el principal medio por el cual se atrae a clientes ya sea para solicitud de crédito como captación de depósitos, esto según a resultado de encuesta a no socios.



Motivos	Puntaje
Buenas referencias	16
bajas tasas de interés	7
tipos de servicios	14
empleados de la institución	7
Publicidad	4
Ambiente del local	9
Localización geográfica	11
requisitos accesible	11
otros	0



Lo anterior indica la importancia de desarrollar un buen servicio de calidad desde una correcta atención al público en los procesos en los que esté involucrado el riesgo de daño a la imagen por un mal procedimiento, estos procesos son: Fondeo, Colocación y Recuperación, en los cuales existe una relación directa con los clientes.

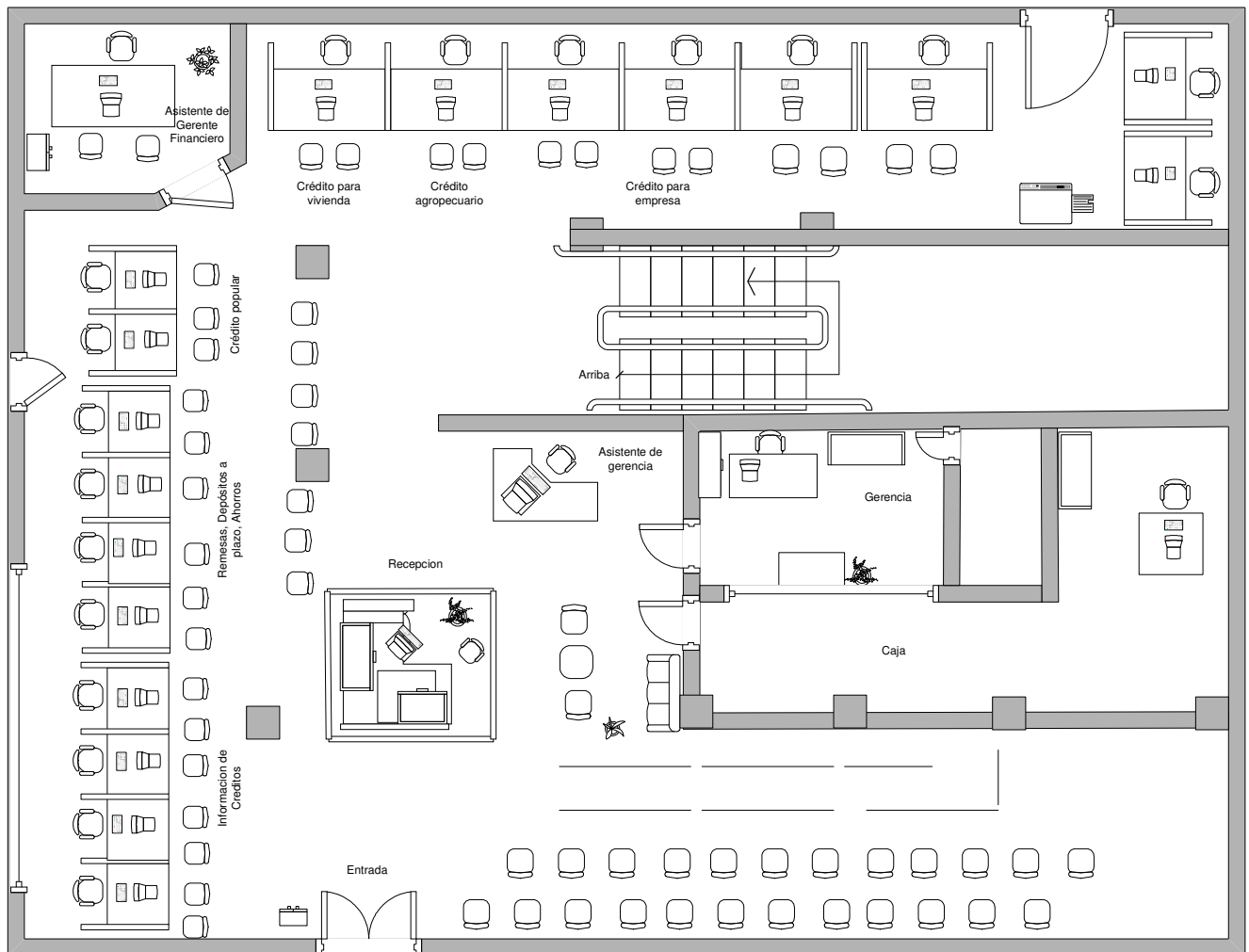
### **Planos de la caja de Crédito de Zacatecoluca**

Para tener un mejor panorama del desarrollo de las actividades dentro de la Caja de Crédito, se presentan a continuación los planos de las plantas superior e inferior

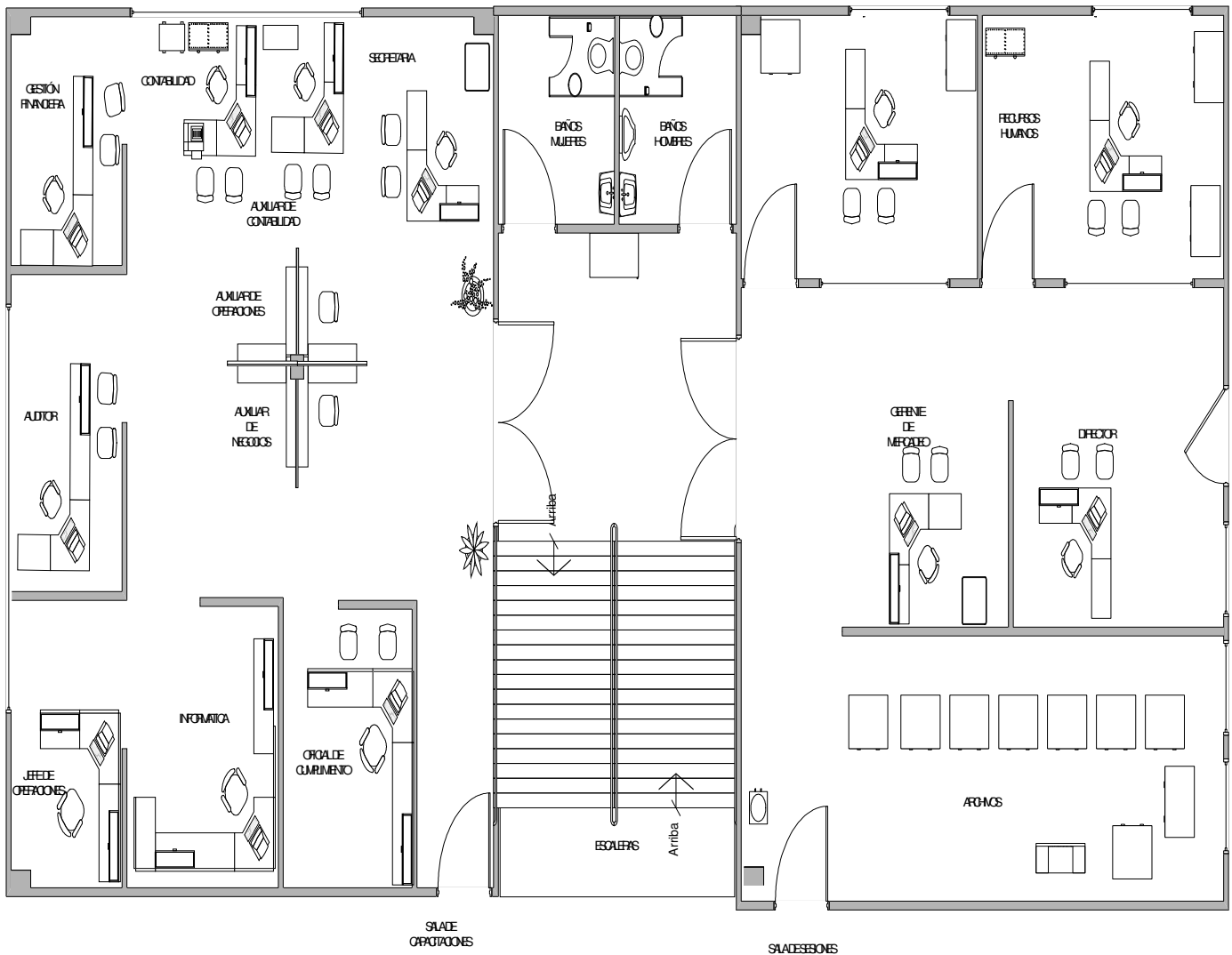
En la planta inferior pueden observarse las áreas operativas en las cuales destacan área de créditos: Empresa, Vivienda y consumo, recepción, gerencia general y caja.

En el plano superior las áreas de las gerencias, oficial de cumplimiento, recursos humanos y dirección

# PLANO DE LA CAJA DE CRÉDITO DE ZACATECOLUCA (PLANTA BAJA)



PLANO DE LA CAJA DE CRÉDITO DE ZACATECOLUCA (PLANTA SUPERIOR)



Las instalaciones de la caja fueron remodeladas hace un año por un arquitecto, donde se hizo una nueva distribución de espacios, al analizar los puestos de trabajo todo está debidamente distribuido, por lo que se determina que no es necesario hacer una nueva distribución por las oficinas.

## **4.0 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **4.1 diagramas OTIDAR para procesos priorizados**

Se realizaran los OTIDA de los procesos priorizados con el objetivo de analizar detenidamente cada uno de los procedimientos y actividades que se desarrollan dentro de estos, así como otros aspectos relacionados a dichas actividades (Tiempo, Distancia, Demora, Etc.) Ver anexo 4

### **4.2 Diagramas de bloques PEPSU**

Esta herramienta es útil para identificar el inicio y el fin del proceso así como la manera en que este opera con relación a sus proveedores, entradas, procesos, salidas y usuarios. Las siglas PEPSU representan:

#### **Proveedores:**

Entidades o personas que proporcionan las entradas como materiales, información y otros insumos. En un proceso puede haber uno o varios proveedores, ya sea interno o externo.

#### **Entradas:**

Son los materiales, información y otros insumos necesarios para operar los procesos, en donde invariablemente las entradas deben ser medibles con la finalidad de establecer si satisfacen los requerimientos del proceso; pueden existir una o varias entradas para un mismo proceso.

#### **Proceso:**

Es el conjunto de sistemas y procedimientos (materiales, máquinas, personas, ambiente laboral y mediciones) empleados para producir bienes o servicios. Es donde se convierten las entradas en salidas.

#### **Salidas:**

Son los bienes o servicios resultantes de un proceso; por tanto, deben ser medibles, a fin de identificar si satisfacen las necesidades de los usuarios. Hay procesos que tienen una

salida para cada usuario y otros que tienen una sola salida que esta orientada a varios usuarios.

**Usuarios:**

Son las personas o entidades que se benefician con las salidas.

Macroproceso: FONDEO				
Proveedores	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Banca comercial, FEDECREDITO, BMI , BCIE, Fondo social para la vivienda, etc.	Fondos listos para su colocación	-Administración del capital social	Nº de créditos colocados por cartera en el municipio de Zacatecoluca	Clientes
Empresas recuperadoras	Saneamiento de activos	-Daciones en pago -Adjudicación de bienes -Remate de bienes	-conciliación de saldos -reporte mensual de ingresos	Contabilidad.
Socios depositantes	Fondos directamente captados por la caja.	-Gestión de captación de depósitos	Nº de créditos colocados por cartera en el municipio de Zacatecoluca	Clientes

Macroproceso: COLOCACIONES				
Proveedores	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Fondeo	Fondos listos para su colocación	-Promoción y venta - Administración de operaciones	-Cuentas de ahorro -depósitos aplazo - créditos colocados	recuperación
clientes	Solicitudes de crédito	Administración de operaciones	Solicitudes aprobadas, denegadas y suspendidas	clientes

clientes	Solicitudes de ingreso de socios, depósitos a plazo y cuentas de ahorro	-Ingreso de socios -Administración de cuentas a plazo -Administración de pósitos de ahorro	-Solicitudes aprobadas, denegadas y suspendidas - certificados de depósitos a plazo - Cuentas de ahorro	clientes
----------	---	--	---	----------

Macroproceso: RECUPERACION				
Proveedores	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
colocación	reportes de créditos vencidos	Recuperación Judicial y extrajudicial	-Refinanciamiento -Daciones en pago -Adjudicación de bienes - Saneamiento de cartera	fondeo
clientes	Pagos voluntarios de los clientes	Recuperación administrativa	fondos disponibles para recolocar	fondeo

Macroproceso: ADMINISTRACION DE RIESGOS				
Proveedores	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
FONDEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categorización del cliente</li> <li>• Reportes de captación de depósitos de socios</li> <li>• Constancia de recepción de fondos.</li> <li>• Constancia de pago de prestamos</li> <li>• Normativas correspondientes</li> <li>• Control de venta</li> </ul>	Matriz de análisis y evaluación  Matriz de tratamiento y monitoreo	Plan de reducción de riesgo  Normas y políticas  Informe sobre identificación de riesgos	Gerencia financiera  Gerencia general  Gerencia de negocios

	<ul style="list-style-type: none"> <li>de acciones</li> <li>• Conciliaciones bancarias</li> </ul>			
COLOCACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categorización del cliente</li> <li>• Reportes de montos aprobados</li> <li>• Normativa correspondiente</li> <li>• Constataciones</li> <li>• Reportes de plazo de prestamos</li> <li>• Conciliaciones bancarias</li> <li>• Garantías de préstamo</li> </ul>	<p>Matriz de análisis y evaluación</p> <p>Matriz de tratamiento y monitoreo</p>	<p>Plan de reducción de riesgo</p> <p>Normas y políticas</p> <p>Informe sobre identificación de riesgos</p>	<p>Gerencia financiera</p> <p>Gerencia general</p> <p>Gerencia de negocios</p>
RECUPERACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de mora</li> <li>• Reportes de plazo de prestamos</li> <li>• Normativa correspondiente</li> <li>• Evaluaciones de garantías</li> </ul>	<p>Matriz de análisis y evaluación</p> <p>Matriz de tratamiento y monitoreo</p>	<p>Plan de reducción de riesgo</p> <p>Normas y políticas</p> <p>Informe sobre identificación de riesgos</p>	<p>Gerencia financiera</p> <p>Gerencia general</p> <p>Despacho jurídico</p>

## 5.0 ANALISIS ESTADISTICO DE INFORMACION SOBRE LA CAJA DE CREDITO

El análisis estadístico que se presenta a continuación es un análisis que el grupo hace en función de la información que la caja proporciona.

### 5.1 Análisis de Solicitudes desembolsadas y suspendidas

En el anexo número 5 se indica el listado de solicitudes denegadas, las cuales totalizan 25

Para analizar las solicitudes denegadas y suspendidas se tomó como base el primer trimestre del año 2008, no fue posible considerar otro rango de datos por la confidencialidad de la información que se maneja, la administración considera que en ese

rango de datos se puede hacer un análisis de las causas que genera que se den por denegadas y suspendidas las solicitudes de crédito.

Para analizar las causa de porque las solicitudes son denegadas y suspendidas se realizo una entrevista con la jefe de Operación la Sra. Sandra Elizabeth Guzmán. Se tomaba un nombre de la lista de la tabla N° 1 y en el sistema se verificaba la causa que genero el estado de denegado, el sistema Bankworks le permite ver un expediente a la vez, por esa razón solo se verificaron 15 expedientes digitales, de los cuales obtuvimos las causas más comunes.

Causa	Comentarios
Mala referencias	Las personas que se les consulto por teléfono no dieron buena referencia
Mal record crediticio	Mala clasificación en bases de datos (La central de riesgos, FEDECREDITO, INFORED, DICOM y bases de datos de la caja de crédito de Zacatecoluca
Desintegración de la información	Cambio en la situación del cliente o codeudores.
Monto solicitado muy alto	Las garantías que ofrecen no son suficientes para el monto que solicita
Liquidez negativa	Es capaz de pagar el crédito , pero no cubriría sus necesidades básicas del hogar
Información falsa	En la visita de campo se determino que mintió con la información que proporciono
Alto endeudamiento	Esta endeudado con otras instituciones financieras
Destino del crédito	El crédito lo solicitaban para consolidación de deudas extranjeras

Tabla 3 Causas que conllevan a denegar una solicitud de crédito



Causa	Comentarios
Desintegración de grupo	Los grupos son fiadores entre si
Fiadores con mal record	Tiene que presentar el cliente nuevos fiadores.
No demuestran otros ingresos	No pudo comprobar con documentos los ingreso extras que recibe
Fiadores mal calificados	
Falta de documentación	No presento información que se le requirió
Moral de pago	No paga responsablemente.
Cliente tipo E	Esta calificación significa que es un cliente de difícil recuperación

Tabla 4 Causas que conllevan a suspender una solicitud de crédito

En el anexo 5 Se analiza el diseño de los formatos de las tablas 1, 2, 3 y 4 se encuentra que los encabezados no corresponden al contenido de la tabla, además los nombres de los campos tienden a confundir con la información que contiene. Como por ejemplo la fecha de ejecutivo significa la fecha en que la solicitud fue recibida e ingresada al sistema. No está unificada la forma de cómo introducir los datos a la tabla N° 1 es decir que primero se ingresan los nombres y luego los apellidos y cuando se quiere hacer una interpretación del contenido de la tabla 1 Y 2 con la tabla N° 6 no hay ningún campo que permita implementar un indicador que proporcione el numero y % de créditos suspendidos y denegados, créditos suspendidos y denegados por tipo de cartera Y garantía (vivienda, consumo y empresa)

En la tabla N° 5 se encuentran las fechas en que la solicitudes son ingresadas al sistema, fecha en que el ejecutivo recolecta toda la información y la fecha en que se emite la resolución por parte del comité de crédito, pero solo de esta tabla no se puede graficar las distribución de créditos colocados en función del tipo de garantía, además no se puede obtener el tiempo total del proceso por tipo de crédito (vivienda, consumo y empresa).

Para efectos de análisis de tiempos por proceso de colocación según tipo de créditos y según tipo de garantía nos auxiliamos de una combinación de datos de las tablas 5 y 6 que se presenta en la tabla 7.

La tabla 7 es el resultado de unir dos informes que genera la caja.

De igual manera de las tablas 5 y 6 obtenemos los tiempos promedios para la colocación de créditos para los tres grandes rubros consumo, vivienda y empresa, los cuáles se presentan a continuación.

A manera de ejemplo y por razones de accesibilidad de información. En la tabla 7 (ver anexo 6) se considera únicamente los créditos colocados en abril de 2008.

Las graficas 22 a la 25 son análisis del grupo.

Los siguientes gráficos son obtenidos a partir de la tabla N° 6 ver anexo 5

### **Créditos colocados en abril de 2008**

TIPO DE CREDITOS	Nº DE CREDITOS	%
CREDITOS DE CONSUMO	122	58.37
CREDITOS DE EMPRESA	59	28.23
CREDITOS DE VIVIENDA	28	13.40
Total de créditos colocados en abril/2008	209	100.00

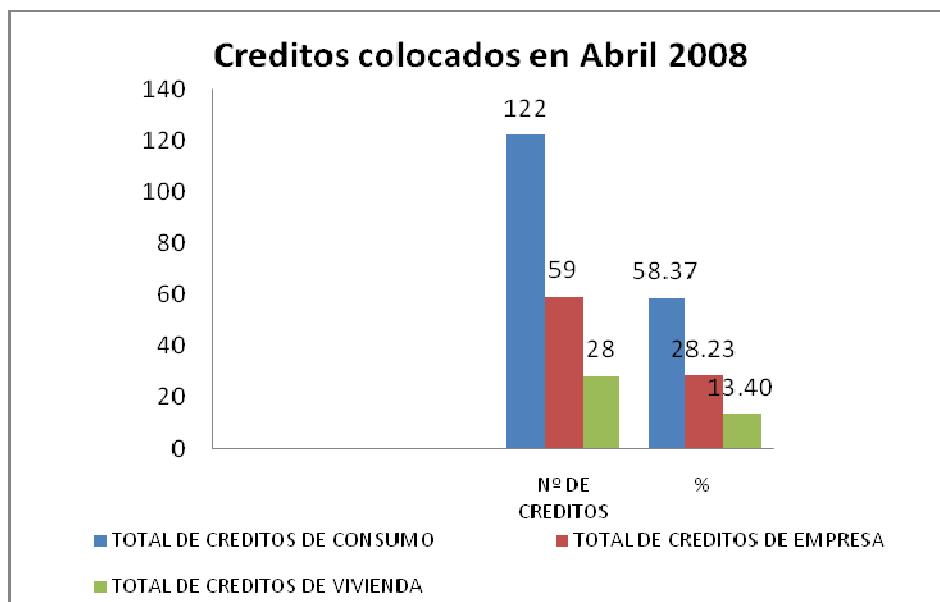


Grafico 16 créditos colocados en abril de 2008

En el grafico N°1 se observa que el 58.37 % de los créditos que se colocaron en abril de 2008 fueron créditos de consumo seguido de los créditos de empresa con un 28.23 % y finalmente los créditos de vivienda con un 13.40%.

Es importante analizar esta información por la razón que la mayor parte de tiempo del negocio se concentra en la colocación de créditos, de aquí la importancia de analizar y mejorar los procesos que en estos procesos están involucrados.

CREDITOS DE CONSUMO		
TIPO DE GARANTIA	Nº de Créditos	%
FIDUCIARIA	96	78.69
HIPOTECARIA	19	15.57
ORDEN DE PAGO	4	3.28
PIGNORADA	2	1.64
PRENDARIA	1	0.82
<b>TOTAL DE CREDITOS DE CONSUMO</b>	<b>122</b>	<b>100.00</b>

### Créditos de consumo según tipo de garantía

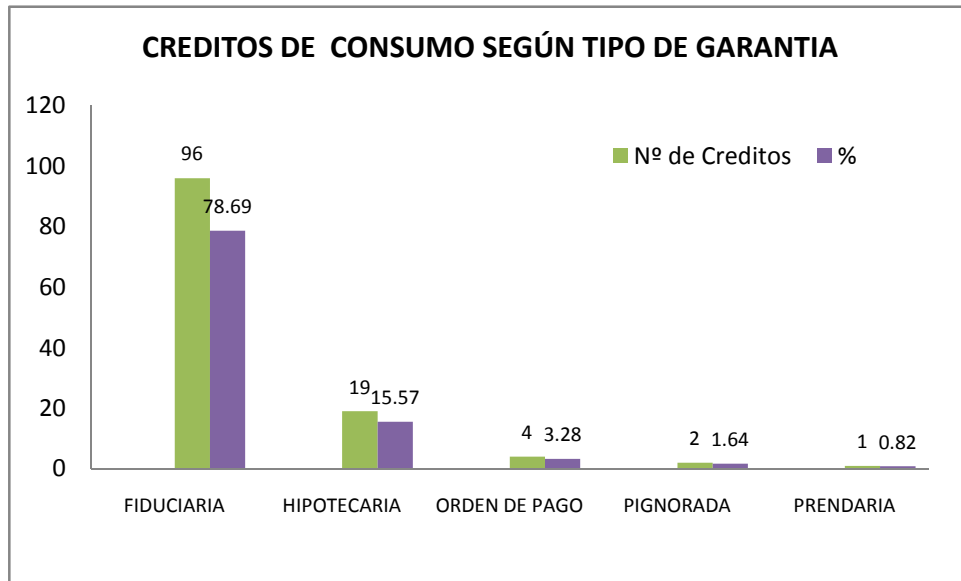


Gráfico 17 créditos para consumo según tipo de garantía

Los créditos de consumo con garantía fiduciaria son los que ocupan el primer lugar en la colocación con un 78.69%, seguido de créditos de consumo con garantía hipotecaria con un 15.57% y con un 3.28% están los créditos de consumo con orden de pago (orden de descuento)

CREDITOS DE EMPRESA		
TIPO DE GARANTIA	Nº de Créditos	%
FIDUCIARIA	34	57.63
HIPOTECARIA	21	35.59
PIGNORADA	2	3.39
PRENDARIA	1	1.69
OTROS	1	1.69
<b>TOTAL DE CREDITOS DE CONSUMO</b>	<b>59</b>	<b>100.0</b>

### Créditos para empresa según tipo de garantía

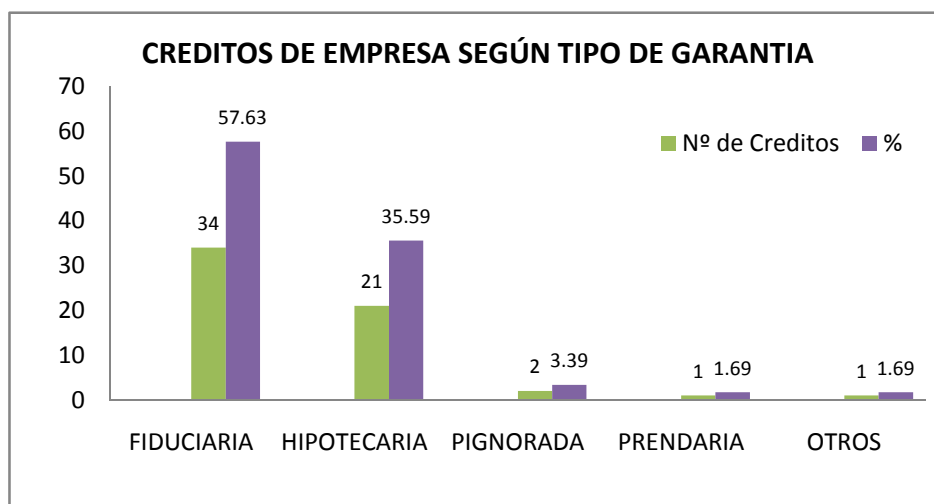


Grafico 18 créditos para empresa según tipo de garantía

En los créditos para empresa el tipo de garantía fiduciaria predomina con un 57.63% y 35.59% corresponde a los créditos para empresa con garantía hipotecaria y con un 3.39% los créditos con garantía pignorada.

CREDITOS DE VIVIENDA		
TIPO DE GARANTIA	Nº de Créditos	%
FIDUCIARIA	21	75.00
HIPOTECARIA	3	10.71
ORDEN DE PAGO	2	7.14
PIGNORADA	1	3.57
PRENDARIA	1	3.57
TOTAL DE CREDITOS DE CONSUMO	28	100.0

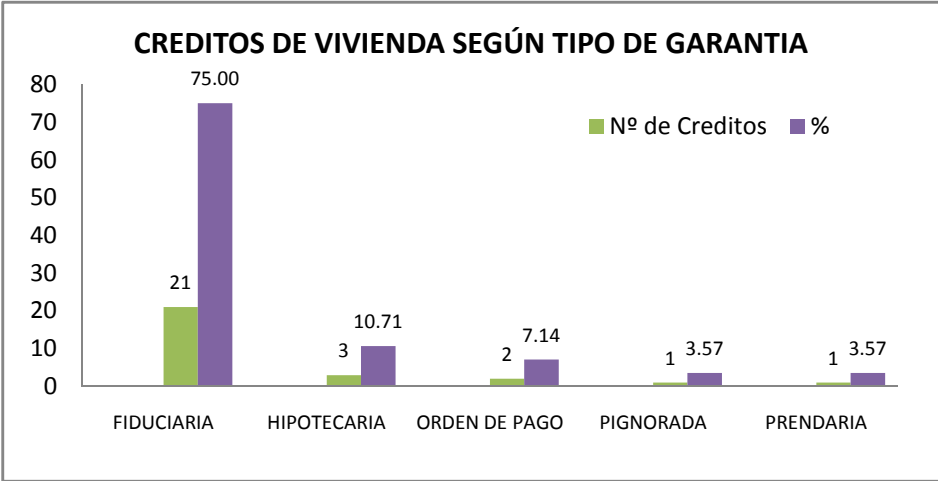


Grafico 19 créditos para vivienda según el tipo de garantía

El 75% de las personas entregan una garantía fiduciaria cuando solicitan un crédito para vivienda y un 10.71% entrega una garantía hipotecaria seguido de 7.14% que entregan garantías de orden de descuento.

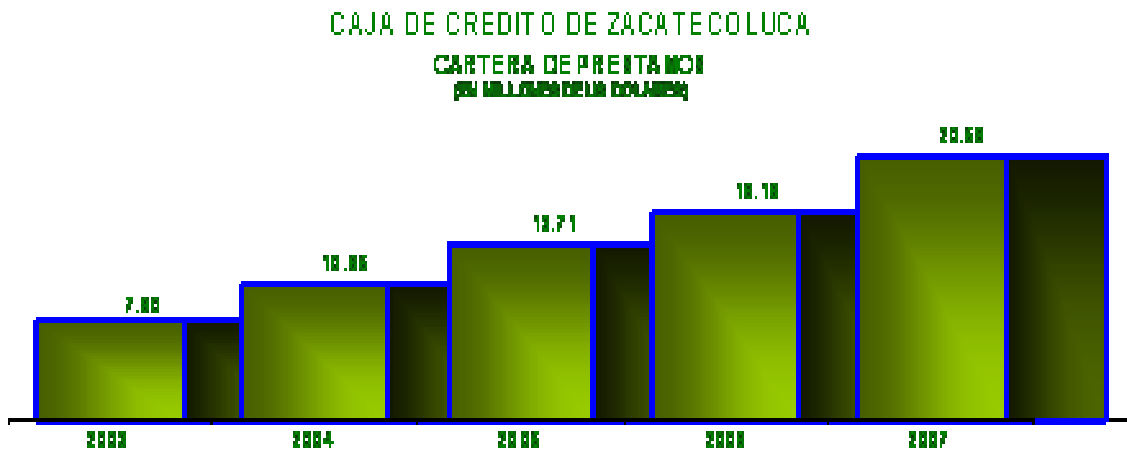
En los tres tipos de crédito (vivienda, consumo y empresa) las personas entregan garantías fiduciarias, hipotecarias, orden de pago y pignorada respectivamente, esto significa que al analizar y reducir el riesgo que se presenta con estos tipos de garantías se mejoraría la recuperación impactando en la disminución de la mora y el nivel de saneamiento e incrementando la rentabilidad.

En el proceso de colocación se observa que la resolución del crédito la emite el comité de crédito, esto significa que si en el primer trimestre de 2008 se tuvo un promedio de créditos colocados de 711, de los cuales 45 fueron denegados y 74 suspendidas; estos valores se pueden analizar en términos de porcentaje y decir que el 16.74% de solicitadas en el primer trimestre de 2008 fueron denegadas y suspendidas, para llegar a denegar o suspender se tuvo que hacer todo un proceso pasando por las ejecutivas de información o plataforma, digitación, recolección de información del ejecutivo asignado, todo esto para que el comité determine que el riesgo es muy alto, por lo tanto es necesario incrementar una tipificación para los clientes antes de invertir recursos en los análisis.

## 5.2 Gráficos resumen de actividades de la caja (2003-2007)

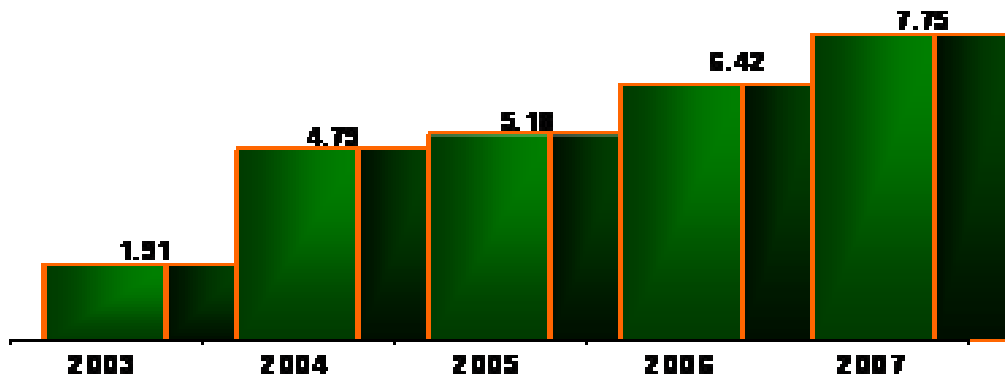
A continuación se presentan los gráficos resumen que dan una noción de la eficiencia en la planeación estratégica. Estos gráficos fueron elaborados basándose en los resultados de las memorias de labores de los años 2004 a 2007

Gráfico 20: gráficos resumen de eficiencia financiera en la Caja de Crédito de Zacatecoluca



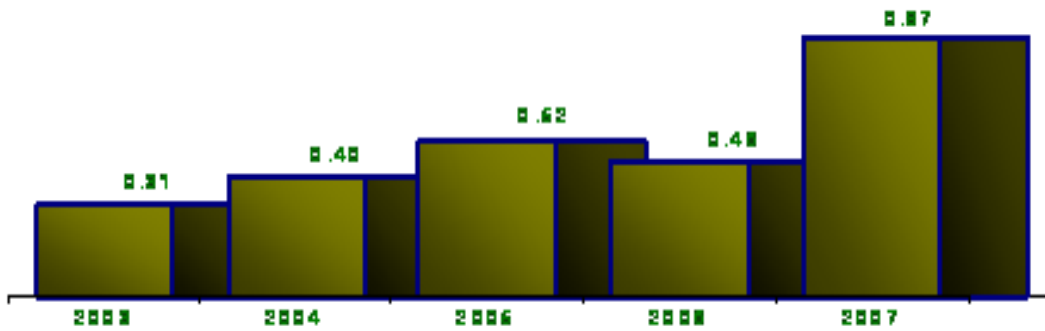
**Incremento de la cartera la cartera de préstamos en us\$ 12.60 millones de dólares, desde el año 2003, hasta el año 2007**

**CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**  
**CARTERA DE DEPÓSITOS**  
**(EN MILLONES DE US DOLARES)**



Tendencia de cartera de depósitos en los últimos cinco años.  
 Inicio de Captación de ahorros de nuestros socios septiembre de 2002.

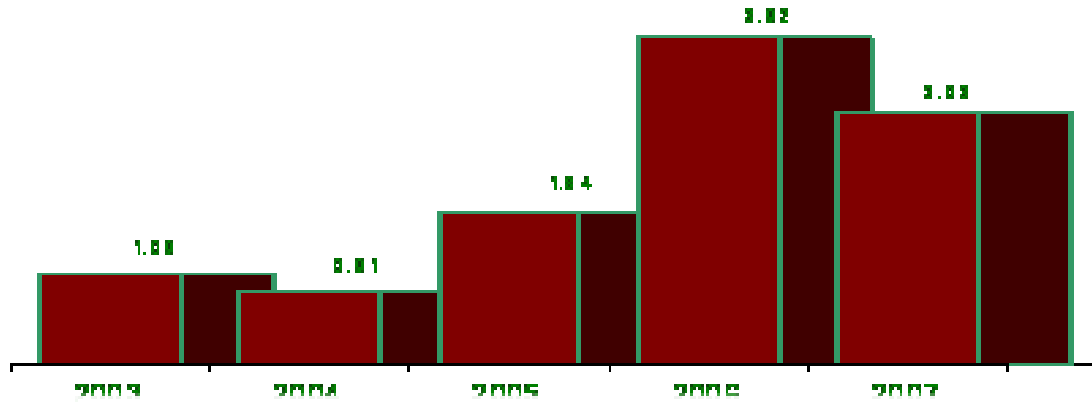
**CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**  
**UTILIDAD OPERATIVA**  
**(EN MILLONES DE US DOLARES)**



Utilidad operativa obtenida en los últimos cinco años

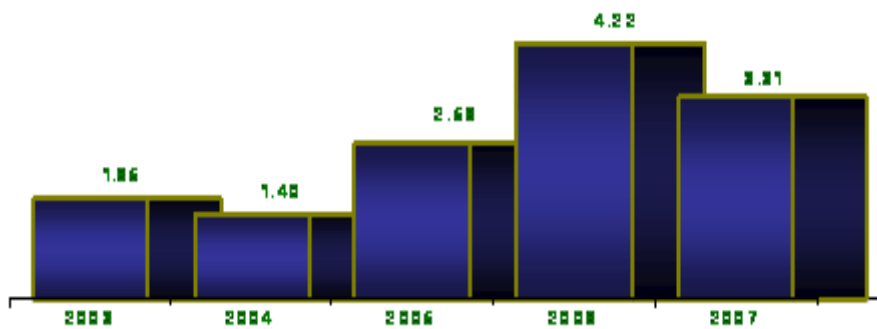


**CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**  
**% INDICE DE VENCIMIENTOS**  
 (EN MILLONES DE PESOS SOLARES)



Índice de vencimientos en los últimos cinco años  
 (Prestamos vencidos / Cartera Bruta)

**CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**  
**% DE MORA**



Tendencia de porcentaje de mora en los últimos cinco años, en los últimos años se a tenido un incremento del porcentaje de mora debido al nuevo Cálculo de los días mora que el nuevo sistema Bankworks hace.

CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA			
COMPARATIVO DE LO QUE SE OBTUVO A 31 DE DICIEMBRE DE 2007 CONTRA LO PROYECTADO A INICIOS DEL MISMO AÑO			
INDICADOR	DIC.2007	IND.PROYECTADOS. 2007	EFICIENCIA DE LA PLANEACION
Índice de Endeudamiento	4.57%	3.90%	117.2%
Índice de vencimiento	3.03%	4.35%	69.7%
Cobertura de Riesgos	112.18%	100.00%	112.2%
Eficiencia Administrativa	5.85%	4.37%	133.9%
Rentabilidad sobre patrimonio	15.35%	16.53%	92.9%
Resultado del ejercicio	874.60	640.10	136.6%
Cartera total	20,593.00	20,340.70	101.2%
Depósitos	7,797.30	8,547.48	91.2%
Activos totales	23,970.00	23,740.26	101.0%

Tabla 5 Comparativo de lo que se obtuvo a 31 de diciembre de 2007 contra lo proyectado a inicios del mismo año

De los 9 indicadores de la tabla anterior solo el índice de vencimiento es el que no lograron cumplir, alcanzando un nivel de eficiencia de 69.7 %, seguido de captación de depósitos con un 91.2 % y en la rentabilidad sobre el patrimonio se alcanzo un nivel de eficiencia de 92.9 %.

El resto de los indicadores se cumplieron en más del 100%.

De aquí se puede concluir que la planeación estratégica que la administración realiza es eficiente, ya que las metas propuestas son alcanzadas en su mayoría.

Por esta razón el proceso de planeación estratégica no es sujeto de estudio en nuestro caso, secundando lo anterior se agrega en las tablas siguientes el balance y estado de resultado al 31 de diciembre de 2007

CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA				
BALANCE AL 31 DE DIC. DE 2007 VRS. BALACE PROYECTADO AL 31 DE DIC. 2007				
A C T I V O	BALANCE DIC.2007 (A)	PROYECTADOS 2007 (B)	DIFERENCIA (A - B)	% DE CUMPLIMIENTO
ACTIVOS DE INTERMEDIACION	22,820.97	23,057.97	(237.00)	98.97%
FONDOS DISPONIBLES	2,121.92	2,818.05	(696.13)	75.30%
INVERSIONES FINANCIERAS	806.98	784.03	22.95	102.93%
PRESTAMOS	20,593.04	20,340.70	252.34	101.24%
CARTERA VIGENTE	19,968.16	19,455.88	512.28	102.63%
CARTERA VENCIDA	624.88	884.82	(259.94)	70.62%

RESERVA DE SANEAMIENTO	(700.97)	(884.82)	183.85	79.22%
OTROS ACTIVOS ( Neto )	465.24	10.50	454.74	4430.86%
ACTIVO FIJO ( Neto )	683.79	671.79	12.00	101.79%
TOTAL ACTIVO	23,970.00	23,740.26	229.74	100.97%
<b>P A S I V O</b>				
PASIVOS DE INTERMEDIACION	18,777.02	18,133.38	643.64	103.55%
DEPOSITOS	7,797.26	8,547.48	(750.22)	91.22%
PRESTAMOS	10,979.76	9,585.90	1,393.86	114.54%
OBLIGACIONES CON FEDECREDITO	3,143.79	2,148.07	995.72	146.35%
OTRAS FUENTES	7,835.97	7,437.83	398.14	105.35%
OTROS PASIVOS	889.30	958.20	(68.90)	92.81%
			-	
TOTAL PASIVO	19,666.32	19,091.58	574.74	103.01%
<b>P A T R I M O N I O</b>				
CAPITAL SOCIAL PAGADO	2,026.19	2,365.63	(339.44)	85.65%
RESERVAS DE CAPITAL (legal y voluntaria)	1,124.28	1,107.86	16.42	101.48%
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	111.17	111.17	-	100.00%
REVALUACIONES	468.73	468.73	-	100.00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO DESP.DE IMP.	573.31	595.29	(21.98)	96.31%
TOTAL PATRIMONIO	4,303.68	4,648.68	(345.00)	92.58%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	23,970.00	23,740.26	229.74	100.97%

Tabla 6 Balance de lo que se obtuvo a 31 de diciembre de 2007 contra lo proyectado a inicios del mismo año

<b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS 31 DE DIC. DE 2007 VRS.ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO AL 31 DE DIC. 2007</b>				
<b>INGRESOS DE OPERACIONES DE INTERMEDEDIACION</b>	<b>ESTADO DE RESULTADOS 2007 (A)</b>	<b>PROYECTADO 2007 (B)</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>% DE CUMPLIMIE NTO</b>
INTERESES SOBRE PRÉSTAMOS	2,485.68	2,633.31	(147.63)	94.39%
OTRAS COMISIONES SOBRE CRÉDITOS	364.47	279.66	84.81	130.32%
INTERESES SOBRE INVERS. FINANCIERAS	45.78	36.38	9.40	125.83%
OTROS INGRESOS	513.50	27.43	486.07	1872.20%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3,409.43</b>	<b>2,976.78</b>	<b>432.65</b>	<b>114.53%</b>
COSTOS DE OPERAC. DE INTERMED.				
INTERESES SOBRE DEPOSITOS	392.50	421.64	(29.14)	93.09%
INTERESES SOBRE PRÉSTAMOS	801.33	583.99	217.34	137.22%
OTROS COSTOS	-	16.24	(16.24)	-
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>1,193.83</b>	<b>1,021.87</b>	<b>171.96</b>	<b>116.83%</b>
GASTOS POR RESERVA	246.26	302.18	(55.92)	81.49%
<b>UTILIDAD DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>1,969.34</b>	<b>1,652.73</b>	<b>316.61</b>	<b>119.16%</b>
GASTOS DE OPERACIÓN	1,094.78	799.27	295.51	136.97%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>874.56</b>	<b>853.46</b>	<b>21.10</b>	<b>102.47%</b>
MENOS: IMPUESTO SOBRE LA RENTA	240.03	213.37	26.66	112.50%
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>634.53</b>	<b>640.10</b>	<b>(5.57)</b>	<b>99.13%</b>
RESERVA LEGAL	61.22	44.81	16.41	136.63%
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO Y RVA.LEGAL.</b>	<b>573.31</b>	<b>595.29</b>	<b>(21.98)</b>	<b>96.31%</b>

Tabla 7 Estado de resultados l a 31 de diciembre de 2007 contra lo proyectado a inicios del mismo año

### 5.3 Análisis de distribución de actividades por ejecutivo según cartera

Se realizó un análisis de cargas de trabajo a los procesos de los diferentes tipos de colocación de créditos: vivienda, empresa y consumo, ya que estos procesos son los que además de presentar bastante oportunidad de mejora según el análisis de resultados obtenidos son los que contribuyen en proporción significativa a la utilidad operativa de la Caja de crédito.

El análisis fue realizado solamente a las colocaciones con garantía Hipotecaria y fiduciaria ya que son los que se realizan en mayor medida como se muestra en el gráfico (ver gráficos: 18, 19)

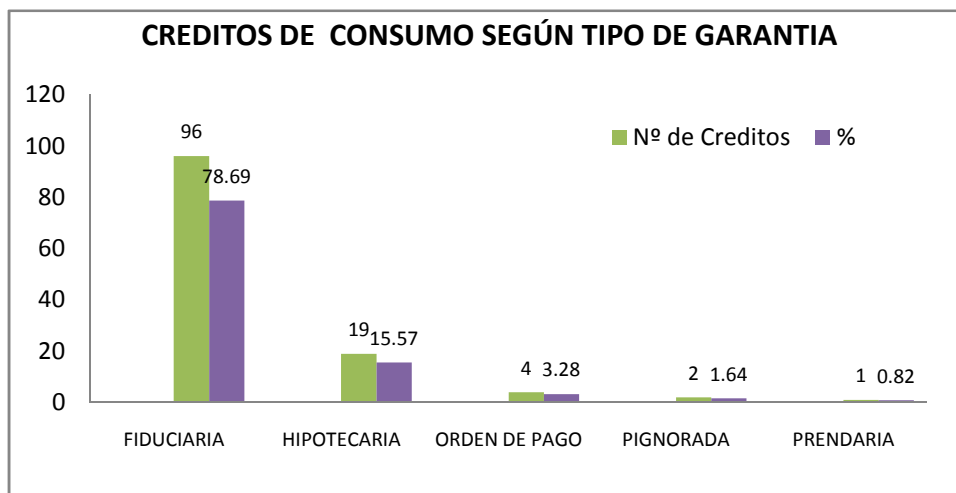


Gráfico 17 créditos para consumo según el tipo de garantía

Aunque el gráfico corresponde al mes de abril el comportamiento sigue aproximadamente la misma tendencia para los otros meses del año según lo comentado con la jefe de operaciones, por tal razón nos enfocamos a las colocaciones con dichas garantías.

Partiendo de los OTIDAR de los procesos de colocaciones se procedió a elaborar las siguientes tablas de distribución de trabajo, el punto de análisis fue centrado en las actividades que realizan los ejecutivos de negocios ya que son las que consumen mayor tiempo del proceso.

Se realizó este análisis solamente para los procesos de Administración de operaciones dentro del Macroproceso de Colocaciones, específicamente a los relacionados con el otorgamiento de créditos, ya que estos generan un mayor aporte al ingreso neto de efectivo a la caja de crédito

como se señalo anteriormente. Además solo se realizo a los procesos de otorgamiento de créditos con garantía hipotecaria y fiduciario, ya que son los que presentan mayor demanda.

El objetivo de realizar dicho análisis es para determinar si se cumple con el trabajo asignado en el tiempo establecido por parte de los ejecutivos, y posteriormente identificar las causas que hacen que esto suceda para darle una solución integral.

### 5.3.1 Tabulación de datos de los procesos de colocaciones de crédito

La obtención de los datos se realizo de la siguiente manera:

Para la columna Hr/Hombre (mensual) se multiplico la duración de cada actividad por el número de créditos colocados al mes según el tipo de crédito y garantía para lo cual se hizo uso de las siguientes gráficos (ver grafico 17 y 19)

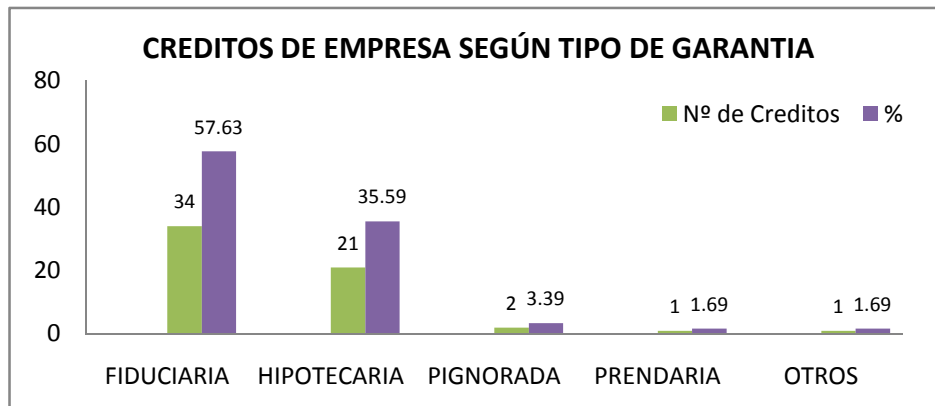


Grafico 18 créditos para empresa según el tipo de garantía

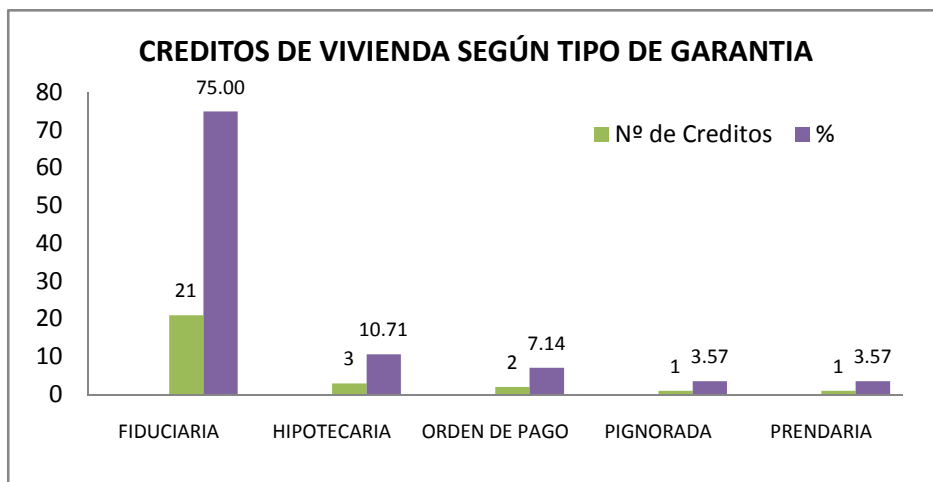
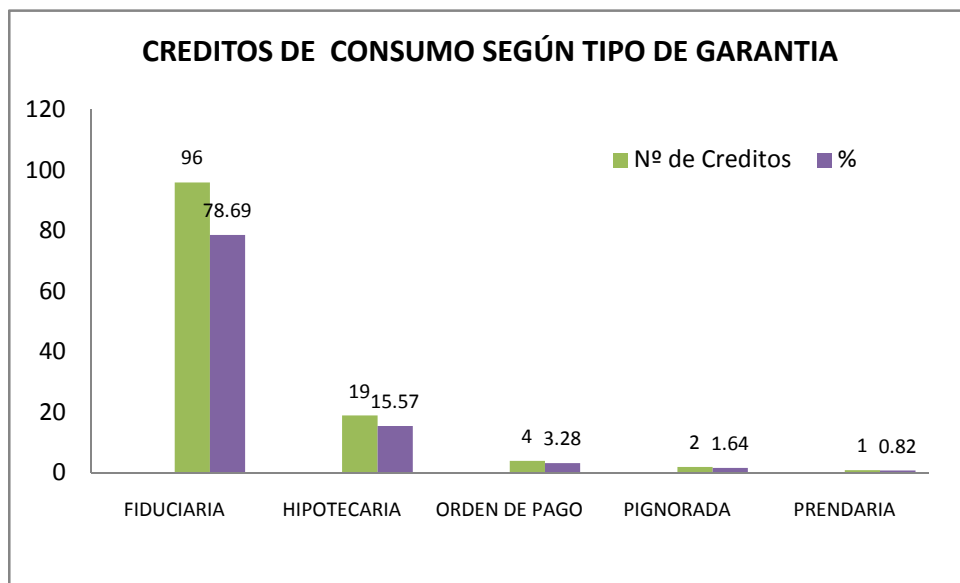


Grafico 19 créditos para vivienda según el tipo de garantía



Para la columna Hr/Hombre/Responsable (mensual) se obtuvo la sumatoria de todos los tiempos correspondientes a las actividades que realiza el responsable y luego en las restantes 2 columnas se determino el porcentaje de duración de la actividad con relación al tiempo total esto para tener una mejor visión del porcentaje de tiempo que consume cada actividad como el porcentaje de tiempo de participación de un responsable en el proceso

CRÉDITO CON GARANTIA HIPOTECARIA

CREDITO PARA VIVIENDA HIPOTECARIO							
N°	Responsable	Nombre de la actividad	Horas hombre por actividad				
			min./Actividad	Hr/hombre(mensual)	Hr/Hombre/Responsable(mensual)	Porcentaje / actividad (%)	Porcentaje / responsable (%)
1	Información	Revisar la documentación y solicitud	20	7	17.5	0.005	0.013
2		Llenar solicitud en caso de que falte	10	3.5		0.003	
3		Organizar documentación	5	1.75		0.001	
4		Verificar estatus del fiador	5	1.75		0.001	

5		Si los fiadores cumplen con los requisitos se imprime reporte	5	1.75		0.001	
6		Enviar la información a digitación	5	1.75		0.001	
7	Digitación	Digitar información de la solicitud en software Bizflow	50	17.5	31.5	0.013	0.023
8		Generar la calificación de riesgo	20	7		0.005	
9		Imprimir la calificación	5	1.75		0.001	
10		Anexar calificación a solicitud	5	1.75		0.001	
11		Asignar ejecutivo según cartera	10	3.5		0.003	
12		Programar visita de campo	20	7		0.005	
13	Ejecutivo de negocios	Recopilar información según tipo de crédito	120	42	94.5	0.031	0.070
14		Hacer análisis según información recolectada	120	42		0.031	
15		Enviar a comité	10	3.5		0.003	
16	Comité	Verificar garantías vrs. Normativas y políticas de la caja	705	246.75	252	0.182	0.186
17		Firmar expediente	5	1.75		0.001	
18		Enviar a digitación	10	3.5		0.003	
19	Digitación	Ingresar datos aprobados a sistema Bizflow	30	10.5	14	0.008	0.010
20		Enviar expediente a operaciones	10	3.5		0.003	
21	Operaciones	Verificar condiciones generales del crédito	10	3.5	120.75	0.003	0.089
22		Sellar en digital y físicamente	5	1.75		0.001	
23		Preguntar la cliente la forma de pago	5	1.75		0.001	
24		Si el pago se hace con orden de descuento, se aplica simulación	20	7		0.005	
25		Asignar numero de crédito	10	3.5		0.003	
26		Generar orden de descuento	10	3.5		0.003	



27		Anexar a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador	10	3.5		0.003	
28		Programar desembolso	20	7		0.005	
29		Darle a conocer los honorarios al cliente	5	1.75		0.001	
30		Redactar acuerdos	10	3.5		0.003	
31		Enviar documentación a notario	240	84		0.062	
32		Elabora contrato según acuerdos	720	252		0.186	
33	Notario	Si el contrato lo redacta notario que el cliente proporcione, se hará una revisión del contrato, en caso contrario pasa a lecturas e contrato	30	10.5	262.5	0.008	0.194
34		Redactar hoja de seguros	10	3.5		0.003	
35		Hacer plan de pago	10	3.5		0.003	
36		Realizar hoja de desembolso	10	3.5		0.003	
37		Programar lectura de contrato	10	3.5		0.003	
38		Dar lectura al contrato	60	21		0.016	
39		Sacar copia a contrato y anexarlo a expediente	10	3.5		0.003	
40	Operaciones	Enviar copia de hoja de desembolso a caja	10	3.5	42	0.003	0.031
41	Notario	Se lleva copia de contrato para elaborar testimonio y trae el documento elaborado	1440	504	504	0.373	0.327
42		Efectuar desembolso según acuerdo	10	3.5		0.003	
43	Caja	Enviar expediente a archivo	10	3.5	7	0.003	0.005
44		Asegurar número de expediente en Excel y físicamente al documento	10	3.5		0.003	
45	Archivo	Archivar expediente.	10	3.5	7	0.003	0.005
		TOTAL	3865	1352.75			

Nº	CREDITO PARA CONSUMO HIPOTECARIO						
	Responsable	Actividad	Min/Act	Horas hombre por actividad			
				Hr/hombre(mensual)	Hr/Hombre/Responsable(mensual)	Porcentaje / actividad (%)	Porcentaje / responsable (%)
1	Información	Revisar documentación	20	6.333	12.667	0.003	0.006
2		Llenar solicitud si falta	10	3.167		0.002	
3		Organizar documentación	5	1.583		0.001	
4		Enviar a digitación	5	1.583		0.001	
5	Digitación	Introducir información del cliente en Bizflow	50	15.833	31.667	0.008	0.016
6		Proporcionar información al evaluador	50	15.833		0.008	
7	Perito	Perito hace valúo de propiedad	1800	570.000	570.000	0.286	0.286
8	Digitación	Anexar valúo a la expediente del cliente	10	3.167	6.333	0.002	0.003
9		Enviar expediente al ejecutivo asignado	10	3.167		0.002	
10	Ejecutivo de negocio	Programar visita de campo	90	28.500	372.083	0.014	0.187
11		Realiza visita de campo	480	152.000		0.076	
12		Recopila información	480	152.000		0.076	
13		Hacer análisis según información recopilada	120	38.000		0.019	
14		Enviar análisis a jefe de negocios	5	1.583		0.001	
15	Jefe de negocios	Revisión de reportes	30	9.500	12.667	0.005	0.006
16		Enviar reporte a comité de crédito	10	3.167		0.002	
17	Comité de crédito	Verificar garantías vrs. Políticas y normativas de la caja	480	152.000	155.167	0.076	0.078
18		Enviar solicitud firmada a jefe de negocios	10	3.167		0.002	
19	Jefe de negocios	Verifica solicitud y firma	10	3.167	6.333	0.002	0.003
20		Enviar solicitud a digitación	10	3.167		0.002	
21	Digitación	Ingresa datos aprobados al sistema	30	9.500	12.667	0.005	0.006
22		Envía solicitudes a operaciones	10	3.167		0.002	

23	Operaciones	Verificar condiciones integrales del crédito	30	9.500	28.500	0.005	0.014
24		Elaborar nota preventiva	30	9.500		0.005	
25		Llenar recibo de pago del CNR	10	3.167		0.002	
26		Entregar anotación preventiva y recibo de pago al cliente	20	6.333		0.003	
27	Operaciones	Verificar la nota preventiva que emite el CNR	10	3.167	32.617	0.002	0.016
28		Si hay observaciones del CNR no se puede tomar el inmueble en garantía, presenta otro inmueble o finaliza el proceso	1.00	0.317		0.000	
29		Si no hay observaciones del CNR proceder a sellar en digital y físicamente el documento.	10	3.167		0.002	
30		Preguntar al cliente la forma de pago	3	0.950		0.000	
31		Si la forma de pago es a través de orden de descuento, proceder a aplicar simulación y seguir con paso 38, si el pago es a través de pago voluntario pasar al paso 40.	1.00	0.317		0.000	
32		Agregar número de crédito	5	1.583		0.001	
33		Generar orden de descuento	10	3.167		0.002	
34		Anexar a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador	20	6.333		0.003	
35		Programar desembolsos	10	3.167		0.002	
36		Dar a conocer los honorarios al cliente	20	6.333		0.003	
37		Redactar acuerdos	3	0.950		0.000	
38		Enviar a notario	10	3.167		0.002	
39		Notario	Elaboración de contrato	750		237.500	
40	Si el notario que elaboro el contrato lo proporcione el		1	0.317	0.000		

		cliente, el contrato deberá pasar a revisión , de lo contrario envía a lectura de contrato a paso 48					
41	Operaciones	Redactar hoja de seguro	10	3.167	44.333	0.002	0.022
42		Programar lecturas e contrato	20	6.333		0.003	
43		Dar lectura a contrato	60	19.000		0.010	
44		Si el cliente acepta las condiciones del contrato firma, si hay algo que no le parece no firma y termina el proceso o se revisan acuerdos	10	3.167		0.002	
45		Sacar copia a contrato y anexarlo a expediente	30	9.500		0.005	
46		Enviar copia de hoja de desembolso a caja	10	3.167		0.002	
47	Notario	Se lleva copia de contrato para elaborar testimonio y trae el documento elaborado	1440	456.000	456.000	0.229	0.229
48	Caja	Efectuar desembolso según acuerdo	10	3.167	6.333	0.002	0.003
49		Enviar expediente a archivo	10	3.167		0.002	
50	Archivo	Asignar numeración en Excel y rotular físicamente el expediente	10	3.167	6.333	0.002	0.003
51		Archivar expediente	10	3.167		0.002	
Total			7250	1991.517			

N°	CREDITO PARA EMPRESA HIPOTECARIO						
	Responsable	Actividad	Min/ Act	Horas hombre por actividad			
				Hr/hombre( mensual)	Hr/Hombre/Respo nsable(mensual)	Porcentaje / actividad (%)	Porcentaje / responsable (%)
1	Información	Revisar documentación	20	7.000	14.000	0.003	0.003
2		Llenar solicitud si falta	10	3.500		0.002	
3		Organizar documentación	5	1.750		0.001	
4		Enviar a digitación	5	1.750		0.001	
5	Digitación	Introducir información del cliente en Bizflow	50	17.500	35.000	0.008	0.008
6		Proporcionar información al evaluador	50	17.500		0.008	
7	Perito	Perito hace valuó de propiedad	1800	630.000	630.000	0.286	0.286
8	Digitación	Anexar valuó a la expediente del cliente	10	3.500	7.000	0.002	0.002
9		Enviar expediente al ejecutivo asignado	10	3.500		0.002	
10	Ejecutivo de negocio	Programar visita de campo	90	31.500	411.250	0.014	0.014
11		Realiza visita de campo	480	168.000		0.076	
12		Recopila información	480	168.000		0.076	
13		Hacer análisis según información recopilada	120	42.000		0.019	
14		Enviar análisis a jefe de negocios	5	1.750		0.001	
15	Jefe de negocios	Revisión de reportes	30	10.500	14.000	0.005	0.005
16		Enviar reporte a comité de crédito	10	3.500		0.002	
17	Comité de crédito	Verificar garantías vrs. Políticas y normativas de la caja	480	168.000	171.500	0.076	0.076
18		Enviar solicitud firmada a jefe de negocios	10	3.500		0.002	
19	Jefe de	Verifica solicitud y firma	10	3.500	7.000	0.002	0.002

20	negocios	Enviar solicitud a digitación	10	3.500		0.002	
21	Digitación	Ingresa datos aprobados al sistema	30	10.500	14.000	0.005	0.005
22		Envía solicitudes a operaciones	10	3.500		0.002	
23	Operaciones	Verificar condiciones integrales del crédito	30	10.500	31.500	0.005	0.005
24		Elaborar nota preventiva	30	10.500		0.005	
25		Llenar recibo de pago del CNR	10	3.500		0.002	
26		Entregar anotación preventiva y recibo de pago al cliente	20	7.000		0.003	
27	Operaciones	Verificar la nota preventiva que emite el CNR	10	3.500	36.050	0.002	0.002
28		Si hay observaciones del CNR no se puede tomar el inmueble en garantía. presenta otro inmueble o finaliza el proceso	1.00	0.350		0.000	
29		Si no hay observaciones del CNR proceder a sellar en digital y físicamente el documento.	10	3.500		0.002	
30		Preguntar al cliente la forma de pago	3	1.050		0.000	
31		Si la forma de pago es a través de orden de descuento. proceder a aplicar simulación y seguir con paso 38. si el pago es a través d pago voluntario pasar al paso 40.	1.00	0.350		0.000	
32		Agregar numero de crédito	5	1.750		0.001	
33		Generar orden de descuento	10	3.500		0.002	
34		Anexar a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador	20	7.000		0.003	

35		Programar desembolsos	10	3.500		0.002	
36		Dar a conocer los honorarios al cliente	20	7.000		0.003	
37		Redactar acuerdos	3	1.050		0.000	
38		Enviar a notario	10	3.500		0.002	
39		Elaboración de contrato	750	262.500		0.119	
40	Notario	Si el notario que elaboro el contrato lo proporciono el cliente. el contrato deberá pasar a revisión . de lo contrario envía a lectura de contrato a paso 48	1	0.350		0.000	0.119
41		Redactar hoja de seguro	10	3.500		0.002	
42		Programar lecturas e contrato	20	7.000		0.003	
43		Dar lectura a contrato	60	21.000		0.010	
44	Operaciones	Si el cliente acepta las condiciones del contrato firma. si hay algo que no le parece no firma y termina el proceso o se revisan acuerdos	10	3.500	49.000	0.002	0.002
45		Sacar copia a contrato y anexarlo a expediente	30	10.500		0.005	
46		Enviar copia de hoja de desembolso a caja	10	3.500		0.002	
47	Notario	Se lleva copia de contrato para elaborar testimonio y trae el documento elaborado	1440	504.000	504.000	0.229	0.229
48	Caja	Efectuar desembolso según acuerdo	10	3.500	7.000	0.002	0.002
49		Enviar expediente a archivo	10	3.500		0.002	
50	Archivo	Asignar numeración en Excel y rotular físicamente el expediente	10	3.500	7.000	0.002	0.002
51		Archivar expediente	10	3.500		0.002	
Total			725 min	2201.150			

CASO FIDUCIARIO

N°	CREDITO PARA EMPRESA FIDUCIARIO						
	Responsable	Actividad	Min/ Act	Horas hombre por actividad			
				Hr/hombre(mensual)	Hr/Hombre/Responsable(mensual)	Porcentaje / actividad (%)	Porcentaje / responsable (%)
1	Información	El cliente trae la solicitud llena	20	11.333	56.667	0.005	0.027
2		Revisa la documentación y solicitud	10	5.667		0.003	
3		Llena solicitud en caso de que falte	5	2.833		0.001	
4		Organiza documentación	5	2.833		0.001	
5		Verifica estatus del fiador	5	2.833		0.001	
6		Si los fiadores cumplen con los requisitos se imprime reporte	5	2.833		0.001	
7		Envía la información a digitación	50	28.333		0.014	
8	Digitación	Digitar información de la solicitud en software Bizflow	20	11.333	34.000	0.005	0.016
9		Generar la calificación de riesgo	5	2.833		0.001	
10		Imprimir la calificación	5	2.833		0.001	
11		Anexar calificación a solicitud	10	5.667		0.003	
12		Asignar ejecutivo según cartera	20	11.333		0.005	
13	Ejecutivo de negocios	Programar visita de campo	120	68.000	141.667	0.033	0.069
14		Recopilar información según tipo de crédito	120	68.000		0.033	
15		Hacer análisis según información recolectada	10	5.667		0.003	
16	Comité	Enviar análisis a jefe de negocios	5	2.833	297.500	0.001	0.144
17		Verificar garantías vrs. Normativas y políticas de la caja	480	272.000		0.132	
18		Firma expediente	10	5.667		0.003	
19		Envía a digitación	30	17.000		0.008	
20	digitación	Ingresar datos aprobados a sistema Bizflow	10	5.667	11.333	0.003	0.005
21		Enviar expediente a operaciones	10	5.667		0.003	
22	Operaciones	Verificar condiciones generales del crédito	5	2.833	207.117	0.001	0.100
23		Sellar en digital y físicamente	5	2.833		0.001	
24		Pregunta a cliente la forma de pago	0.5	0.283		0.000	
25		Si es pago voluntario continuar en paso 30	20	11.333		0.005	
26		Si el pago se hace con orden de descuento, se aplica simulación	10	5.667		0.003	
27		Asignar numero de crédito	10	5.667		0.003	
28		Generar orden de descuento	10	5.667		0.003	
29		Anexar a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador	20	11.333		0.005	
30		Programar desembolso	5	2.833		0.001	



31		Darle a conocer los honorarios al cliente	10	5.667		0.003	
32		Redactar acuerdos	240	136.000		0.066	
33		Enviar documentación a notario	30	17.000		0.008	
34	Notario	Elabora contrato según acuerdos	720	408.000	413.667	0.198	0.201
35		Si el contrato lo redacta notario que el cliente proporciono. se hará una revisión del contrato. en caso contrario pasa a lectura de contrato	10	5.667		0.003	
36	operaciones	Redactar hoja de seguros	10	5.667	68.000	0.003	0.033
37		Hacer plan de pago	10	5.667		0.003	
38		Realizar hoja de desembolso	10	5.667		0.003	
39		Programar lectura de contrato	50	28.333		0.014	
40		Dar lectura al contrato	10	5.667		0.003	
41		Si el cliente acepta las condiciones del contrato pasa a firmar contrato. en caso contrario finaliza el proceso.	10	5.667		0.003	
42		Saca copia a contrato y anexarlo a expediente	10	5.667		0.003	
43		Envía copia de hoja de desembolso a caja	10	5.667		0.003	
44	Notario	Se lleva copia de contrato para elaborar testimonio y trae el documento elaborado	1440	816.000	816.000	0.396	0.396
45	caja	Efectuar desembolso según acuerdo	10	5.667	11.333	0.003	0.005
46		Envía expediente a archivo	10	5.667		0.003	
47	archivo	Asegurar número de expediente en Excel y físicamente al documento	10	5.667	5.667	0.003	0.003
Totales			3640	2062.950			

N°	CREDITO PARA VIVIENDA FIDUCIARIO						
	Responsable	Actividad	Min/A ct	Horas hombre por actividad			
				Hr/hombre(mensual)	Hr/Hombre/Responsable(mensual)	Porcentaje / actividad (%)	Porcentaje / responsable (%)
1	Información	Revisa la documentación y solicitud	20	25.000	62.500	0.005	0.013
2		Llena solicitud en caso de que falte	10	12.500		0.003	
3		Organiza documentación	5	6.250		0.001	
4		Verifica estatus del fiador	5	6.250		0.001	
5		Si los fiadores cumplen con los requisitos se imprime reporte	5	6.250		0.001	
6		Envía la información a digitación	5	6.250		0.001	
7	Digitación	Digita información de la solicitud en software Bizflow	50	62.500	112.500	0.013	0.023
8		Generar la calificación de riesgo	20	25.000		0.005	
9		Imprime la calificación	5	6.250		0.001	
10		Anexa calificación a solicitud	5	6.250		0.001	
11		Asignar ejecutivo según cartera	10	12.500		0.003	
12	Ejecutivo de negocios	Programa visita de campo	20	25.000	<b>337.500</b>	0.005	<b>0.070</b>
13		Recopila información según tipo de crédito	120	150.000		0.031	
14		Hace análisis según información recolectada	120	150.000		0.031	
15		Envía a comité	10	12.500		0.003	
16	Comité	Verifica garantías vrs. Normativas y políticas de la caja	705	881.250		0.182	<b>0.186</b>
17		Firma expediente	5	6.250		0.001	
18		Envía a digitación	10	12.500		0.003	
19	Digitación	Ingresa datos aprobados a sistema Bizflow	30	37.500	<b>50.000</b>	0.008	<b>0.010</b>
20		Enviar expediente a operaciones	10	12.500		0.003	
21	operaciones	Verifica condiciones generales del crédito	10	12.500	<b>431.250</b>	0.003	<b>0.089</b>
22		Sella en digital y físicamente	5	6.250		0.001	
23		Pregunta a cliente la forma de pago	5	6.250		0.001	
24		Si el pago se hace con orden de descuento. se aplica simulación. si es voluntario asigna numero	20	25.000		0.005	
25		Asigna numero de crédito	10	12.500		0.003	

26		Genera orden de descuento	10	12.500		0.003	
27		Anexa a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador	10	12.500		0.003	
28		Programa desembolso	20	25.000		0.005	
29		Da a conocer los honorarios al cliente	5	6.250		0.001	
30		Redactar acuerdos	10	12.500		0.003	
31		Enviar documentación a notario	240	300.000		0.062	
32	Notario	Elabora contrato según acuerdos	720	900.000	937.500	0.186	0.194
33		Si el contrato lo redacta notario que el cliente proporcione. se hará una revisión del contrato. en caso contrario pasa a lectura de contrato	30	37.500		0.008	
34	Operaciones	Redacta hoja de seguros	10	12.500	150.000	0.003	0.031
35		Hace plan de pago	10	12.500		0.003	
36		Realiza hoja de desembolso	10	12.500		0.003	
37		Programa lectura de contrato	5	6.250		0.001	
38		Da lectura al contrato	60	75.000		0.016	
39		Si el cliente acepta las condiciones del contrato pasa a firmar contrato. en caso contrario finaliza el proceso.	5	6.250		0.001	
40		Sacar copia a contrato y anexarlo a expediente	10	12.500		0.003	
41		Enviar copia de hoja de desembolso a caja	10	12.500		0.003	
42	Notario	Se lleva copia de contrato para elaborar testimonio y trae el documento elaborado	1440	1800.000	1800.000	0.373	0.373
43	caja	Efectúa desembolso según acuerdo	10	12.500	25.000	0.003	0.005
44		Enviar expediente a archivo	10	12.500		0.003	
45	Archivo	Asegurar número de expediente en Excel y físicamente al documento	10	12.500	25.000	0.003	0.005
46		Archivar expediente.	10	12.500		0.003	
Totales			3865	4831.250			

N°	CREDITO PARA CONSUMO HIPOTECARIO						
	Responsable	Actividad	Min/Act	Horas hombre por actividad			
				Hr/hombre( mensual)	Hr/Hombre /Responsable(mensual)	Porcentaje / actividad (%)	Porcentaje / responsable (%)
1	Información	Revisa la documentación y solicitud	20	31.680	78.720	0.005	0.013
2		Llena solicitud en caso de que falte	10	16.320		0.003	
3		Organiza documentación	5	7.680		0.001	
4		Verifica estatus del fiador	5	7.680		0.001	
5		Si los fiadores cumplen con los requisitos se imprime reporte	5	7.680		0.001	
6		Envía la información a digitación	5	7.680		0.001	
7	Digitación	Digita información de la solicitud en software Bizflow	50	79.680	143.04	0.013	0.023
8		Generar la calificación de riesgo	20	31.680		0.005	
9		Imprime la calificación	5	7.680		0.001	
10		Anexa calificación a solicitud	5	7.680		0.001	
11		Asignar ejecutivo según cartera	10	16.320		0.003	
12	Ejecutivo de negocios	Programa visita de campo	20	31.680	432.000	0.005	0.070
13		Recopila información según tipo de crédito	120	192.000		0.031	
14		Hace análisis según información recolectada	120	192.000		0.031	
15		Envía a comité	10	16.320		0.003	
16	Comité de crédito	Verifica garantías vrs. Normativas y políticas de la caja	705	1128.000	1152.000	0.182	0.186
17		Firma expediente	5	7.680		0.001	
18		Envía a digitación	10	16.320		0.003	
19	Digitación	Ingresar datos aprobados a sistema Bizflow	30	48.000	64.320	0.008	0.010
20		Enviar expediente a operaciones	10	16.320		0.003	
21	operaciones	Verifica condiciones generales del crédito	10	16.320	216.320	0.003	0.035
22		Sella en digital y físicamente	5	7.680		0.001	
23		Pregunta a cliente la forma de pago	4	6.400		0.001	
24		Si es pago voluntario prepara documentación para programar desembolso	1	1.600		0.000	
25		Si el pago se hace con orden de descuento. se aplica simulación	20	31.680		0.005	
26		Asigna numero de crédito	10	16.320		0.003	
27		Genera orden de descuento	10	16.320		0.003	
28		Anexa a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador	10	16.320		0.003	
29		Programa desembolso	20	31.680		0.005	
30		Da a conocer los honorarios al cliente	5	7.680		0.001	
31		Redactar acuerdos	10	16.320		0.003	
32		Enviar documentación a notario	30	48.000		0.008	
33		Notario	Elabora contrato según acuerdos	720		1152.000	
34	Revisión del contrato. en caso que el cliente proporcione notario propio		240	384.000	0.062		
35	Operaciones	Redacta hoja de seguros	10	16.320	192.960	0.003	0.031
36		Hace plan de pago	10	16.320		0.003	
37		Realiza hoja de desembolso	10	16.320		0.003	
38		Programa lectura de contrato	5	7.680		0.001	
39		Da lectura al contrato	60	96.000		0.016	
40		Si el cliente acepta las condiciones del contrato pasa a firmar contrato. en caso contrario finaliza el proceso.	5	7.680		0.001	

41		Sacar copia a contrato y anexarlo a expediente	10	16.320		0.003	
42		Enviar copia de hoja de desembolso a caja	10	16.320		0.003	
43	Notario	Se lleva copia de contrato para elaborar testimonio y trae el documento elaborado	1440	2304.000	2304.000	0.373	0.373
44	caja	Efectúa desembolso según acuerdo	10	16.320	32.640	0.003	0.005
45		Enviar expediente a archivo	10	16.320		0.003	
46	Archivo	Asegurar número de expediente en Excel y físicamente al documento	10	16.320	32.640	0.003	0.005
47		Archivar expediente.	10	16.320		0.003	
Totales			3865	6184.640			

Tabla 8 análisis tiempo actividad

A continuación se presentan las tablas resumen de la distribución de trabajo en los ejecutivos de negocio según cartera, ya que son los que presentan un mayor porcentaje de participación en el proceso.

Se ha completado la tabla correspondiente a cuánto tiempo mensual ocuparía un empleado para desarrollar la actividad.

Tipo de garantía	Hipotecario	Fiduciario	Total (Hr/Hombre/Mes)	Total (Dia/Hombre/Mes)
Cartera	Vivienda			
Cantidad (Hr/Hombre/mes)	94.5	337.5	432	54
Cartera	Consumo			
Cantidad (Hr/Hombre/mes)	372.1	432	804.1	100.5
Cartera	Empresa			
Cantidad (Hr/Hombre/mes)	411.3	141.7	553	69.1
<b>TOTAL</b>			1789.1	223.6

Cartera	Total (horas/Hombre/mes)	Cantidad de ejecutivos asignados
Vivienda	432	1.00
Consumo	804.1	2.00
Empresa	553	5.00
<b>Total (Hr/Hombre/mes)</b>	<b>1789.1</b>	

Tabla 9 Resumen del análisis tiempo actividad

En la tabla anterior se presenta el número real de empleados asignados a cada cartera. Las horas laborales por mes para los ejecutivos se contabilizan en 1789.1 mientras que las horas promedio efectivas laborales en el mes son de 1440.0 (considerando un promedio de 22.5 días laborales al mes) tomando en cuenta que son 8 ejecutivos de negocio<sup>6</sup>. Se observa que existe una diferencia entre las horas laborales y las horas efectivas de 349.1 h., lo que denota que no se alcanza a cubrir

<sup>6</sup> Se consideran a los 8 para todas las carteras ya que se distribuyen el trabajo dependiendo de la saturación que tengan, esto a pesar de ser asignados a una cartera en específica.

con el personal existente la jornada laboral requerida o el tiempo que incurren en realizar algunas actividades es mayor al debido.

Aunque se determino este déficit de horas laborales en el análisis anterior, debe considerarse en primera instancia la reducción del tiempo de ciertas actividades que realiza el ejecutivo, antes de pensar en adicionar un nuevo ejecutivo.

## **6.0 DIAGNOSTICO**

### **6.1 Análisis de resultados obtenidos**

A continuación se presenta un análisis de cada Macroproceso priorizado: Fondeo, colocaciones, recuperaciones y administración de riesgos, tomando como base la encuesta a empleados, entrevistas a los mismos, encuestas a socios y público en general, además análisis de los flujos de procesos, lo cual sirvió de insumos para la realización del diagnóstico. (ver anexo 1)

### **6.2 Diagnostico de macroprocesos (fondeo, colocaciones, recuperaciones y administración de riesgos)**

La estructuración de la presentación de los resultados, será desarrollada comenzando con el análisis de los datos recogidos en las visitas a la Caja de Crédito, prosiguiendo con las encuestas y entrevistas realizadas, finalizando con el análisis de los flujos de procesos elaborados.

Comenzando con el análisis del Macroproceso Fondeo, se identifica que este tiene entradas provenientes de los siguientes procesos:

1. Administración de capital social
2. Gestión de fondos con instituciones financieras
3. Gestión de captación de depósitos

Para la gestión de fondos provenientes de instituciones financieras, se debe considerar que estas instituciones tienen establecido políticas de donde surgen métodos y procedimientos para realizar la gestión, es por ello que no se identifica una oportunidad significativa de mejora, ya que estas instituciones ya tienen establecidas políticas para el otorgamiento de créditos y la caja únicamente es un usuario de los servicios que las instituciones proveedoras ofrecen, sin embargo no se cuenta con una documentación que oriente como este debe ser realizado y tampoco se tiene claramente establecido una forma de monitorear el riesgo inherente a dicho proceso.

A través del análisis de los datos obtenidos en la tabla de cartera de depósitos) se puede ver la incidencia en la rentabilidad que tiene la captación de fondos provenientes de los socios, y que la colocación con fondos propios es la que tiene una mayor participación en dicha incidencia, ya que colocar con fondos propios le permite a la caja obtener márgenes de intermediación más altos (ver



tabla de proveedores financieros en anexo 9) por ejemplo la mejor tasa pagada en depósito a plazo es de 6% anual y la menor tasa de colocación en las líneas de crédito de vivienda BCIE es de 12.16 % anual, esto significa que el margen de intermediación en esta línea de crédito que es la más económica deja un margen de intermediación de 6.16 % de rentabilidad para la caja. En la línea de crédito de mayor demanda, los cuales son los créditos de consumo la tasa de colocación es del 19 %, esto significa que el margen de intermediación en los créditos de consumo es de un 13 % anual. Comparando las tasas de interés con que las instituciones financieras prestan a la Caja de Crédito las cuales son en promedio 7.65% anual, identificando claramente una diferencia de 1.65 % anual con respecto al 6% que se le paga a los socios por los depósito a plazo.

Por lo anterior es de suma importancia revisar las formas en que se promueve los servicios relacionados a la captación de depósitos (Cuentas de ahorro y Depósito a plazo).

En el caso de las colocaciones se presentan con frecuencia errores en la elaboración de solicitudes por parte de los ejecutivos de negocio además que el hecho de no contar con una eficiente base de consulta que clasifique a los clientes con buen historial, hace que el proceso de solicitudes de crédito tarde el mismo periodo de tiempo como si se tratase de un cliente que por primera vez solicita un crédito.

Además en las colocaciones de Crédito, un buen análisis de estos resulta beneficiosa para dicho proceso, aunque los datos observados en la memoria de labores de la Caja de Crédito<sup>7</sup>(ver grafico 26 sobre la eficiencia financiera de la Caja) muestran que se cumplen con las metas en cuanto al nivel de mora, no deja de ser importante identificar puntos de mejora (optimización de recursos, inconsistencia en la aprobación y negación de créditos) en el procedimiento de análisis de crédito que realizan los ejecutivos de negocio cuando un cliente solicita algún tipo de crédito.

Para la administración de riesgos mejorar el nivel de supervisión de los procesos es importante para el buen funcionamiento de la Caja, y considerando que a medida que la Caja de Crédito experimente un crecimiento aumentaría forzosamente el riesgo operativo dentro de la institución.

---

<sup>7</sup> Memoria de labores de los años: 2004 al 2007 de la Caja de Crédito de Zacatecoluca

### 6.2.1 Encuesta a socios

En el caso de la gestión de captación de depósitos, como se evidencia la pregunta 1 de la encuesta para socios el 14 % de los que expresaron que habían aperturado una cuenta de ahorro, señalaron que tuvieron que esperar hasta 3 días para obtener una resolución, al identificar la causa se encontró que dichas personas no eran socias cuando solicitaban la apertura de la cuenta de ahorro, esto significó que tuvieron que pasar por el proceso de ingreso de socios, el cual tiene una duración de 3 días y medio, lo cual les pareció un tiempo demasiado tardío a los solicitantes.

Para reducir el tiempo de ingreso de socios debe de hacerse un análisis en cuanto a las herramientas necesarias (flujos de información) y otros aspectos como la delegación de responsabilidades que conlleven a agilizar el proceso

En el caso de las colocaciones (pregunta 1, encuesta a socios), específicamente los créditos para vivienda el 50 % de la personas expresó haber tenido una resolución favorable en un periodo aproximado de un mes. En esa misma pregunta de la encuesta se identificó que el orden de demanda es el siguiente: Consumo, empresa y vivienda, por lo cual debe de establecerse procesos que evalúen los riesgos de una mejor manera ya que los créditos para consumo, por su naturaleza tienen presente un mayor riesgo, caso contrario a los créditos de empresa y vivienda por el tipo de garantía

En la pregunta 4 de encuesta a socios el 14 % tuvo algún tipo de problema en los servicios que ofrece la caja de crédito, y se presentó en la colocación de créditos, y en la pregunta 5 de la misma encuesta se identificó que el tipo de problema más señalado es el retraso en la realización de servicios.

De acuerdo a la pregunta 6 y 7 el 80 % de los socios encuestados a los cuales se les presentó problema y no fueron resueltos satisfactoriamente, opinaron que su problema se debió a errores cometidos por el personal de la Caja de Crédito, por ejemplo: no conciliar fechas para presentar fiadores, falta de información, error en la programación de desembolsó, error en los cálculos de monto, entre otros.

En la pregunta 8 dentro de las sugerencias se encuentran, un mejor control del historial de los clientes para agilizar el proceso.

### **6.2.2 Encuesta a usuarios de los servicios bancarios del municipio de Zacatecoluca**

En la pregunta 2 de los entrevistados que manifestaron que tuvieron problemas en las instituciones financieras donde hicieron uso de algún servicio, el 50 % manifestó haber tenido problemas en la Caja de Crédito de Zacatecoluca, entre los cuales resalta, actitud inadecuada de personal, retraso en el trámite y error en documentación. Además cabe mencionar que la mitad expuso que su problema no fue resuelto satisfactoriamente, sin embargo manifestaron que no dejarían de utilizar la caja de crédito a pesar de los problemas presentados.

La intención de ser socios según la pregunta 16 fue de un 60 % de los entrevistados, lo que evidencia que existe una oportunidad de ampliación del capital social de la Caja.

Dentro de las razones por las cuales le gustaría ser socio de la caja los encuestados manifestaron principalmente que sería por la localización geográfica y el valor agregado de los servicios que ofrecen, lo cual puede ser utilizado como insumo publicitario.

### **6.2.3 Encuesta a empleados**

El 63 % del recurso humano de la Caja de Crédito está asignado directamente al proceso de colocaciones, y un 32 % en el proceso de captaciones (plataforma).

El 5 % de los empleados encuestados manifestó que puede mejorarse los formularios que utilizan en el desarrollo de los procesos en los cuales es participante, específicamente en el otorgamiento de créditos, apertura de depósitos y cuentas de ahorro.

El 11 % de los encuestados manifestó que no cuenta con los recursos necesarios (equipos de oficina, manuales de orientación en el puesto de trabajo) para el desarrollo de sus actividades.

Los errores más comunes manifestados por los encuestados en el desarrollo de los procesos son: información y/o documentación incompleta con un 57.9 % seguido por documentación tardía con un 36.8 % y finalmente un 5.3 % con información errónea.

El 52.6 % considero que la eficiencia en los procesos realizados es buena mientras que un 44,4 % manifestó que la eficiencia es regular.

En cuanto al ambiente de trabajo el 74 % de los encuestados manifestó que es regular, principalmente en los puestos operativos

#### **6.2.4 Entrevistas a jefes de áreas y empleados**

Mediante entrevista directa a jefes de áreas y empleados se pudieron advertir problemas en cuanto a la calidad de información que fluye entre los procesos, ocasionando errores en el desarrollo de los procedimientos dando origen a reprocesos y retrasos en la realización de las actividades.

También expresaron problemas en el mantenimiento de los medios de transporte para la realización en las visitas de campo que realizan los ejecutivos de negocios ya que manifestaron que no hay motocicletas o vehículos disponibles para realizar las visitas a los clientes, los vehículos no están disponibles a tiempo por una mala programación ya que los ejecutivos lo solicitan un día antes o incluso el mismo día de la visita, además algunas personas no tienen licencia de conducir para vehículo ni motocicleta, no hay un programa de mantenimiento de ningún tipo para la flota de vehículos ni para las motocicletas.

Además otro jefe de área manifestó que el proceso de inducción de nuevos empleados se extiende más de lo debido, ya que los empleados nuevos tardan un poco más de tiempo en comprender las actividades que tienen que realizar, debido a que no se cuenta con manuales de inducción de personal.

#### **6.2.5 Diagramas de flujo**

En algunos procesos el número de documentos que se requieren para desarrollar los procedimientos contenidos por el proceso, parece ser más de lo necesario, lo cual se identifica como un punto de mejora principalmente en los relacionados con la apertura de cuenta de ahorro y depósito a plazos, ya que para la realización de estos procesos se requiere la utilización de 4 tipos de formularios aumentando así el manejo de papeleo.

En el proceso de depósito a domicilio tiene que esperarse al cliente con la libreta para actualizarla y así dar por finalizado el proceso, pudiéndose encontrar alguna forma de actualizar la libreta en el sistema sin necesidad de esperar al cliente.

En algunos procesos no se define específicamente el responsable de la realización de algunas actividades como por ejemplo los procesos de ingreso de socios, renuncia de socios, retiro de cuenta con cheque ya que aparecen responsables de dicha actividad tres personas.

En el proceso retiro a domicilio puede reducirse el número de viajes que realiza el cobrador a la persona que efectúa el retiro.

En el proceso de colocación se observa que la resolución del crédito la emite el comité de crédito, esto significa que si en el primer trimestre de 2008 se tuvo un promedio de créditos colocados de 711, de los cuales 30 fueron denegados y 54 suspendidos; estos valores se pueden analizar en términos de porcentaje y decir que el 11.81% de solicitudes en el primer trimestre de 2008 fueron denegadas y suspendidas , para llegar a denegar o suspender se tuvo que hacer todo un proceso pasando por las ejecutivas de información o plataforma, digitación , recolección de información del ejecutivo asignado , todo esto para que el comité determine que el riesgo es muy alto, por lo tanto es necesario incrementar una tipificación para los clientes antes de invertir recursos en los análisis.

## **7.0 PROBLEMAS ENCONTRADOS**

La Caja de Crédito de Zacatecoluca es una institución que ofrece servicios y productos financieros a sus socios y clientes, por lo tanto poseer una buena calidad en el servicio que se brinda contribuye significativamente al éxito que puedan tener los planes estratégicos definidos por la alta dirigencia y consecuentemente ayudar al crecimiento de la Caja. Identificar los problemas que no permiten ofrecer un servicio de calidad (tiempos de entrega, atención al cliente, calidad de información, etc.) resulta de suma importancia para la Caja de Crédito ya que se convierten en los principales puntos de mejora a tratar

Luego de recabar información sobre diferentes aspectos de la caja de crédito, mediante diversas formas (Encuestas, entrevistas, observación directa, documentos, etc.) y su posterior análisis, se determinaron los siguientes problemas:

- A. Baja calidad en la información**
- B. Retraso en el desarrollo de los procesos**
- C. Deficiencias en la estructura de los procesos**
- D. Especialización en la atención al cliente**
- E. Limitado control de los procesos**
- F. Deficiencias en la organización de los puestos de trabajo**

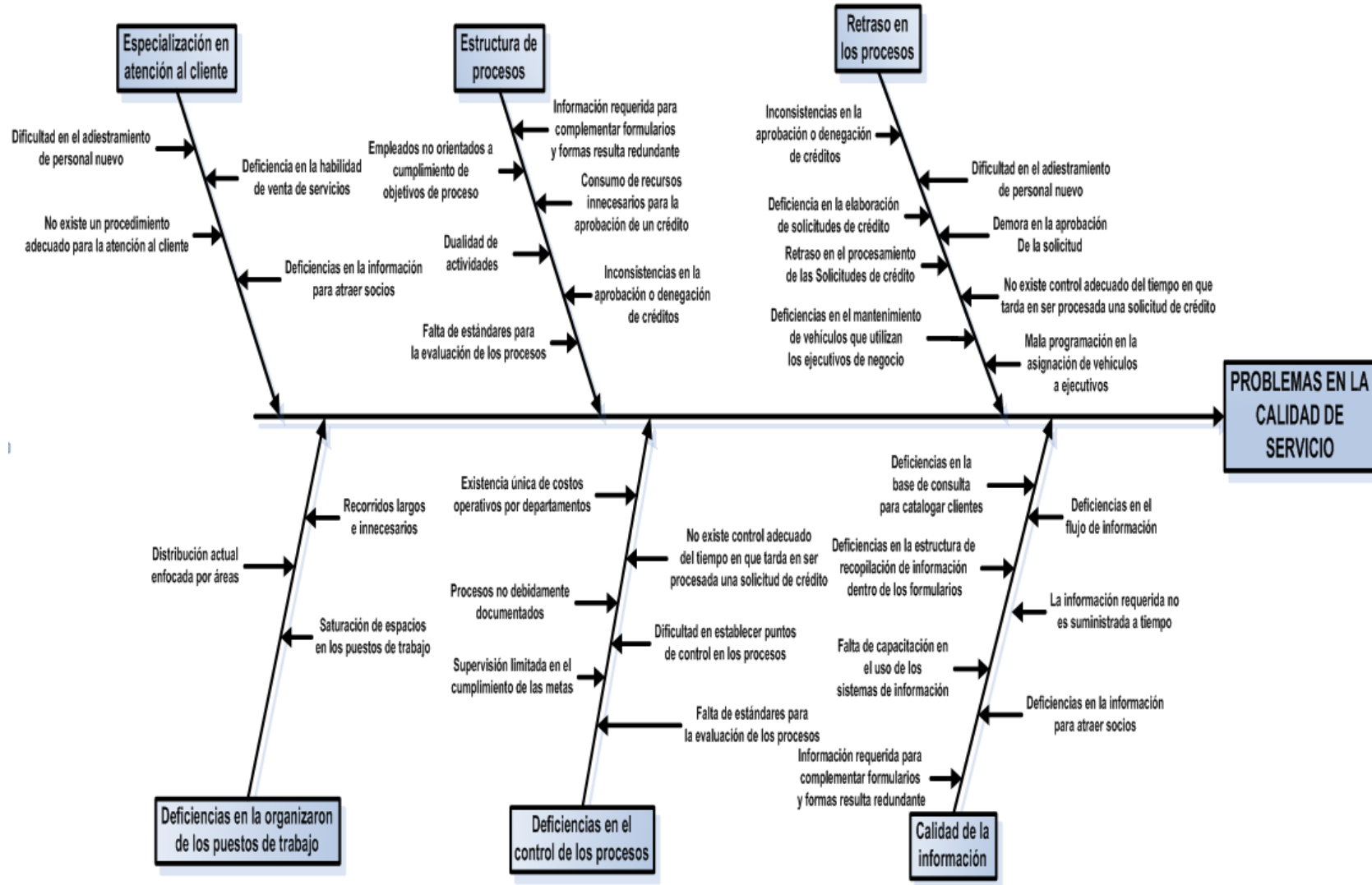


Grafico 21 Ishikawa de problemas encontrados

## 7.1 Baja calidad en la información

El hecho de que la Caja de Crédito es una empresa de servicio hace que los flujos de información tengan una vital importancia en el desarrollo de las actividades dentro de la Caja, una baja calidad en la información tiene un gran impacto en la operatividad de una institución de este tipo causando retrasos en procesamiento de datos, errores de información, aumenta el riesgo operativo, deficiencias en la identificación de aspectos sobre clientes.

Dentro de las causas que afectan la calidad de información se encuentran las siguientes:

- **Deficiencias en la base de consulta para catalogar clientes:** La Caja de Crédito aunque ingresa información referente a sus socios y clientes, dicha información no es ingresada de forma organizada, que permita agilizar cuando dicho socio o cliente vuelve a solicitar un tipo de crédito ya que a veces tienen que recopilar de nuevo la información de dicho socio o cliente.
- **Deficiencias en el flujo de información:** La información a veces solicitada o demandada no se presenta de forma ordenada lo cual requiere inversión de tiempo extra para su adecuado procesamiento.
- **La información requerida no es suministrada a tiempo:** Esto es en el caso de las solicitudes de crédito que entran a aprobación sin cumplir con requisitos mínimos, también no llega información oportuna para la realización de las conciliaciones bancarias
- **Falta de capacitación en el uso de los sistemas de información:** A pesar que se cuenta con un sistema computarizado integral no se utiliza en toda su capacidad ya que los empleados no están completamente familiarizados con el sistema, además que algunos presentan deficiencias en el uso de aplicaciones como Excel, muy utilizado en los actividades de Gestión de crédito
- **Deficiencias en la información para atraer socios:** el proceso de ingreso de socios tiene una duración promedio de 3 a 4 días, de los cuales las actividades que más tiempo consumen son las consultas de categorización de cliente y resolución de ingreso, lo cual indica que no existe un correcto flujo de información para aceptar o no el ingreso de un cliente como socio
- **Información requerida para complementar formularios y formas resulta redundante:** En los procesos de gestión de depósitos y administración de capital social se utilizan un



promedio de 3 a 4 documentos de recolección de información dentro de los cuales algunos de sus campos son comunes.

## **7.2 Retraso en el desarrollo de los procesos**

Este problema se refiere a las demoras innecesarias y los reprocesos que ocurren en el desarrollo de las actividades dentro de la Caja, lo que genera directamente retrasos en la realización del servicio.

Dentro de las causas que genera los retrasos en los procesos se encuentran las siguientes:

- **Demora en la aprobación de la solicitud:** Las demoras frecuentemente ocurren por errores cometidos por los ejecutivos de negocio en el llenado de la solicitud de crédito, así como por la forma en que se aprueba o deniegan las solicitudes, ya que cada solicitud pasa por cada uno de los tres miembros del comité, lo cual tarda un promedio de 3 días en dar una resolución.
- **No existe control adecuado del tiempo en que tarda en ser procesada una solicitud de crédito:** Los tiempos en los que son procesadas las solicitudes de crédito suelen ser muy variables debido a factores tanto controlables como no controlables que dentro de los últimos sobresalen los tiempos de investigación que el perito realiza a los inmuebles y otras propiedades de los solicitantes de crédito cuando es de tipo hipotecario, etc.
- **Mala programación en la asignación de vehículos a ejecutivos:** Existe una deficiente asignación de vehículos debido a que la buena parte de estos se encuentra en el taller de reparación o fueron asignados a otro ejecutivo que para los fines que este iba a utilizarlos era mejor usar otro tipo de vehículos como por ejemplo una motocicleta.
- **Inconsistencia en la aprobación o denegación de un crédito:** A pesar de que se tiene establecido un comité de resolución (tres miembros), este muchas veces no se reúne como tal, y las resoluciones pasan por cada uno de los miembros del comité, sin embargo muchas veces lo aprobado por un miembro no lo es por otro, lo cual indica que no existe unificación de criterios.
- **Deficiencia en la elaboración de solicitudes de crédito:** Esto se debe en gran medida a errores cometidos durante el procesamiento de las solicitudes antes y durante la evaluación del comité y por errores cometidos por los ejecutivos.

- **Retraso en el procesamiento de las Solicitudes de crédito:** Este problema es debido a cuellos de botella generados por la acumulación de trabajo a uno o dos ejecutivos independientemente a la cartera a la que estén asignados, al devolverseles solicitudes incompletas o con errores.
- **Deficiencias en el mantenimiento de vehículos que utilizan los ejecutivos de negocio:** Actualmente existe deficiente mantenimiento de los vehículos que los ejecutivos utilizan para realizar sus visitas de campo debido a varios factores entre ellos el suministro de repuestos, retraso en la reparación etc.
- **Dificultad en el adiestramiento de personal nuevo:** Este problema es debido en buena parte a la falta de manuales dentro de la Caja lo que entorpece el rápido aprendizaje del personal recién contratado ya que en la actualidad el personal debe “aprender haciendo” en su respectivo puesto laboral

### **7.3 deficiencias en la estructura de la procesos**

Este se refiere a la forma en que están estructurados los procesos, los problemas que se dan en los mismos debido a asignación de responsables de actividades como de proceso, el grado de compromiso que tengan los empleados con el objetivo del proceso, en la definición de los recursos para el desarrollo óptimo de los procesos así como identificación de puntos de control de los mismos.

Dentro de las causas que afectan la estructura de los procesos se encuentran las siguientes:

- **Información requerida para complementar formularios y formas resulta redundante:** En los procesos de gestión de depósitos y administración de capital social se utilizan un promedio de 3 a 4 documentos de recolección de información dentro de los cuales algunos de sus campos son comunes.
- **Consumo de recursos innecesarios para la aprobación de un crédito:** Debido a que no se cuenta con un debido filtro, además de efectivos puntos de control, algunas solicitudes llegan hasta el comité de aprobación sin cumplir con los requisitos mínimos, lo que lleva a incurrir en consumo de recursos innecesarios.

- **Dualidad de actividades:** En algunas de las operaciones que se realizan en la Caja de Crédito existe este problema ya sea por desconocimiento o como producto de un mal flujo de información existente entre departamentos.
- **Inconsistencias en la aprobación o denegación de un crédito:** A pesar de que se tiene establecido un comité de resolución (tres miembros), este muchas veces no se reúne como tal, y las resoluciones pasan por cada uno de los miembros del comité, sin embargo muchas veces lo aprobado por un miembro no lo es por otro, lo cual indica que no existe unificación de criterios.
- **Falta de estándares para la evaluación de los procesos:** A pesar que se establecen metas a cumplir al inicio de un nuevo ejercicio cada año, no se cuenta con estándares (tiempo, costos, nº de socios por día, etc.) que permitan medir la eficiencia de los procesos, de los cuales lógicamente depende el logro de las metas proyectadas.
- **Empleados no orientados a cumplimiento de objetivos de proceso si no a cumplir con funciones asignadas.**

#### **7.4 Especialización en la atención del cliente**

Una buena atención al cliente en instituciones como la Caja es de vital importancia ya que el cliente o usuario es el principal elemento que contribuye al crecimiento de la imagen de la institución, generando de esta manera avance tanto de prestigio como económico para la Caja de crédito, dentro de los efectos de una mala atención al cliente se encuentran, bajo crecimiento de número de socios, renuncia de socios, pérdida de potenciales clientes, entre otros.

Dentro de las causas que generan problemas en la atención al cliente se encuentran las siguientes:

- **Dificultad en el adiestramiento de personal nuevo:** Este problema es debido en buena parte a la falta de manuales dentro de la Caja lo que entorpece el rápido aprendizaje del personal recién contratado ya que en la actualidad el personal debe “aprender haciendo” en su respectivo puesto laboral.

- **Deficiencia en la habilidad de venta de servicios:** Según los comentarios hechos por personas encuestadas (encuesta a no socios), la razón predominante del porque no les interesa hacer uso de la Caja de Crédito es porque adicionalmente que el personal de la Caja le explica todos los aspectos referentes al servicio solicitado (créditos) le sugiere que se haga socio de la caja de crédito, de una forma que no despierta interés de ser socio por parte del cliente, además causando muchas veces que el cliente no vuelva a utilizar la Caja.
- **No existe un procedimiento adecuado para la atención al cliente:** No se cuenta con un procedimiento de cómo tratar al cliente en situaciones normales como críticas.
- **Deficiencias en la información para atraer socios:** el proceso de ingreso de socios tiene una duración promedio de 3 a 4 días, de los cuales las actividades que más tiempo consumen son las consultas de categorización de cliente y resolución de ingreso, lo cual indica que no existe un correcto flujo de información para aceptar o no el ingreso de un cliente como socio

#### **7.5 Limitado control de los procesos**

Este se refiere a la dificultad que se tiene en la determinación indicadores que midan la eficiencia de los procesos, como costos incurridos en el desarrollo de los mismos, recursos empleados, estándares de evaluación, también contribuye a acrecentar el resigo operativo de los procesos, todo esto muchas veces impide la toma de decisiones correctas y oportunas.

Dentro de las causas que generan un limitado control en los procesos se encuentran las siguientes:

- **Existencia única de costos operativos por departamentos:** No se tienen establecidos costos por procesos, lo cual indican que desconocen exactamente en cuanto incurren en realizar un proceso específico.
- **No existe control adecuado del tiempo en que tarda en ser procesada una solicitud de crédito:** Los tiempos en los que son procesadas las solicitudes de crédito suelen ser muy variables debido a factores tanto controlables como no controlables que dentro de los últimos sobresalen los tiempos de investigación que el perito realiza a los inmuebles y otras propiedades de los solicitantes de crédito cuando es de tipo hipotecario, etc.
- **Procesos no debidamente documentados:** Esto genera deficiencias al personal nuevo en cuanto al desarrollo de sus actividades, además de generar dualidad de operaciones ya

que no están definidas las funciones específicas para cada uno de empleados de la caja de Crédito, y también dificulta la identificación de puntos de control en los procesos importante.

- **Dificultad en establecer puntos de control en los procesos:** Ya que de la forma en que actualmente están definidos los procesos dentro de la organización dificulta establecer puntos de control adecuados, y los que ya están definidos no alcanzan a cubrir en su totalidad los procedimientos claves, además de que no se encuentran todos los procesos debidamente documentados.
- **Supervisión limitada en el cumplimiento de las metas:** Ya que no se cuenta con indicadores de desempeño para cada uno de los principales procesos hace complicado el monitoreo de las metas establecidas por proceso, lo que podría causar limitaciones de maniobra de actuación a la hora de contrarrestar cifras rojas.
- **Falta de estándares para la evaluación de los procesos:** A pesar que se establecen metas a cumplir al inicio de un nuevo ejercicio cada año, no se cuenta con estándares (tiempo, costos, nº de socios por día, etc.) que permitan medir la eficiencia de los procesos, de los cuales lógicamente depende el logro de las metas proyectadas.

#### **7.6 Deficiencias en la organización de los puestos de trabajo**

Este problema se refiere a los retrasos e incomodidades que se generan por la distribución actual de los puestos de trabajos, donde se pueden mencionar: recorridos largos, levantarse de puesto de trabajo con frecuencia, limitaciones en abordar actividades por procesos.

Dentro de las causas que generan un limitado control en los procesos se encuentran las siguientes:

- **Recorridos largos e innecesarios:** En la distribución actual de la Caja de Crédito se ha podido observar este tipo de inconvenientes ya que los empleados rodean largas distancias a veces para llegar a ubicaciones cercanas a sus puestos de trabajo, debido al ordenamiento actual
- **Distribución actual enfocada por áreas:** La distribución actual de la Caja se encuentra orientada a satisfacer las necesidades operacionales enfocadas por departamentos lo que genera algunos de los problemas más comunes de la gestión por funciones.
- **Saturación de espacios en los puestos de trabajo.**

## 8.0 CONCEPTUALIZACION DEL DISEÑO

Luego de haber identificado los principales problemas que afectan a la calidad del servicio que se ofrecen la Caja de Crédito de Zacatecoluca se procederá a desarrollar las mejoras para ayudar a implantar la Gestión por Procesos, tomando como guía el esquema siguiente:

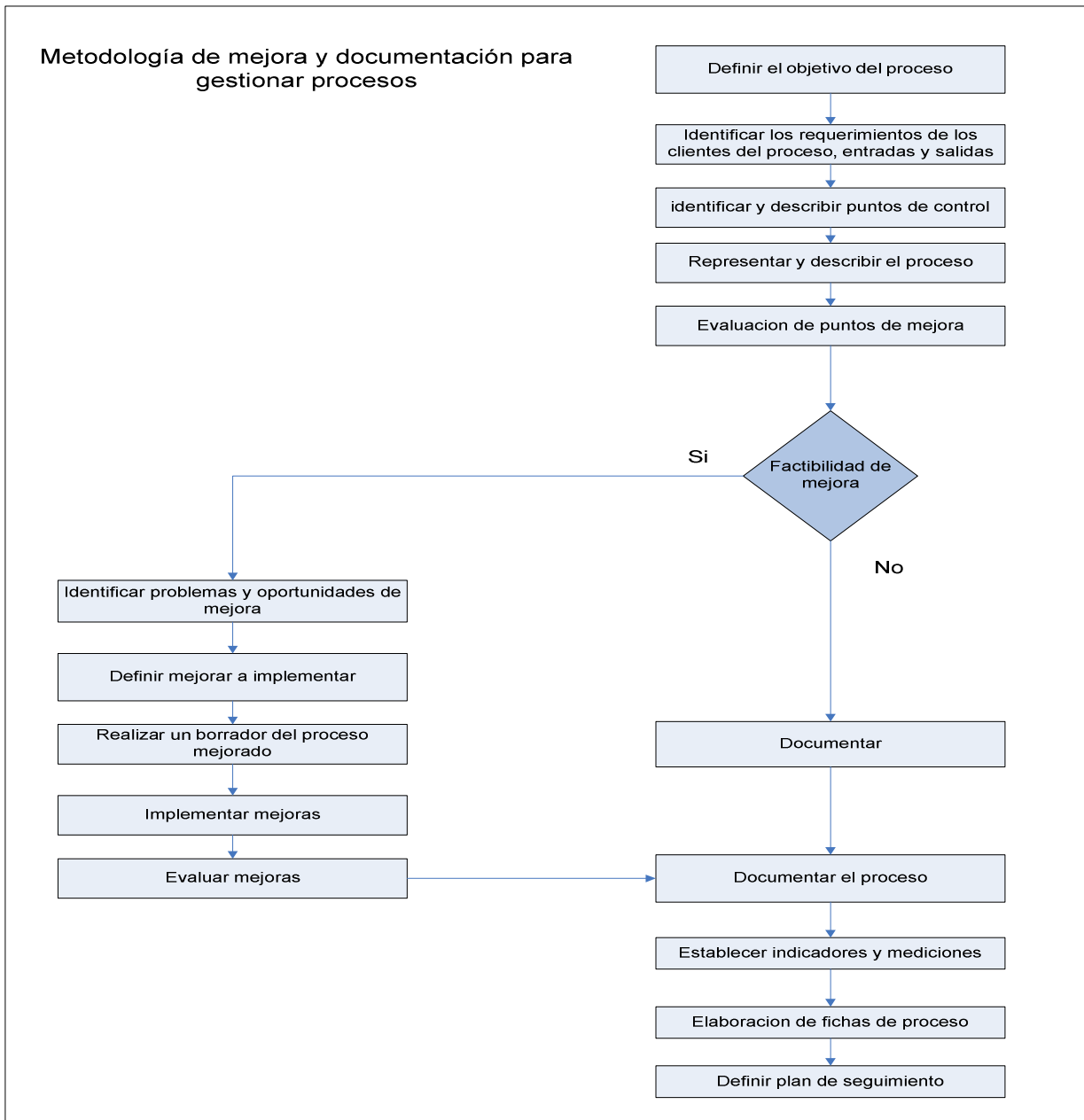







Grafico 22 Metodología de mejora y documentación para gestionar proceso

El propósito de desarrollar dichas mejoras es enmarcar los procesos claves dentro de la metodología Gestión por Procesos, lo cual permitiría determinar óptimamente recursos (dinero, tiempo, personal) a cada uno de los procesos, beneficiando de esta manera al control de gastos, identificar los puntos de control de proceso, establecimiento de indicadores y finalmente tener un frecuente supervisión de los procesos contribuyendo a la mejora continua de los mismos.

Previamente a la implantación de la Gestión por Procesos deben desarrollarse las mejoras, las cuales se evaluarán mediante el uso de hojas de análisis de procesos como la siguiente:

#	Actividad	Símbolos de Flujo	Tiempo	Símbolo en la gráfica					
									
1									
2									
3									
4									
5									

Posteriormente se efectuaría un comparativo del SER con el DEBER SER

Paso		Antes		Después	
		Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	○				
Traslado	➔				
Demora	⏸				
Verificación	□				
Archivo	▽				
Total					

Tabla 10 tabla comparativa para situación actual versus propuesta

Una vez determinado el “proceso mejorado”, se procederá a lo siguiente:

**1. Establecer los objetivos básicos del proceso mejorado**

La fuente para definir los objetivos de procesos serán las siguientes:

- Los Objetivos Estratégicos de la empresa
- Las exigencias de los Clientes
- La información sobre lo más avanzado en cada área.

**2. Determinar el Costo de Implementación del “Proceso Mejorado”**

Realizar el costeo de todo lo necesario para implantarlo: personal, recursos financieros, tecnología de información, maquinaria, etc.

**3. Realizar la Evaluación económica de la mejora (análisis costo-beneficio)**

Esto en cuanto al ahorro de costos futuros por los menores recursos y tiempos asociados de la Caja.

$$\text{Ahorro} = \text{Monto en } \$ + \text{Tiempos no valorizados}$$



#### **4. Identificar puntos de control con el propósito de evitar posibles fallas del nuevo proceso**

Se elaboraría un 'Listado de fallas posibles del Proceso Mejorado' para asegurarse con anticipación la forma de impedir que sucedan determinando controles dentro de los procesos.

#### **5. Indicar otros resultados no tangibles**

Esto puede ser como Mejora sustancial ó evolución del proceso, transmisible a otros sectores.

Cumplimiento de los cronogramas pactados con el cliente y por ende una mejor imagen ante el mismo.

Todo lo anterior quedará establecido dentro de un manual de procesos y procedimientos, el cual contendrá los siguientes componentes:

- **GENERALIDADES**
  - 1 INTRODUCCION
  - 2 ESTRUCTURA INTERNA
  - 3 MISION
  - 4 VISION
  - 5 SIMBOLOGIA UTILIZADA
  - 6 OBJETIVO DEL MANUAL
  - 7 JUSTIFICACION DEL MANUAL
  - 8 METODOLOGIA
- **MAPA DE PROCESOS GENERAL**
- **PROCESOS CLAVES**
  - 1 COLOCACIONES
  - 2 FONDEO
  - 3 RECUPERACIONES
  - 4 ADMINISTRACION DE RIESGOS

Dentro de cada proceso se tendrá lo siguiente:

- Establecimiento de responsables por proceso
- Diagramas de flujo
- Tiempo estándar de actividad
- Puntos de control identificados
- Objetivos del proceso
- Formas de medición y seguimiento (indicadores)
- Establecimientos de puntos de control
- Normativa correspondiente
- Entradas y salidas
- Recursos requeridos
- Usuarios de proceso

Los indicadores serán establecidos según el elemento que se quiere medir.

#### PERSPECTIVA FINANCIERA

- Indicadores financieros
- Indicadores de eficacia

#### PERSPECTIVA CLIENTE

- Indicadores de competitividad
- Indicadores comerciales
- Indicadores de clientes

#### PERSPECTIVA DEL PROCESO

- Indicadores de calidad
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de flexibilidad

- Indicadores de compras.

PERSPECTIVA HUMANA Y CRECIMIENTO

- Indicadores de liderazgo
- -Indicadores de personal

Para la identificación de indicadores se hará uso del siguiente formato, con el objetivo que los indicadores determinados sean los idóneos:

Tipo de indicador	Indicador	Código	Objetivo	Forma de calculo	Frecuencia
Financiero					
Cliente					
Calidad					
Eficiencia					
Personal					

Tabla 11 tabla para identificación de indicadores

Se desarrollara un plan de seguimiento y medición, esto con el propósito de supervisar los indicadores de manera más eficiente y de forma globalizada.



## PLAN DE SEGUIMIENTO Y MEDICION

Código del indicador	Indicador	Abrev	Valor mínimo	Valor actual	Umbral	Resultados de datos histórico/real										Responsable	Observaciones
						1 Trimestre		2 Trimestre		3 Trimestre		4 Trimestre		Anual			
						H	R	H	R	H	R	H	R	H	R		

Tabla 12 plan de seguimiento y medición

**CAPITULO III**

**DISEÑO DEL SISTEMA**

**DE GESTION POR**

**PROCESOS**

## 9.0 MARCO CONCEPTUAL

### 9.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de Gestión son mediciones de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado proceso y sirven como herramienta a los dueños de ese proceso para el mejoramiento continuo de la calidad en la toma de decisiones, lo cual se traduce en una mejor calidad del producto o del servicio resultado de este proceso.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de los objetivos organizacionales.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de las metas.

**Indicador:** Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

#### Indicadores de gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los clientes.

- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- El análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, cuando la organización está perfectamente alineada con el planeamiento y programación de sus operaciones.

### **Razones por las cuales se debe de medir**

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.
- Por qué se necesita conocer su eficiencia (caso contrario, se marcha "a ciegas", tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones como la mayoría de pymes ha trabajado hasta ahora).
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área o sub sistema de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)

### **El propósito de medir**

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.

- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

### **Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión**

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

**La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.**



## La productividad y los indicadores de gestión

La productividad dentro de los indicadores de gestión se concreta de la siguiente manera:



GRAFICO 23 relación productividad rentabilidad en los indicadores de gestión

Se puede definir la productividad como la sumatoria de productos / servicios en la unidad de tiempo. Si bien esto es correcto también es limitado, pues únicamente relaciona la cantidad de productos / servicios obtenidos con la cantidad de insumos empleados.

¿Qué le falta a esta definición?: incluir, cómo se logro, qué se hizo para obtener el resultado, qué precio se pagó y qué premio se recibió.

### Forma de medir la productividad

Construyendo un sistema de indicadores inter-relacionados que orienten para elevar de una manera integral (el sistema completo se comporta de un modo distinto que la suma de sus partes) los resultados obtenidos, de tal manera que no se sacrifiquen unos aspectos al mejorar otros, que el fin no justifique los medios, y que el llamado costo – beneficio sea el deseable.

### Elevar la productividad

- Forjando cultura.
- Entrenando, preparando y exigiendo al Talento humano.
- Incorporando mayor valor agregado al producto.
- Con mejores compras – mejores procesos - mejores productos – mejores servicios - mejores ventas – mejores mercados – mejores clientes – mejores desarrollos -.
- Mejorando y aprovechando la tecnología, equipos, herramientas, infraestructura.
- Invertiendo en capital físico y capital humano.
- Dando lectura y buena comprensión a los indicadores emitidos por los estados financieros, las razones financieras; utilidad y rentabilidad, velocidad a la que ingresa el dinero Vs velocidad a la que sale el dinero.
- Aprendiendo a innovar hacia las preferencias del cliente y las mejores formas de producción.

## 9.2 DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.

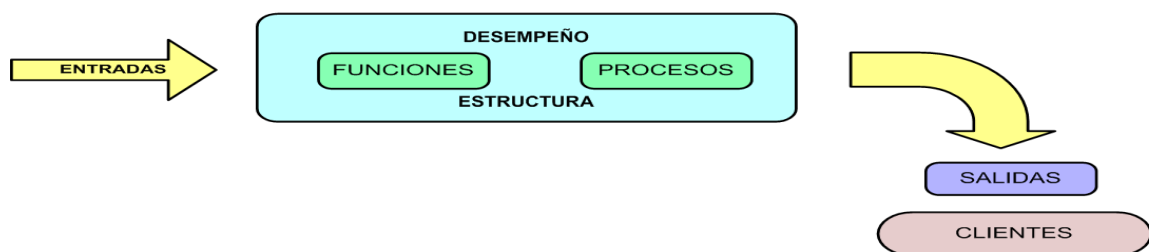


GRAFICO 24 desempeño de los indicadores

- **FUNCIONES:** La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.
- **PROCESOS:** muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.
- **ESTRUCTURA:** más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
- **DESEMPEÑO:** Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.
- **CLIENTES:** Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

### 9.3 CONDICIONES BÁSICAS QUE DEBEN REUNIR LOS INDICADORES

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte **información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.**

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a **ambigüedades.** Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser **inequívoco,** es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (**pertinencia**). La información debe estar disponible

en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable es la **objetividad**. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser **preciso**: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la **accesibilidad**: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (**relevancia**) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (**inequívoco**), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (**pertinencia, oportunidad**), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble. A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

### **Etapas para desarrollo y establecimiento de indicadores de gestión**

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de

una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos "**hacer lo correcto correctamente**".

**Hacer lo correcto:** Significa entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado. Es la satisfacción del cliente respecto del producto que se entrega.

**Correctamente:** Significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles "**ser eficientes**".

**Hacer lo correcto correctamente** estaremos en la senda de la efectividad y la productividad.

Estar en el cuadro de **lo correcto correctamente** significa que ser efectivos, ya que lo correcto implica que el producto cumple con los requisitos del cliente y de la empresa (eficacia), y correctamente significa hacer un uso adecuado de los recursos.

Estar en el cuadro de **lo no correcto incorrectamente**, es realmente grave ya que no solamente el producto no es lo que el cliente requiere, es lo no correcto, sino que adicionalmente se hace empleo inadecuado de los recursos destinados a su fabricación, es hacerlo incorrectamente. En esta posición la empresa es ineficaz e ineficiente y, por consiguiente, la productividad debe verse seriamente comprometida y con ella la empresa misma.

#### **9.4 METODOLOGIA PARA ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES**

La metodología general para establecimiento de indicadores de gestión, se muestra a continuación:

Los conocedores del tema para el establecimiento de indicadores de gestión, relacionan 9 fases para su establecimiento, los cuales se presentan en forma listada así:

- A. Desglose del pensamiento estratégico
- B. Identificar factores críticos de éxito

- C. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito
- D. Determinar para cada indicador: estado, umbral y rango de gestión
- E. Diseñar la forma de medir los resultados de los factores críticos
- F. Determinar y asignar recursos
- G. Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores
- H. Estandarizar y formalizar
- I. Mantener y mejorar continuamente

En la elaboración del plan de implantación del diseño de la solución que forma parte del presente trabajo de graduación se consideraran los literales de G a I donde se especificara detalladamente la forma de implantar el desarrollo de la mejora

#### **A- DESGLOCE DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO**

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para Lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Actualmente la Caja desarrolla anualmente las metas y objetivos estratégicos a partir de sus propias políticas de desarrollo basándose en el proceso de planeación estratégica establecido en los documentos proporcionados por la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA)

Considerando lo anterior se procedió a realizar un ajuste de los indicadores estratégicos que posee la caja con los indicadores que resultaron del diseño de la solución.

## **B- IDENTIFICAR FACTORES CRITICOS DE ÉXITO**

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

- Concepción
- Monitoreo
- Evaluación final de la gestión

## **C. ESTABLECER INDICADORES PARA CADA FACTOR CRÍTICO DE EXITO**

Por ejemplo:

$$\text{Nivel de aprobación de pruebas} = \frac{\text{Total personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}}$$

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

## **D- DETERMINAR, PARA CADA INDICADOR, ESTADO, UMBRAL Y RANGO DE GESTION**

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

- ESTADO: Valor inicial o actual del indicador.
- UMBRAL: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- RANGO DE GESTION: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

## **E- DISEÑAR LA FORMA DE MEDIR LOS RESULTADOS DE LOS FACTORES CRÍTICOS**

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

## **F- DETERMINAR Y ASIGNAR RECURSOS**

- La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la

información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.

- Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

#### **G- MEDIR, APROBAR, Y AJUSTAR EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION.**

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.
- Destinatario de la información

#### Características De Un Indicador De Gestión

- Objetivo
- Cuantificable
- Verificable
- Que agregue valor al proceso de toma de decisiones
- Comunicados y divulgados
- Establecidos en consenso
- Que reflejen el compromiso de quienes lo establecieron

#### **9.5 VENTAJAS OBTENIDAS DEL REGISTRO DE LOS INDICADORES**

##### **1. PARA EL EQUIPO DE TRABAJO**

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mejoramiento continuó que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.



- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

## 2. PARA EL NEGOCIO Y ACTIVIDADES:

- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué también se están logrando los objetivos propuestos.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos positivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basados en la necesidad de cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

## 3. PARA LA ORGANIZACION:

- Disponer de información corporativa, que permita contar con parámetros para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de la empresa con respecto al cumplimiento de su Misión y Objetivos.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

## **H- ESTANDARIZAR Y FORMALIZAR**

Es el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación de la empresa de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan definidos y formalizados los manuales de indicadores de gestión.

## I- MANTENER Y MEJORAR CONTINUAMENTE

Lo único constante es el cambio y esto genera una dinámica muy especial entre los sectores económicos y en las empresas mismas, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas.

Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y de su entorno.

Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

Lo anterior muestra que el Mejoramiento Continuo es un camino hacia la excelencia y ésta a su vez es la que permite la supervivencia de las empresas.

La aplicación continua y sistemática del ciclo PHVA permite el aseguramiento y el logro de superiores niveles de desempeño.

El mejoramiento continuo se basa en el ciclo PHVA que se expone en el grafico 23.

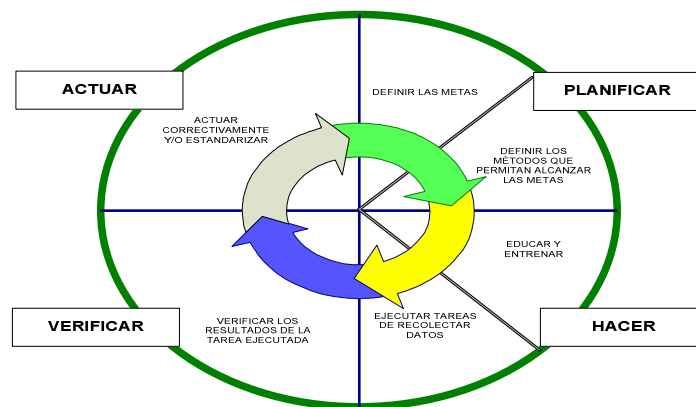


Grafico 25 aplicación del ciclo PHVA

El modelo P.H.V.A. (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), ayuda de manera efectiva a adoptar y monitorear los procesos en ajustar/administrar en una empresa, siempre y

cuando se constituya en un proceso sin fin, es decir, que se planee, se tome una acción, se verifique si los resultados eran los esperados y se actúe sobre dichos resultados para volver a iniciar el proceso.

El P.H.V.A. es una concepción gerencial que dinamiza la relación entre las personas y los procesos y busca controlarlos con base en el establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares, tarea que se logra mediante la definición de especificaciones de proyectos (estándares de calidad), especificaciones técnicas de proceso y procedimientos de operación.

La Gerencia de Procesos mediante el ciclo P.H.V.A. consiste básicamente en:

- PLANEAR: entendido como la definición de las metas y los métodos que permitirán alcanzarlas.
- HACER: consisten en ejecutar la tarea y recoger los datos, no sin antes haber pasado por un proceso de formación (educar y entrenar).
- VERIFICAR: evaluar los resultados de la tarea ejecutada; identificación de los problemas que originan el no cumplimiento de las tareas (formación, planeación).
- ACTUAR: tomar medidas correctivas para lograr el cumplimiento de las metas.

## 9. 6 INDICADORES BÁSICOS

### **Alcance del sistema de indicadores**

El sistema de gestión, estaría conformado por dos aspectos claves:

**Los indicadores:** Es necesario identificar los indicadores con los cuales los administradores de los distintos subsistemas de la empresa, tendrían toda la información necesaria para tomar decisiones.

**El sistema de gestión:** compuesto por los puntos de información y control, que permitirán en forma visible, identificar donde están las desviaciones, concentrando así la atención de todos los responsables en la toma de decisiones.

La definición de un conjunto de indicadores clave, siempre debe hacerse con base en las características de la empresa, la visión, la misión y las estrategias de esta, que apoyado en un sistema mecanizado, permita a los empresarios y los encargados de la dirección de los subsistemas que conforman la empresa ( Operaciones, Administración y Finanzas, Comercialización y Ventas, Personal, etc.), conocer en tiempo real la situación de la gestión, de forma tal que les permita tomar decisiones oportunas para mejorar su desempeño, y de esta manera contribuir al logro de las metas de la empresa.

### **Indicadores del negocio, con base en el esquema de valor de mercado**

Lo ideal es que los indicadores sean desarrollados por el nivel superior, en conjunto con el nivel funcional y operativo, definiendo los indicadores claves e importantes en cada una de ellas. Posteriormente, se analizarán las limitaciones que tiene la organización para obtener la información y como consecuencia, se deben desarrollar proyectos para mejorar la confiabilidad y la exactitud de la información que requiere el sistema de indicadores.

Para la identificación de variables e indicadores del negocio se considerará inicialmente el ESQUEMA DE VALOR DE MERCADO, los cuales están asociados generalmente con la misión y sus elementos cuantificables como de las estrategias, y luego son transformados en indicadores básicos, clave y operativos.

El esquema de valor de mercado de una empresa está soportado por cuatro (4) grandes macroindicadores: rentabilidad, competitividad, riesgo y liquidez. Todos ellos, excepto el riesgo, son de signo creciente, es decir mejoran al crecer de valor.

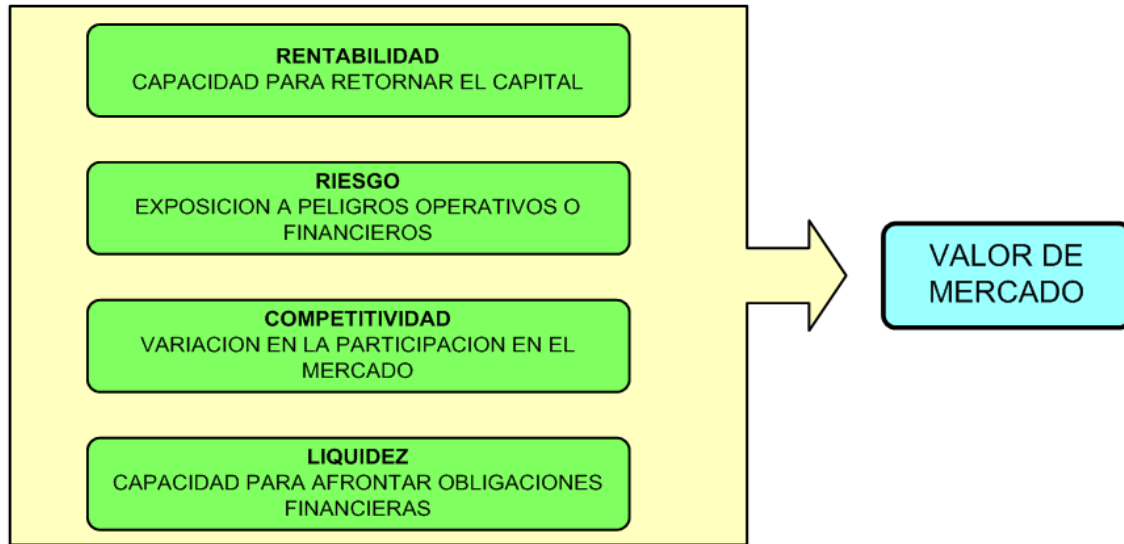


Grafico 26 esquema de valor de mercado

## 9.7 EL MAPA ESTRATÉGICO

Un *mapa estratégico* es la representación gráfica de los objetivos planificados para el logro de la estrategia o política de una entidad. En palabras simples, es un gráfico de la estrategia de la entidad para desarrollar su promesa de valor, es decir, aquellos compromisos que tácita o explícitamente adquiere con sus grupos de interés especialmente con sus usuarios, clientes o beneficiarios. Su propósito es generar una imagen común dentro de la organización que oriente los esfuerzos de los procesos, las áreas y los funcionarios.

### 9.7.1 Utilidad de los mapas estratégicos

Dado que en cualquier entidad se deben realizar ajustes periódicos en la orientación y objetivos estratégicos, así como en sus sistemas de gestión y de control interno para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, la relación coherente entre las entidades y su entorno se torna prioritaria. Conseguir los resultados deseados requiere que los funcionarios entiendan la estrategia de gestión de sus empresas. Es en este sentido que el

uso de los mapas estratégicos es clave para la comunicación, el mejoramiento continuo y el desarrollo exitoso del control interno.

En general, los mapas estratégicos

1. *Mejoran la comunicación interna y externa:* Para que la estrategia se aplique adecuadamente, esta debe ser accesible a todos los niveles de la organización y, en particular, a los funcionarios de control interno. “La estrategia no se puede aplicar si no se comprende y no se comprende, si no se puede describir”. Esta frase de Kaplan y Norton (1993) refleja la necesidad de difundir la estrategia a todos los niveles de la organización para mejorar la ejecución, uno de los aspectos más críticos y sensibles para los clientes externos. Dicho de otra manera, la estrategia no debe ser un tema de expertos, sino un tema del día a día de los funcionarios que, en la práctica, la interpretan y aplican.
2. *Mejoran la gestión:* Parafraseando la cita de Kaplan y Norton, puede afirmarse que el control interno no se puede realizar de una manera exitosa, si no se comprende la intencionalidad de la estrategia y los objetivos de la misma. Es evidente que el control interno no es un tema abstracto sino que está directamente relacionado con las prioridades de la entidad, por tanto, es requisito indispensable conocer la estrategia institucional para controlarla.
3. *Mejoran la ejecución:* La evidencia indica que menos del 10% de las estrategias efectivamente formuladas en empresas norteamericanas en la última década tienen verdadero éxito. Por tanto es prioritario aumentar el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad de la administración por parte del control interno para asegurar el logro de la estrategia planteada.

Además de la metodología expuesta anteriormente, para la obtención y desarrollo de indicadores se hará uso del mapa estratégico con el fin de obtener un desarrollo estratificado de las perspectivas que acompañan el éxito de una institución

### 9.7.2 Estructura de un mapa estratégico

La *promesa de valor* de una organización es el resultado o contribución que una entidad hace al usuario o cliente. En el caso se refiere a los beneficios que estos reciben en el marco legal vigente del estado social de derecho. Por ejemplo, atender expectativas de sectores o actores externos clave en aspectos relacionados con salud, seguridad, medio ambiente o educación.

Esta promesa de valor orienta el conjunto de elementos que conforman un mapa estratégico: perspectivas, objetivos. La relación e integración entre estos elementos se ilustra a continuación (ver grafico 27)

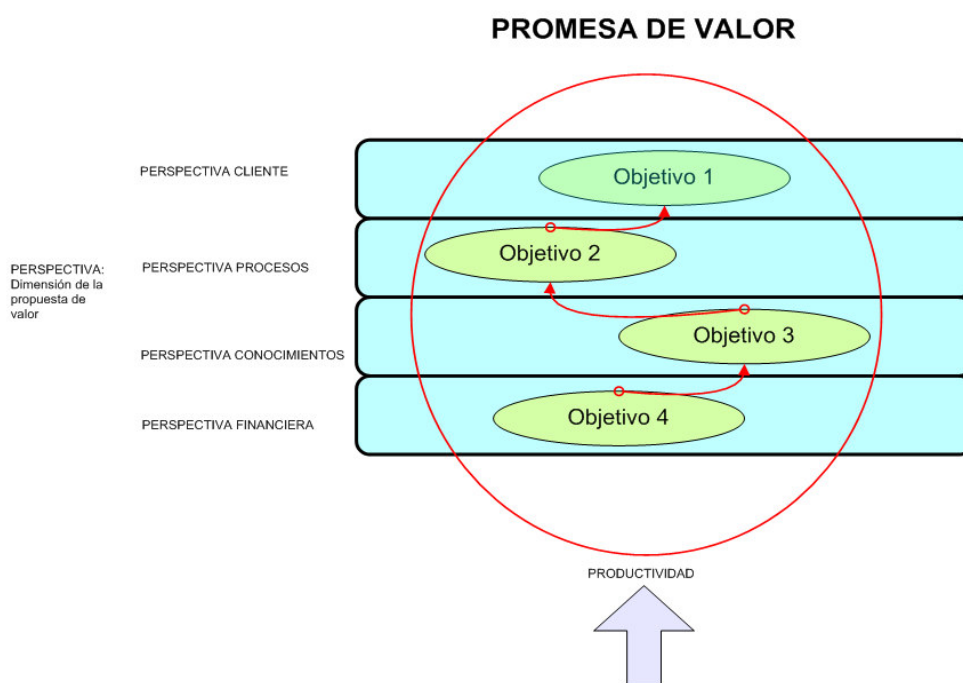


Grafico 27: componentes de un mapa estratégico

### 9.7.3 Perspectivas.

Son las dimensiones para describir el desempeño estratégico de la institución en la forma de construir la promesa de valor hacia los clientes. Estas dimensiones clasifican los objetivos de la entidad a partir de preguntas basadas en la cadena de valor de la organización, las cuales buscan identificar sus aspectos críticos. La cadena de valor se analiza por los resultados esperados, los procesos de transformación de la entidad en la relación con los clientes y los recursos intelectuales necesarios para proveer una promesa de valor.

A continuación se explica cuáles son las perspectivas más comunes en cualquier institución.

**Perspectiva financiera:** se refiere tanto a los objetivos asociados al financiamiento de la entidad, sus costos e ingresos, como a la rentabilidad. Tiene en cuenta aspectos como eficiencia en la ejecución presupuestal, eficiencia en el recaudo, manejo del portafolio y gestión del riesgo, entre otros. Su propósito es asegurar y garantizar las promesas de valor ofrecidas. Esta perspectiva busca responder las preguntas: a) ¿de qué manera podemos garantizar el manejo eficiente y transparente de los recursos financieros y la capacidad de generar excedentes para transferir al Distrito? (para las entidades que aplique); y b) ¿qué objetivos financieros debemos lograr para ser exitosos?

**Perspectiva del usuario:** refleja los términos en que la promesa de valor se ha diseñado para alcanzar el fin último de la entidad; por ejemplo, calidad del servicio, precio, oportunidad, calidad de la atención, cobertura de los tipos de servicios. Mide las expectativas que los usuarios finales tienen sobre los bienes y servicios que se ofrecen. La pregunta que ayuda a precisar el alcance de esta perspectiva es la siguiente: ¿cuáles son las necesidades prioritarias de los clientes que debemos atender o satisfacer?



**Perspectiva de procesos:** aglutina los procesos requeridos para hacer realidad la promesa de valor y obtener así la satisfacción del cliente; por ejemplo, atención de solicitudes y de imprevistos, tiempos de respuesta y facilidades de atención. La pregunta que ayuda a delimitar esta perspectiva es: ¿en qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades de los clientes?

**Perspectiva de conocimiento y aprendizaje:** identifica las necesidades de capital organizacional, capital intelectual y capital tecnológico necesarias para adelantar los procesos y generar los productos y los servicios que brinda la entidad. En otras palabras, es el conjunto de activos intelectuales que deben desarrollarse para aprender y mejorar continuamente; por ejemplo, conocimientos, destrezas y actitudes, motivación y entendimiento de la estrategia. Busca responder la pregunta: ¿cómo debe nuestra entidad aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?

## 9.8 RIESGO CREDITICIO

Definición: Es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus deudores o contraparte fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos acordados en los contratos de crédito.

- El activo más importante y con mayor participación en una cooperativa que desarrolla actividad financiera es la cartera de créditos.
- Área principal de exposición de las cooperativas con sus asociados.
- El riesgo de crédito es la principal fuente de problemas en los entes financieros.

### 9.8.1 FACTORES DE RIESGO

- **Factores externos:**
  - La economía: Buen crecimiento económico implica menor desempleo y menor índice de calidad de cartera.
  - El sector: No siempre sigue el mismo camino de la economía.
  - La actividad económica del asociado o cliente: Factores socioeconómicos, por ejemplo cuando es empleado su situación económica está muy ligada a la salud financiera de la empresa donde labora.
  
- **Factores internos:**
  - Las políticas: son responsabilidad de las dirigencia de los entes asociados, es decir dirigencia de cada una de las cajas basándose en recomendaciones de parte de FEDECREDITO.

Dentro de las políticas con las que cuenta la caja de crédito se encuentran las siguientes

- Política de crédito y ahorro
- Política de recuperación
- Política de conozca a su cliente
- Política de ética
- Política de manejo de efectivo.
- Políticas de prevención de lavado de dinero y activos
- Política de seguimiento
- Política de gestión de liquidez

Riesgo Operacional (ver manual de procesos)

El riesgo Operacional puede ser definido dentro de tres características:

**Deficiencias:** se generan por deficiencias directas o indirectas en los sistemas de información y en los controles internos de la entidad, con resultados adversos para la misma la institución

**Relaciones:** Esta asociados a los errores humanos, falla en los sistemas de control, factores externos, factores internos (fraude).

**Mitigación:** Políticas claras expedidas por alta administración donde se establezca el soporte necesario y adecuado para implementar los controles, identificar y corregir errores, y reacción oportuna.

Para disminuir este riesgo es necesario que la caja cuente con un adecuado manual de procesos y procedimientos que permita conocer de mejor manera la forma correcta de gestionar cada uno de los procesos, principalmente los procesos claves, los cuales llegan a tener una relación importante con la misión institucional. En dicho manual debe estar claramente establecido participantes del proceso, responsabilidades de los participantes,

Entradas y salidas del proceso, insumos utilizados, actividades por procesos y sus controles respectivos, así como también el objetivo por el cual se realiza dicho objetivo, todo esto con el propósito de facilitar la identificación mejoras futuras en los procesos junto con el diseño de nuevos instrumentos que ayuden a volver más eficientes dichos procesos y así también contribuir para brindar una orientación adecuada a personal de nuevo ingreso. Todo lo anterior debe ser realizado tomando en cuenta puntos establecidos en las políticas de funcionamiento de la Caja de créditos.

La estructura organizacional.

La estructura organizacional debe poseer las siguientes características

1. Estructura organizacional adecuada.
2. Contar con estándares que permitan contar con personal idóneo, calificado, profesional y comprometido.
3. Responsabilidades claramente definidas para personas y áreas en cada proceso.
4. Definir reglas internas que controlen el uso y aseguren la reserva de la información.

Riesgo Legal

Este puede definirse como los problemas que pueden ocurrir en el desarrollo de las actividades dentro de la Caja de Crédito al no considerar la normativa legal establecida por el ente rector de las cooperativas asociadas en este caso FEDECREDITO, en la estructuración de los procesos. Por esta razón es sumamente importante que el diseño o rediseño de los procesos sea basado tanto en las respectivas normas legales

como en las políticas establecidas por la institución. Esto quiere decir que el manual de procesos debe ser elaborado tomando en cuenta restricciones o permisivas dictadas por normas y políticas.

#### **ASPECTOS IMPORTANTES A TOMAR EN CUENTA EN LA APROBACION DE UN CRÉDITO**

- Disposiciones Generales.
- Modalidades y Líneas de Crédito.
- Requisitos generales para el acceso al crédito (características especiales del sujeto de crédito).
- Garantías.
- Morosidad.
- Simultaneidad de préstamos vigentes.
- Niveles de aprobación, comité de crédito.
- Niveles de supervisión, administración de cartera, castigos.
- Documentos requeridos para estudiar la solicitud de crédito.
- Procedimiento para la aprobación. Modalidades y Líneas de Crédito.

#### **9.8.2 GESTION DEL RIESGO EN EL OTORGAMIENTO DE CREDITO**

##### La gestión cuantitativa

Se realiza cuando existen miles de clientes, se realiza la gestión desde un proceso de calificación.

En este sistema se utilizan los puntajes de créditos también conocidos como scoring.

## La gestión cualitativa

Tiene un carácter más personal e individualizado y toma en consideración al individuo por encima del número.

Toma en cuenta aspectos que no siempre son tenidos en cuenta por los puntajes de crédito (scoring), y se tiene el riesgo de volverse subjetiva.

### ASPECTOS CLAVE

- La capacidad de pago
  - Ingresos y Egresos del deudor
  - Flujo de caja.
  - Centrales de riesgo.

- Solvencia del deudor

Nivel de endeudamiento y respaldo patrimonial de sus obligaciones, sin embargo alto patrimonio no implica buena capacidad de pago.

- La moralidad comercial
  - La moralidad comercial se puede definir como la intención de la persona a pagar el crédito, cuando se cuenta con buenos historiales de crédito en las centrales de riesgo y en la misma cooperativa se tiene un método de evaluación mucho más objetivo que las referencias personales o comerciales.

- Se debe estudiar el historial crediticio de manera detallada, con el propósito de identificar las razones de incumplimientos, y lo más importante, si ya cumplió con sus obligaciones, la manera como realizó el pago

Las garantías

Admisibles:

- Hipotecarias: Valor de mercado (avalúo)
- Prendarias: Celeridad y costos de realización
- Aportes sociales: Cuando el monto del crédito es mayor al 100 % del A.S.

Otras Garantías:

- Firma personal, firma de codeudor, aportes sociales, etc.

### **GESTION DEL RIESGO EN EL SEGUIMIENTO DE CRÉDITO**

- La Caja debe mantener un sistema de monitoreo y control del riesgo crediticio.
- Mantener un proceso continuo de calificación y recalificación de las operaciones crediticias.
- Desarrollo de procedimientos, metodologías y técnicas de análisis para medir el riesgo inherente a la operación crediticia.
- Seguimiento sobre los cambios en la información inicial suministrada por el cliente.
- Utilización de técnicas estadísticas y matemáticas (p.e. matrices de decisión)
- Realizar pruebas simuladas pilotos para los modelos de scoring utilizados en el otorgamiento.

MODELOS PARA SEGUIMIENTO:

- Indicadores de calidad

$$\text{CALIDAD} = \frac{\text{Sumatoria cartera categoría B, C, D y E}}{\text{Cartera total bruta}} =$$

- Porcentaje de morosidad.

$$\text{MOROSIDAD} = \frac{\text{Sumatoria cartera morosa}}{\text{Cartera total bruta}} =$$

- Composición de la cartera por vencimiento

	0 - 30	31 - 60	61 - 90
Cartera	3,000.0	2,750.0	4,500.0
	29.3%	26.8%	43.9%

- Porcentaje de fallo

Se hace por períodos de tiempo específico (último año, último trimestre) y se puede tomar como probabilidad de fallo.

<i>Porcentaje de Fallo</i>	
$\frac{\text{\# ó \$ créditos que se pasan a improductivos}}{\text{\# ó \$ del total de créditos colocados}}$	$= \frac{150.0}{7,500.0} = 2.0\%$



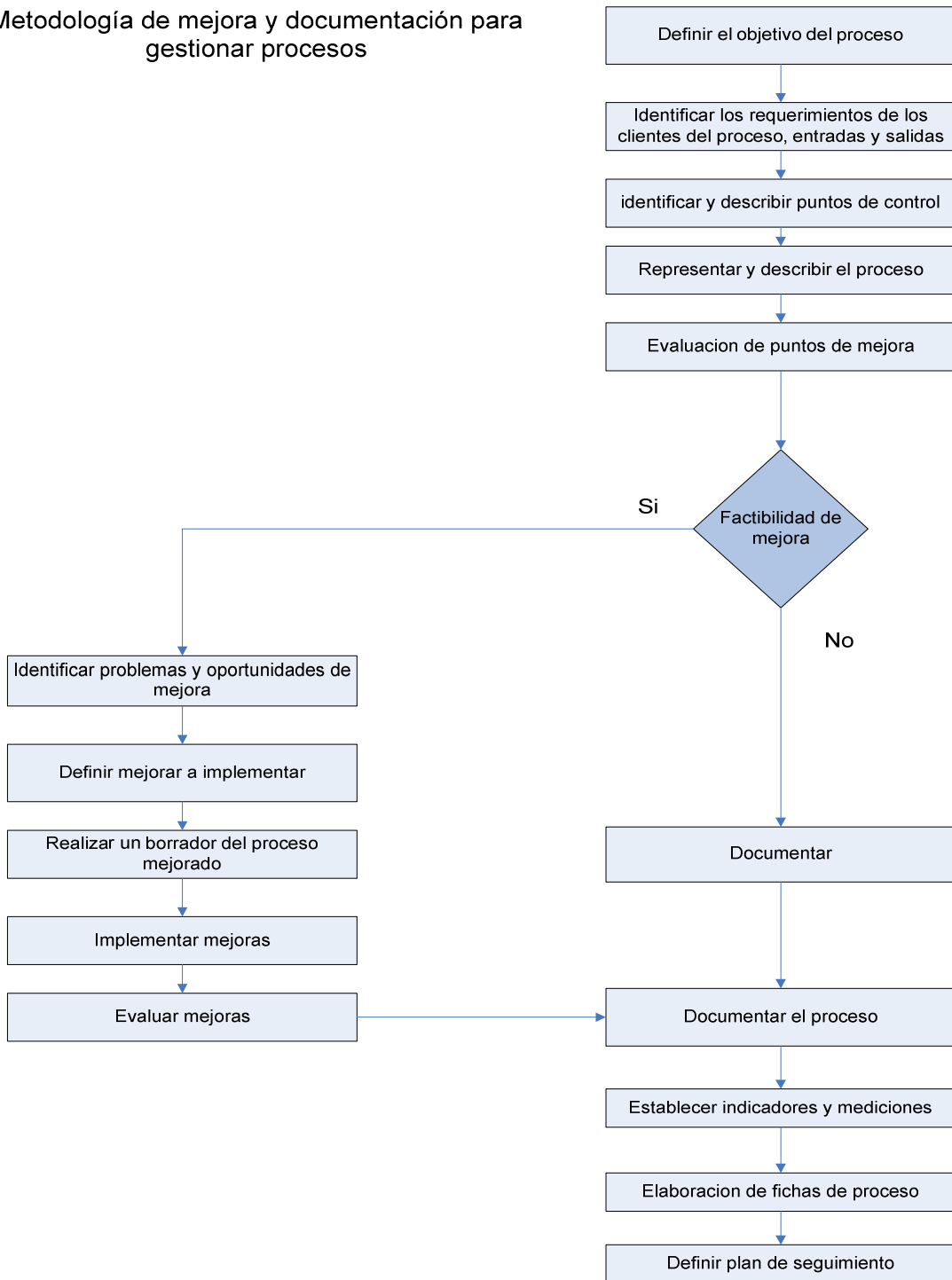
## 10.0 METODOLOGIA DEL DISEÑO

A continuación se presenta la metodología a seguir para el desarrollo del diseño de la solución, cabe mencionar que dicha metodología es para aquellos procesos identificados como claves en la etapa precedente y que estaban relacionados directamente con la misión de la institución, dicha identificación fue indispensable realizarla ya que la Caja cuenta con una amplia cantidad de procesos, dentro de los cuales se presento la necesidad de escoger los procesos principales, considerando que los escogidos constituían la parte medular de la razón de ser de la Caja de Crédito que es la captación de depósitos y el otorgamiento de créditos.

Además por la relación presente entre los procesos claves y los periféricos, es decir los procesos de apoyo y soporte, estos se verían indirectamente afectados por las mejoras desarrolladas en los primeros mencionados.

Lo anterior forma parte de la metodología de la gestión por procesos, donde lo que se busca es mejorar la calidad de los servicios.

## Metodología de mejora y documentación para gestionar procesos



El desarrollo del diseño se presenta de la siguiente manera:

**Generalidades de la solución:** Este apartado es una descripción de forma general de lo que constituye la propuesta de solución, explica brevemente los elementos constituidos dentro del manual de procesos generado incluyendo ya las mejoras en los procesos seleccionados, describe la forma en que se ha estructurado el manual de procesos.

Luego se procede a profundizar en detalle de lo que es la propuesta de solución, se divide en las siguientes partes:

**Establecimiento de indicadores:** Aquí se presenta la metodología que fue utilizada para el establecimiento de los indicadores que medirán el desempeño del sistema de gestión por procesos a implantarse.

**Seguimiento y medición de indicadores:** Se presenta un cuadro de seguimiento y medición de los indicadores tanto para los indicadores del sistema de gestión como los indicadores financieros, se presentan las metas por indicador, tanto mínimas como objetivas, así como también los responsables de cada indicador y el periodo de medición de estos. También se indican las acciones a seguir cuando los objetivos no se estén logrando.

**Comparación de resultados:** En este punto se detallan los procesos que fueron mejorados y las mejoras que en dichos procesos se realizaron, se describen los nuevos elementos que contendrá el desarrollo de cada uno de los procesos y se indica la nueva forma que quedaría estructurado cada uno de los procesos mejorados. Se realiza una comparación de la situación actual contra la situación propuesta en cuanto a la reducción del tiempo de ejecución de los procesos.

**Análisis de reprocesos en colocaciones:** se realiza un análisis de la eficiencia actual del proceso de otorgamiento de créditos y los resultados que se esperan tener con la implementación de la propuesta de solución, específicamente en el área del riesgo crediticio (morosidad).

**Manual de procesos:** Se detalla cada uno de los procesos que se realizan en la Caja de crédito, de forma que ayude a realizar una mejor gestión de cada proceso en su desarrollo, incluyendo las mejoras de los procesos seleccionados, en este manual se describen detalladamente los elementos que componen cada uno de los procesos.

## **11.0 GENERALIDADES DE DISEÑO DE LA SOLUCION**

Para el desarrollo del diseño de la solución se documentaron los procesos en la etapa de diagnóstico, esto con la finalidad de tener un punto de partida de la situación actual de los procesos definidos en la Caja de Crédito de Zacatecoluca que sirviera de insumo para definir de una mejor manera las directrices de la solución basada en la metodología de la gestión por proceso.

La propuesta de solución constituyo en la elaboración de un manual de proceso que contiene los siguientes elementos:

Introducción, objetivo del manual, justificación, Estructura interna de la Caja, funciones de las unidades organizativas, misión, visión, valores, simbología utilizada, identificación y descripción de controles de proceso, codificación de procesos con su respectivo mapa de procesos.

Además el manual contiene adecuadamente estructurados los procesos claves que de acuerdo a la metodología de la gestión por proceso son los procesos misionales que constituyen el brazo operativo de Caja de Crédito, razón por la cual se tomaron como base para priorizar las mejoras.

También en el manual están incluidos los procesos de soporte que como su nombre lo indica, brindan apoyo a los procesos claves para la consecución de los objetivos de esos procesos.

Cada uno de los procesos se presenta con sus respectivos atributos que de acuerdo a la metodología de la gestión por procesos son necesarios para realizar una mejor gestión en su desempeño.

Dichos atributos son los siguientes:

Objetivo específico por proceso, el alcance del proceso, responsable de la buena ejecución del proceso, proveedores, entradas o insumos, los productos esperados de dichos procesos así como los clientes a los cuales se dirigen los productos, ya sean clientes internos o externos, además cada proceso tiene su representación tanto gráfica como descriptiva, acompañada con los controles necesarios identificados para la ejecución del proceso, estos controles se han definido de acuerdo a la naturaleza de la actividad en que está envuelta.

También para el caso de los procesos claves se especifica detalladamente las actividades por responsable así como el tiempo estimado para la realización de las actividades.

## **11.1 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES**

### **11.1.1 Pensamiento estratégico**

Actualmente en la Caja de Crédito están definidos los factores críticos de éxito los cuales se relacionan con el pensamiento estratégico de esta, cada uno de estos factores tiene asignado un indicador el cual permite medir el desempeño de la Caja en dicho factor y supervisar, si se cumple con las metas establecidas.

A continuación se presenta la misión, visión y valores y la forma como se relacionan estos con los factores críticos de éxito y con los correspondientes indicadores.

#### **Misión:**

Contribuir al desarrollo económico y social de nuestros socios, clientes y la comunidad, a través de productos y servicios financieros de calidad

#### **Visión:**

Ser la Caja de Crédito con el más alto grado de solidez financiera y mayor competitividad dentro del SISTEMA FEDECREDITO.

#### **Valores:**

- Servicio
- Honradez
- Responsabilidad
- Integración.
- Lealtad

### 11.1.2 Metas propuestas

La Caja de crédito de Zacatecoluca realiza cada año un análisis estratégico tomando como referencia los resultados del ejercicio anterior, este análisis da origen al establecimiento de metas para cada uno de los indicadores estratégicos.

La Caja de crédito establece tres niveles de metas para los indicadores en general, las cuales son metas mínimas, intermedias y máximas.

A continuación se presentan los indicadores estratégicos los cuales son originados a partir de cada uno de los objetivos estratégicos, dichos indicadores son los siguientes

CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA			
INDICADOR	Mínima	Intermedia	Máxima
Índice de Endeudamiento	4.5%	3.90%	3.7%
Índice de vencimiento	4.35%	3.6%	3%
Cobertura de Reserva	110%	115%	120%
Eficiencia Administrativa	5.85%	4.9%	4.37%
Rentabilidad sobre patrimonio	15.35%	15.9%	16.53%
Utilidades de operación	USD\$900,000	USD\$1,000,000	USD\$1,100,000
Cartera total	USD\$23,000,000	USD\$25,000,000	USD\$25,000,000
Depósitos	USD\$10,000,000	USD\$10,500,000	USD\$11,000,000
Morosidad	4%	3.3%	2.5%

Tabla 13 Niveles para las metas de los indicadores

Indicadores estratégicos			
Objetivo	Indicador	Formula	Frecuencia
Determinar el grado de dependencia o independencia financiera de la empresa.	Índice de endeudamiento	$I_e = \text{total de pasivo} / \text{patrimonio}$	Anual
Determinar el nivel de endeudamiento	Índice de vencimiento	$I_v = \text{cartera vencida} / \text{Cartera total}$	Anual

que alcanza la Caja de Crédito al final del ejercicio			
Medir la liquidez para solventar el saneamiento de cartera	Cobertura de reserva de saneamiento	$Crs = \text{Reservas} / \text{capital usado}$	Anual
Determinar la proporción de gastos en que incurren las actividades administrativas	Eficiencia administrativa	$Rs = \text{gastos administrativos} / \text{cartera total}$	Anual
Determina la rentabilidad durante un año de ejercicio	Rentabilidad sobre el patrimonio	$Rp = \text{utilidad neta} / \text{capital o patrimonio}$	Anual
Determinar el nivel de utilidades obtenidas durante un año de ejercicio	Utilidades de operación	$Uo = \text{utilidades de operación antes de impuestos y reserva-reserva legal e impuestos}$	Anual
Mide la cantidad de dinero correspondiente a créditos colocados	Cartera total	$Ct = \text{total de créditos colocados}$	Anual
Medir los ingresos correspondientes a los depósitos realizados durante un año de ejercicio	Depósitos	$Dp = \text{depósitos de cuentas de ahorro} + \text{depósitos de cuentas a plazo}$	Anual
Determina los niveles de morosidad existente en un periodo determinado	Morosidad	$M = \text{sumatoria de cartera morosa} / \text{cartera total}$	Anual

Tabla 14 Indicadores estratégicos



### 11.1.3 Desglose de la visión para establecer las perspectivas

Teniendo como visión **“Ser la Caja de Crédito con el más alto grado de solidez financiera y mayor competitividad dentro del SISTEMA FEDECREDITO”**

La identificación de las perspectivas se muestra a continuación

Desglose de la visión	Perspectivas			
	Financiera	Cliente	Procesos internos	Aprendizaje
“Ser la Caja de Crédito con mas alto grado de solidez financiera...”	*		*	
“...y mayor competitividad dentro del SISTEMA FEDECREDITO.”		*	*	*

Tabla 15 Identificación de perspectivas

#### **Identificación de la relación de los puntos estratégicos y factores críticos de éxito de cada perspectiva**

A partir de los puntos estratégicos que ha definido la dirección de la Caja de Crédito se procede a relacionarlos con los factores críticos de éxito en cada una de las perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje.

A continuación se presenta dicha relación:

<b>Perspectiva</b>	<b>Puntos estratégicos</b>	<b>Factores críticos de éxito</b>
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de créditos vencidos</li> <li>• Aumento de la rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar utilidades</li> <li>• Reducir los niveles de morosidad</li> <li>• Reducción de gastos generales de operación.</li> <li>• Aumento de ingresos</li> </ul>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar al cliente</li> <li>• Calidad en el servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar nuevos clientes</li> <li>• Aumentar la lealtad de los socios</li> <li>• Satisfacción del cliente.</li> <li>• Socios nuevos</li> </ul>
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mejorar la calidad de los servicios</li> <li>• Mejorar proceso de créditos y captación de depósitos</li> <li>• Agilizar los tiempos en la resolución de los servicios</li> </ul>
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación y capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los empleados</li> <li>• Mejorar el proceso de inducción de empleados nuevos</li> </ul>

Tabla 16 Relación puntos estratégicos y factores críticos de éxito

### 11.1.4 Desarrollo del mapa estratégico para la caja de crédito de Zacatecoluca

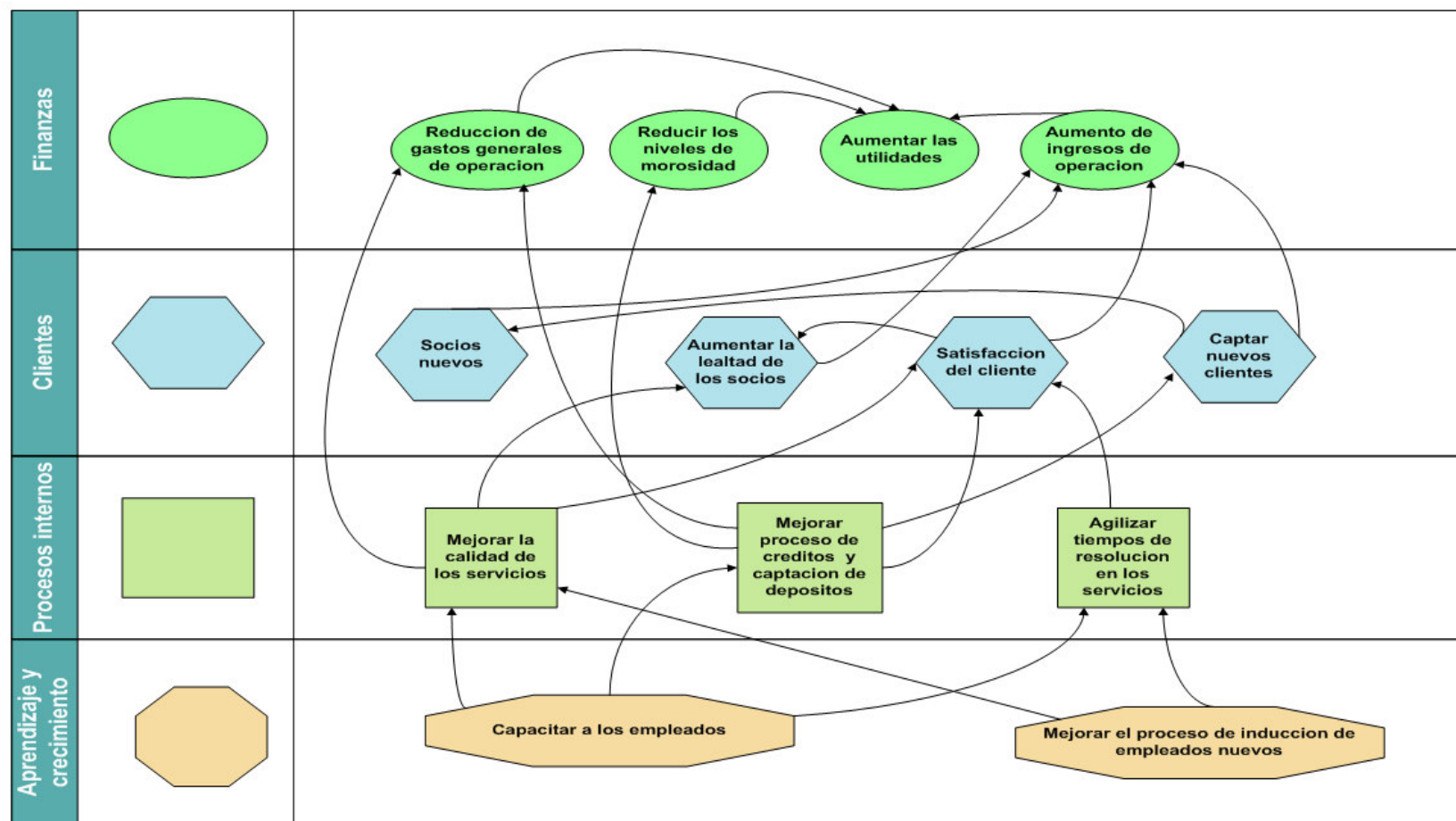


Gráfico 28 Mapa estratégico

### 11.1.5 Desarrollo de indicadores

Perspectiva	Factores críticos de éxito	Indicador
<b>Financiera</b> (Reducción de créditos vencidos, Aumento de la rentabilidad)	Aumentar utilidades	Rentabilidad sobre patrimonio
	Reducir los niveles de morosidad	Morosidad en cartera
		Índice de vencimiento
	Reducción de gastos generales de operación.	Eficiencia administrativa
	Aumento de ingresos	Ingreso por deposito
Ingreso por colocaciones		
<b>Cliente</b> (Incentivar al cliente Calidad en el servicio)	Captar nuevos clientes	Efectividad de venta de contacto
	Satisfacción del cliente.	Índice de cliente satisfecho
	Aumentar la lealtad de los socios	Índice de fidelidad de socios
	Socios nuevos	Porcentaje de crecimiento de socios
<b>Procesos internos</b> (Efectividad operativa)	Mejorar la calidad de los servicios	Porcentaje de fallos para la solicitud de crédito
		Porcentaje de fallos para el ingreso de socios
	Mejorar proceso de créditos y captación de depósitos	Tiempo promedio de resolución
	Agilizar los tiempos en la resolución de los servicios	Eficiencia de resolución de servicios
<b>Aprendizaje</b> (Motivación y capacitación)	Capacitar a los empleados	Costo anual de formación per cápita
		Tiempo de formación de los empleados
	Mejorar el proceso de inducción de empleados nuevos	Tiempo promedio de inducción de empleados

Tabla 17 Desarrollo de indicadores

### 11.1.6 Caracterización de indicadores para el sistema de gestión por procesos

Tipo de indicador	Indicador	Código	Objetivo	Forma de calculo	Frecuencia
Cliente	Efectividad en ventas (Ev)	I7	Mide la efectividad de ventas pos contacto con clientes	$Ev = (\text{Ventas cerradas} / \text{contactos de ventas}) \times 100\%$	Trimestral
	Índice de cliente satisfecho (Is)	I8	Determina el porcentaje de clientes que quedan satisfechos con el servicio recibido	$Is = (\text{Notas de satisfecho} / \text{Nota total}) \times 100\%$	Trimestral
	Índice de fidelidad de socios (If)	I9	Mide la proporción de clientes que dejan de ser socios	$If = (\text{total de socios en el periodo actual} - \text{nuevos socios ingresados den el periodo actual}) / (\text{Total de socios activos en el periodo anterior})$	Anual
	Índice de renuncia de socios (Cs)	I10	Determina la proporción de socios que renuncian durante un periodo de tiempo con respecto a los que ingresan como socios en el mismo periodo	$Cs = (\text{Renuncia de socios del periodo actual} / \text{nuevos socios ingresados en el periodo actual})$	Anual
Calidad	Porcentaje de fallos para la solicitud de crédito (Fc)	I11	Mide el porcentaje de error de solicitudes que entran a procesos	$Fc = (\$ \text{ o número de solicitudes de créditos improductivos} / \$ \text{ o número total de solicitudes de crédito que entran a proceso}) \times 100\%$	Trimestral
	Porcentaje de	I12		$Fi = (\text{número de}$	Trimestral

	fallos para el ingreso de socios (Fi)			solicitudes de ingreso improductivas/ número total de solicitudes que entran a proceso) x100%	
Eficiencia	Tiempo promedio de resolución (Tr)	I13	Determina el tiempo promedio de resolución por solicitud de crédito o de ingreso de socios	Tr= Días de resolución	Trimestral
	Eficiencia de resolución de servicios (Erc Ers,)	I14A	Determina la proporción de solicitudes de créditos o ingresos de socios que exceden el tiempo establecido para ser resueltos	Erc= Numero de créditos con tiempo mayor/número de créditos con tiempo estipulado	Trimestral
		I14B		Ers= Numero de solicitudes con tiempo mayor/número de solicitudes con tiempo estipulado	
Personal	Costo anual de formación per cápita (Cf)	I15	Medir el costo promedio de formación por empleado	Cf= Costo de formación / Empleados U.M.	Anual
	Tiempo de formación de los empleados (Tf)	I16	Determinar el tiempo promedio invertido en capacitar a los empleados	Tf= Tiempo de formación	Anual
	Tiempo promedio de inducción de empleados (Ti)	I17	Determinar el promedio de tiempo que toma el nuevo empleado en el proceso de inducción	Ti= Numero de días utilizados en la inducción de empleados	Anual

Tabla 18 Caracterización de indicadores

## Beneficios de los indicadores

Los beneficios de la aplicación de los indicadores de gestión se verán reflejados en el control de los procesos, mediante las fichas de procesos ver pág. 318 de manual de gestión por procesos

BENEFICIOS DE INDICADORES		
Código	Indicador	Descripción
I7	Efectividad de ventas por contacto	Permite medir la eficiencia de habilidad para las ventas que posee el personal correspondiente, y medir los resultados de las capacitaciones en dicha labor
I8	Índice de cliente satisfecho	Permitirá medir el nivel de satisfacción del cliente en la utilización del servicio de apertura de cuenta de ahorro y solicitud de crédito
I9	Índice de fidelidad de socios	Permitirá medir el apego a la caja de Crédito que ha desarrollado el cliente de acuerdo a la experiencia vivida en la Caja de crédito
I10	Porcentaje de renuncia de socios	Permitirá controlar el número de socios que renuncian y con una tabla de información adicional determinar las principales razones por las cuales lo hacen
I11	Porcentaje de fallos para solicitud de créditos	Permitirá monitorear la eficiencia en el sistema en la aprobación solicitudes de crédito
I12	Porcentaje de fallos de solicitudes para ingreso de socios	Permitirá monitorear la eficiencia en el sistema en la aprobación solicitudes de ingreso de socios
I13	Tiempo promedio de resolución	Permitirá compara el promedio de duración de un determinado servicio con el estándar respectivo establecido
I14	Eficiencia en la resolución de servicios	Permitirá comparar la desviación en tiempo con respecto al tiempo establecido de los servicios de apertura de cuenta de ahorro y solicitud de crédito
I15	Costo anual de formación per cápita	Permite medir la inversión que hace la Caja para mejorarla habilidad de sus empleados para las actividades necesarias
I16	Tiempo de formación de los empleados	Permitirá supervisar el tiempo al año que se destine para capacitar a los empleados
I17	Tiempo promedio de inducción de empleados	Permitirá monitorear el tiempo que tardaran los empleados en desarrollar las actividades correspondientes por si solos, a partir de la información existente en el manual de procesos elaborado en la propuesta

### **11.1.7 Seguimiento y medición de indicadores**

Para la gestión integrada del conjunto de indicadores se empleara el cuadro que denominado PLAN DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (también llamado Cuadro de Mando). El Plan de Seguimiento y Medición permitirá disponer de los resultados de los indicadores de manera agrupada, y así facilitará el proceso de toma de decisiones para la mejora.

A continuación se propone un modelo de Plan de Seguimiento y Medición, en el que se registran tanto los datos reales de las operaciones, como los promedios históricos de las anteriores:

A partir del análisis de la información registrada en el Plan de Seguimiento y Medición, la gerencia de la Caja de Crédito deberá evaluar el nivel de desempeño de los procesos, teniendo en cuenta que su valoración será positiva cuando:

- Los resultados cumplan los objetivos programados por la institución.
- Los resultados tengan tendencias en los últimos 3 ó 5 años significativamente positivas
- Los resultados sean iguales o mejores que los de los competidores del mismo sector

Para aquellos indicadores que no tengan valoración positiva, la gerencia de la institución deberá plantear las mejoras operativas y estratégicas que considere oportunas.





**CUADRO DE SEGUIMIENTO Y MEDICION  
AÑO 2009**

Código del indicador	Indicador	Abrev	Valor mínimo	Valor actual	Objetivo	Resultados de datos histórico/real								Responsable	Observaciones		
						1 Trimestre		2 Trimestre		3 Trimestre		4 Trimestre				Anual	
						H	R	H	R	H	R	H	R			H	R
11	Rentabilidad sobre patrimonio	Rp	15.53%		17.0%											Gte financiero	
12	Morosidad en cartera	M	4%	4.0%	2.5%											Gte financiero	
13	Índice de vencimiento	lv	4.35%	3.0%	2.0%											Gte financiero	
14	Eficiencia administrativa	Rs	5.58%	4.8%	4.37%											Gte financiero	
15	Ingreso por deposito	ld	USD\$ 10 mill		USD\$ 11 mill											Gte financiero	
16	Ingreso por colocaciones	lc	USD\$ 23 mill		USD\$ 25 mill											Gte financiero	
17	Efectividad en ventas por contacto	Ev	25%	28%	40%											Gte. De negocios	
18	Índice de cliente satisfecho	ls	70%		90%											Jefe de negocios	
19	Índice de fidelidad de socios	If	0.98	0.98	0.99											Jefe de negocios	

I10	Índice de renuncia de socios	Cs	0.431	0.431	0.1												Gte. De negocios	
I11	Porcentaje de fallos para la solicitud de crédito	Fc	30%	46.07 %	10%													Gte. De negocios
I12	Porcentaje de fallos para el ingreso de socios	Fi	30%	40%	10%													Gte. De negocios
I13	Tiempo promedio de resolución	Tr																Jefe de operaciones
I14A	Eficiencia de resolución de servicios	Erc	↓		↓													Jefe de operaciones
I14B		Ers	↓		↓													Jefe de operaciones
I15	Costo anual de formación per cápita	Cf	USD\$ 150	USD\$ 186.6	USD\$ 225													Gte. Recursos humanos
I16	Tiempo de formación de los empleados	Tf																Gte. Recursos humanos
I17	Tiempo promedio de inducción de empleados	Ti	3 meses	3 meses	2 meses													Gte. Recursos humanos

Tabla 19 Cuadro de seguimiento y medición

### Acciones a realizar

Las acciones a continuación descritas son una síntesis de puntos a los cuales se debería de centrar atención en caso de que la medida de los indicadores no sea la esperada

Tipo de indicador	Indicador	Código	Objetivo	Valor mínimo	Valor actual	Umbral	Acciones a realizar en caso de que el indicador no sea satisfactorio
Cliente	Efectividad en ventas (Ev)	17	Mide la efectividad de ventas por contacto con clientes	25%	28%	40%	Incentivar a los clientes con el diseño de nuevos productos u ofertas que generen interés en los clientes potenciales hacia adquirir los productos que ofrece la Caja de Crédito
	Índice de cliente satisfecho (Is)	18	Determina el porcentaje de clientes que quedan satisfechos con el servicio recibido	70%		100%	Realizar encuestas sorpresa a los clientes para medir el grado de satisfacción respecto al servicio recibido

	Índice de fidelidad de socios (If)	19	Mide la proporción de clientes que dejan de ser socios	95%		99%	<p>Conocer las causas por las cuales los socios dejan de ser miembros de la Caja, con el objetivo de contrarrestarlas y definir estrategias para reducir al mínimo la proporción de socios que se van</p> <p>Aumentar la participación para los socios al final del año</p> <p>Realizar acuerdos con los socios para extender los plazos de pago u ofrecer otro tipo de garantías</p>
	Índice de renuncia de socios (Cs)	110	Determina la proporción de crecimiento de socios durante un tiempo definido	0.431	0.431	0.1	<p>Reducir las tasas de interés por crédito colocado</p> <p>Ofrecer a los clientes incentivos como rifas y sorteos</p>

Tabla 19 A Acciones a realizar para indicador cliente

Tipo de indicador	Indicador	Código	Objetivo	Valor mínimo	Valor actual	Umbral	Acciones a realizar en caso de que el indicador no sea satisfactorio
Calidad	Porcentaje de fallos para la solicitud de crédito (Fc)	I11	Mide el porcentaje de error de solicitudes que entran a procesos	30%	46.07%	10%	Realizar acciones correctivas en las evaluaciones a las solicitudes de crédito e ingreso de socios donde se detalle las causas más comunes de fallos y se desarrollen estrategias para atacar dichas causas
	Porcentaje de fallos para el ingreso de socios (Fi)	I12		30%	40%	10%	Implementar estrategias de venta de servicios crediticios  Aumentar las zonas de venta para el ofrecimiento de productos crediticios

Tabla 19B Acciones a realizar para indicador calidad

Tipo de indicador	Indicador	Código	Objetivo	Valor mínimo	Valor actual	Umbral	Acciones a realizar en caso de que el indicador no sea satisfactorio
Eficiencia	Tiempo promedio de resolución (Tr)	I13	Determina el tiempo promedio de resolución por solicitud de crédito o de ingreso de socios				Evaluar con respecto a los estándares de tiempo establecidos en el manual de gestión por procesos y establecer acciones correctivas
	Eficiencia de resolución de servicios (Erc Ers,)	I14A	Determina la proporción de solicitudes de créditos o ingresos de socios que exceden el tiempo establecido para ser resueltos				Realizar encuestas a los usuarios de los servicios para conocer de primera mano el tiempo promedio en que la Caja de Crédito tardo en procesar y resolver favorablemente la solicitud de servicio VER ANEXO 8
		I14B					

Tabla 19C Acciones a realizar para indicador eficiencia

<b>Tipo de indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Código</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Valor mínimo</b>	<b>Valor actual</b>	<b>Umbral</b>	<b>Acciones a realizar en caso de que el indicador no sea satisfactorio</b>
Personal	Tiempo de formación de los empleados (Tf)	I16	Determinar el tiempo promedio invertido en capacitar a los empleados	1 mes	1 mes	2 meses	Aumentar el número de capacitaciones orientadas a mejorar el servicio y el trato con el cliente o realizar un trabajo dentro de sus labores diarias
	Tiempo promedio de inducción de empleados (Ti)	I17	Determinar el promedio de tiempo que toma el nuevo empleado en el proceso de inducción	3 meses	3 meses	2 meses	Desarrollar manuales administrativos y de operaciones que orienten de una mejor manera a los empleados nuevos en las funciones a las que han sido asignados

Tabla 19D Acciones a realizar para el indicador personal

## **12.0 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL VRS. SITUACIÓN PROPUESTA**

### **12.1 COMPARACIÓN DE RESULTADOS**

Siguiendo la metodología anteriormente señalada del diseño y considerando los problemas encontrados en la etapa de diagnóstico se procedió a analizar cada uno de los procesos claves con el fin de determinar la mejora más acertada, y considerando aspectos como la normativa de la Caja, y otros aspectos legales que condicionaron el alcance de la factibilidad de la solución.

De acuerdo al diagnóstico los problemas encontrados, se producen en los procesos en los cuales el cliente está involucrado directamente, dentro de estos procesos se puede mencionar: trámites de ingreso de socios, trámites de captación de depósitos, compra de acciones, colocación de créditos los cuales representan el 85% del área operativa del rubro del negocio, y los problemas más críticos identificados fueron los siguientes:

- Retraso en el desarrollo de los procesos
- Inconsistencia en la negación y aprobación de un crédito
- Deficiencias en el análisis de créditos
- Dificultad en controlar adecuadamente el tiempo que tarda una solicitud de crédito o ingreso
- Supervisión limitada en el cumplimiento de metas
- Dificultad en establecer puntos de control en los procesos
- Consumo de recursos innecesarios para la aprobación de créditos
- Demora en la aprobación de las solicitudes
- Deficiencias en categorizar a un cliente solicitante de crédito o ingreso a socio.



Estos problemas eran los afectaban significativamente en el desempeño de los procesos claves y que además permitían una solución que no entraba en conflicto con la normativa interna de la Caja de Crédito.

Los procesos mejorados considerando todo lo anterior fueron los siguientes:

- Ingreso de socios
- Traspaso de acciones
- Apertura de depósitos a plazo
- Apertura de cuenta de ahorro
- Crédito para vivienda hipotecario
  
- Crédito para vivienda fiduciario
- Crédito para empresa hipotecario
- Crédito para empresa fiduciario
- Crédito para consumo hipotecario
- Crédito para consumo fiduciario

#### **Ingreso de socios:**

El problema relacionado con este proceso era una duración bastante extensa que producía que los clientes se desanimaran a realizarlo y por consiguiente evitaba potenciales ingresos provenientes de captación de depósitos, además no existían parámetros claves que permitieran establecer una manera adecuada de seleccionar nuevos socio de una manera más rápida y de forma más controlada.

Por lo cual se diseñó una lista de verificación y lineamientos para ingreso de socios donde se detallaban exactamente los elementos que debe tener un análisis de este tipo, también esto le permitía al ejecutivo que realizaba el análisis tener claramente definidos los puntos

a contener para que un proceso de solicitud de ingreso de socios fuese exitoso y así reducir el impacto en el riesgo con respecto a la Caja de Crédito y la hoja de verificación le permitía al jefe inmediato que en este caso correspondía al jefe de negocios evaluar de una forma más precisa el análisis hecho por el ejecutivo y esto con el fin de evitar que una solicitud que no cumpliera requisitos mínimos ingresara a ser evaluada por el comité de ingreso de socios.

Dentro de la hoja de verificación de ingreso de socio (ver anexo A instrumentos de manual, hoja de verificación de ingreso de socios), se puede ver si en dado caso el resultado del análisis contiene aspectos que generen dudas o falta de información necesaria, la hoja de verificación permite señalar de una forma más específica el apartado a mejorar por el ejecutivo y de esta manera evitar contratiempos por resolver las observaciones hechas.

Además que con la hoja de verificación se le proporciona un cierto nivel de toma de decisión (ver anexo A, instrumentos de manual, lineamiento de ingreso de socio) al jefe de negocios en otorgar una precalificación de ser aceptado como socio a un cliente nuevo y con esto que dicho cliente pueda proseguir con otros procesos que este desee realizar, siempre tomando en cuenta las condiciones en que pueda darse tal condición (Ver anexo A, instrumentos de manual, lineamiento de ingreso de socio).

Para la precalificación se diseñó una nota de pre aprobación que le permite al cliente proseguir con el proceso además de controlar a dicho cliente por parte de la supervisión de la caja.

Luego se realizó una simulación del proceso para encontrar el tiempo estimado que podría realizarse el proceso ya con la propuesta de mejora implantada.

De lo cual por medio de la técnica OTIDAR se procedió a comparar la situación actual con la situación propuesta (ver anexo 10, comparación de OTIDARES situación actual versus propuesta y flujogramas), obteniéndose los siguientes resultados:

### Ingreso de socios

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	11	205	18	190
Traslado	4	35 (31.6 m.)	3	13 (15.6 m.)
Demora	1	1665	1	900
Verificación	1	15	2	80
Archivo				
Inspección/operación				
Total	17	1920	24	1183

Tabla 20 situación actual versus propuesta en ingreso de socios

En la tabla anterior puede observarse que el tiempo de proceso se redujo en un 40% aproximadamente, además que se redujo la distancia recorrida en los transportes en un 50% aproximadamente, esto debido a que la solicitud no tendría que irse al comité de ingreso de socios si no llegaba hasta el jefe de negocios.

### Traspaso de acciones

En este caso el tiempo en que se desarrollaba el proceso presentaba una duración extensa debido a que tendría que llegar la solicitud de traspaso a la junta directiva que se reúne semanalmente, realizando un análisis se concluyó que era innecesario que la autorización llegara a este nivel y que bien pudiera ser autorizado por el gerente general y que la junta directiva solo tuviera que revisar las autorizaciones hechas por el gerente, y así evitar los tres días aproximadamente de espera de aprobación de junta directiva. Además con la mejora en el proceso de ingreso de socios, este proceso, traspaso de acciones se beneficia

en los casos en que un socio desee ceder acciones a un cliente nuevo, la nota de pre aprobación le da la posibilidad que el trámite se agilice.

Luego se realizó una simulación del proceso para encontrar el tiempo estimado que podría realizarse el proceso ya con la propuesta de mejora implantada.

De lo cual por medio de la técnica OTIDAR se procedió a comparar la situación actual con la situación propuesta (ver anexo 10, comparación de OTIDARES situación actual versus propuesta), obteniéndose los siguientes resultados:

### Traspaso de acciones

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	9	111	9	104
Traslado	2	22 (12.6 m.)	2	12 (4 m.)
Demora	1	1300		
Verificación	1	7	1	7
Archivo				
Inspección/operación				
Total	13	1440	12	123

Tabla 21 situación actual versus propuesta en traspaso de acciones

De la tabla anterior puede observarse una reducción aproximada del 90%, esto debido a que la autorización ya no debe de esperar a ser evaluada por la junta directiva si no que el gerente general puede autorizar en el mismo día dependiendo de su carga de trabajo en ese momento, además puede verse una reducción en distancia del 68% debido a que ya la solicitud ya no llega hasta la junta directiva.

### Apertura de depósitos a plazo y cuenta de ahorro

Para este proceso en el caso de que el cliente sea nuevo, que es la mayoría de los casos al igual que la apertura de depósitos a plazo, la mejora del proceso de ingreso de socios permite que un cliente nuevo sea despachado el mismo día con los servicios que este

requiera ya que la nota de pre aprobación le autoriza al cliente a proseguir con el servicio que este requiera, ya sea apertura de depósito a plazo o cuenta de ahorro

También se realizó una mejora dentro del proceso la cual consiste en que, mientras el jefe de negocios evalúa o verifica la información, el ejecutivo no espera hasta que el jefe de negocios entregue la documentación firmada sino que este solicita el efectivo y realiza las actividades correspondientes que son permisibles hacer sin contar con la información firmada por el jefe de negocios

Haciendo el respectivo análisis con la técnica OTIDAR se comparó la situación actual con la propuesta (ver anexo 10, comparación de OTIDARES situación actual versus propuesta)

Obteniendo como resultados las tablas siguientes.

### Apertura de depósito a plazo

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	16	74	13	76
Traslado	3	12(8 m.)	2	8(6 m.)
Demora				
Verificación	2	19	2	18(15)
Archivo	1	3	1	3
Inspección/operación				
Total	22	108	18	90 <sup>8</sup>

Tabla 22 situación actual versus propuesta en apertura de depósito a plazo

Con la implantación de la solución el tiempo se reduciría aproximadamente en un 16%

<sup>8</sup> Tiempo de ejecución de proceso, 15 min de verificación se realizan al mismo tiempo que actividades operativas (actividades paralelas)

### Apertura de cuenta de ahorro

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	17	89	13	74
Traslado	3	13	4	19
Demora				
Verificación	3	23	2	20(15)
Archivo	2	4	2	5
Inspección/operación				
Total	25	129	21	103 <sup>9</sup>

Tabla 23 situación actual versus propuesta en apertura de cuenta de ahorro

El porcentaje de tiempo reducido en la aplicación de la solución para la apertura de cuenta de ahorro es de aproximadamente el 20%.

### Administración de operaciones

Consiste en el otorgamiento de créditos para vivienda, consumo y empresa, entre los problemas encontrados en los procesos que conlleva su realización se detectó que existía tiempos largos en la aprobación de solicitudes de crédito, consumo de recursos innecesarios debido a reprocesos, inconsistencias en el análisis y en la aprobación o negación de créditos, además de dificultades en cuanto al control de tiempos necesarios para la aprobación de los mismos.

La propuesta de mejora consiste en cinco componentes:

1. Elaboración de hoja de puntaje de crédito
2. Tabla de amortización
3. Lineamientos de créditos
4. Hoja de verificación de análisis crediticio

<sup>9</sup> Tiempo de ejecución de proceso, 15 min de verificación se realizan al mismo tiempo que actividades operativas (actividades paralelas)

5. Matriz de decisión
6. Perito subcontratado a disposición de la caja

1. Elaboración de hoja de puntaje de crédito

Estas fueron diseñadas con el objetivo de filtrar las solicitudes de crédito para evitar que solicitudes que no cumplan con los requisitos de ser sujetos a crédito pasen a la siguiente fase de crédito. (Ver anexos de manual, Instrumentos de manual, hoja de puntaje crediticio)

La hoja de puntaje de crédito se compone de cinco puntos de evaluación:

#### **Categorización del cliente**

Consiste en clasificar al cliente según su historial crediticio en bases de datos de centrales de riesgo, superintendencia del sistema financiero y la política interna de Caja de crédito

#### **Categorización de estabilidad laboral**

Mide el estatus laboral del solicitante de crédito, considera aspectos como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, tomando en cuenta la política interna de crédito de la Caja

#### **Tipo de cliente**

Este se refiere a que si el solicitante tiene un historial ampliamente conocido por ser socio de la caja o en otro caso no los sea, y puede animar al cliente hacerse socio de la Caja.

#### **Garantías**

Esta constituye el tipo de garantía con la cual se presenta el solicitante de crédito la cual se divide en tres grupos:

- a) Garantía fiduciaria que evalúa la calidad del codeudor
- b) Garantía hipotecaria evalúa el estatus de la propiedad sujeta a hipoteca
- c) Garantía prendaria o pignorada, en el caso de que la garantía sea por prenda o aportaciones sociales

### **Posesión de inmueble**

Este se refiere a considerar si el solicitante es dueño de propiedades o de otros inmuebles, y tiene el objetivo de que la cobertura de la garantía sea más amplia.

La mecánica de la hoja de puntaje es asignar un puntaje por cada punto de evaluación con el propósito de obtener una calificación mínima que permita que la solicitud pase a la siguiente fase del proceso y los que no obtengan dicha calificación evitar que entren a la siguiente fase de proceso, para disminuir al mínimo los reprocesos existentes actualmente. Con la aplicación de esta hoja se evitara que una solicitud de crédito llegue a la fase de digitación si no cumple con los requisitos.

### **2. Tabla de amortización**

Esta tabla junto con la hoja de puntaje refuerza el filtro para la precalificación de la solicitud del cliente solicitante.

La tabla de amortización es un filtro diseñado para precalificar al cliente que evalúa el monto, plazo y tasa para evaluar la capacidad de pago del solicitante.

### **3. Lineamiento de créditos**



Estos lineamientos tienen como finalidad proporcionar las directrices para realizar el análisis respectivo del crédito, donde se explican detalladamente los aspectos que deben contener el análisis de crédito, tomando en cuenta que en la siguiente fase del proceso, será evaluado cada punto con la hoja de verificación del análisis crediticio.

#### 4. Hoja de verificación del análisis crediticio

Esta consiste en evaluar cada punto importante del análisis de crédito, esta evaluación se realiza según la matriz de decisión (ver anexos de manual, Instrumentos de manual, matriz de decisión).

Dentro de los puntos más importantes que evalúa son:

- a) Calificación de riesgo
- b) Calificación de estabilidad laboral
- c) Análisis de capacidad de pago
- d) Análisis de moral de pago
- e) Análisis de la garantía

Con esta hoja de verificación se pretende tener un mejor control de la información que debe de analizarse en la solicitud del crédito, así como también ofrecer consistencia en los criterios de aprobación o denegación.

También permite hacer observaciones puntuales en aspectos a mejorar en el análisis realizado por el ejecutivo y evitar contratiempos.

#### 5. Matriz de decisión

Ayudara a agilizar el procedimiento de aprobación de crédito según los criterios de puntaje y monto.

Esta matriz fue diseñada con el objetivo de descentralizar la toma de decisión y tener un poco de flexibilidad en la autorización de un crédito, pero teniendo en cuenta aspectos relacionados con el riesgo que conlleva el otorgamiento de préstamos.

Esta matriz si bien es cierto que permite centralizar los niveles de autorización de esta matriz son el ejecutivo, jefe de negocio, gerencia de negocios, jefe de operaciones y comité 1 que consiste en el gerente general y dos miembros de junta directiva

#### 6. Perito contratado a disposición de la Caja

En la otorgamiento de los créditos hipotecarios se hará uso de un perito de confianza para la Caja, que será subcontratado tanto para la realización de valuos como para la supervisión del trabajo de otros peritos que son subcontratados

Esta persona será contratada a tiempo completo y estará a disponibilidad de la caja de Crédito.

Con la implantación de la solución se simulo la corrida del proceso y analizando los resultados con la situación actual, se presentan las siguientes comparaciones.

#### Crédito para vivienda caso hipotecario







Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación 	33	3248	38	3462
Traslado 	7	60	1	15
Demora 	2	3240	1	1440
Verificación 	8	582	3	80
Archivo 				
Inspección/operación 	1	120	3	55
Total	51	7250 <sup>10</sup>	46	5052 <sup>11</sup>

Tabla 24 situación actual versus propuesta en crédito para vivienda caso hipotecario  
El porcentaje de tiempo reducido en crédito hipotecario para esta cartera fue del 30%

#### Crédito para vivienda caso fiduciario

<sup>10</sup> Se incluyen los tiempos en que el cliente realiza las diligencias respectivas en la tramitación de la notación preventiva, aproximadamente 2 días laborales, 960 min

<sup>11</sup> Ídem.

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	32	697	32	1768
Traslado	5	1488		
Demora	2	750	1	1440
Verificación	6	790	4	95
Archivo				
Inspección/operación	2	140	3	175
Total	47	3865	40	3478

Tabla 25 situación actual versus propuesta en crédito para vivienda caso fiduciario  
Para el caso de vivienda fue del 10%

### Crédito para consumo caso hipotecario

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	33	3248	38	3462
Traslado	7	60	1	15
Demora	2	3240	1	1440
Verificación	8	582	3	80
Archivo				
Inspección/operación	1	120	3	55
Total	51	7250 <sup>12</sup>	46	5052 <sup>13</sup>

Tabla 26 situación actual versus propuesta en crédito para consumo caso hipotecario

En crédito para consumo hipotecario fue del 30%

### Crédito para consumo caso fiduciario

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	32	697	31	588
Traslado	5	48		
Demora	2	2190	1	1440
Verificación	6	790	3	80
Archivo				
Inspección/operación	2	140	3	55
Total	47	3865	38	2163

Tabla 27 situación actual versus propuesta en crédito para consumo caso fiduciario

<sup>12</sup> Se incluyen los tiempos en que el cliente realiza las diligencias respectivas en la tramitación de la notación preventiva, aproximadamente 2 días laborales, 960 min

<sup>13</sup> Ídem.

Para el caso fiduciario la reducción en tiempo 44%

### Crédito para empresa caso hipotecario

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	33	3248	38	3462
Traslado	7	60	1	15
Demora	2	3240	1	1440
Verificación	8	582	3	80
Archivo				
Inspección/operación	1	120	3	55
Total	51	7250 <sup>14</sup>	46	5052 <sup>15</sup>

Tabla 28 situación actual versus propuesta en crédito para empresa caso hipotecario

En crédito para empresa caso hipotecario la reducción en tiempo fue 30% aproximadamente

### Crédito para empresa caso fiduciario

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	32	697	31	588
Traslado	5	48		
Demora	2	2190	1	1440
Verificación	6	790	3	90
Archivo				
Inspección/operación	2	140	3	65
Total	47	3865	38	2163

Tabla 29 situación actual versus propuesta en crédito para empresa caso fiduciario

Para el caso fiduciario el tiempo de reducción fue del 44% aproximadamente

<sup>14</sup> Se incluyen los tiempos en que el cliente realiza las diligencias respectivas en la tramitación de la notación preventiva, aproximadamente 2 días laborales, 960 min

<sup>15</sup> Ídem.

## 12.2 ANÁLISIS DE REPROCESOS EN COLOCACIONES

El cuadro siguiente presenta la situación actual de los reprocesos que se producen en el proceso de colocaciones de crédito:

Resolución de solicitudes mes de Abril 2008								
Rango (\$)	Denegadas		Suspendidas		Suspendidas y se volvieron a tramitar		Aprobadas	
	Cantidad	(%)	Cantidad	(%)	Cantidad	(%)	Cantidad	(%)
De 200 a 500	10	34.48	10	24.53	0	0	6	6.25
Más de 500 hasta 1000	3	10.34	1	1.89	1	2.33	13	13.54
Más de 1000 hasta 2500	2	6.90	8	18.87	6	13.95	24	25.00
Más de 2500 hasta 5000	5	17.24	5	13.21	8	18.60	23	23.96
Más de 5000 hasta 10000	6	20.69	9	22.64	14	32.56	18	18.75
Más de 10000 hasta 20000	3	10.34	8	18.87	13	30.23	8	8.33
Más de 20000 hasta 35000	0	0.00	0	0.00	1	2.33	4	4.17
<b>totales =</b>	<b>29</b>	<b>100.00</b>	<b>41</b>	<b>100.00</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>96</b>	<b>100.00</b>

Tabla 30 Resolución de solicitudes por monto

De 43 solicitudes de crédito que se suspendieron y volvieron a tramitar (Reproceso) 39 corresponden a clientes recurrentes los cuales ya tienen un historial de crédito, el cual se podría utilizar para agilizar el proceso de colocación. Actualmente no se hace de esta manera.

Solicitudes denegadas ver anexo, solicitudes suspendidas, solicitudes suspendidas y que se volvieron a tramitar (ver anexo 5).

Las solicitudes procesadas en el mes de Abril 2008 son 209, de los cuales se obtiene que solo 139 sean créditos aprobados efectivos.

De aquí obtenemos la eficiencia actual del proceso que sería de la siguiente manera:

**Eficiencia actual en las colocaciones** = (créditos efectivos aprobados/ solicitudes procesada en el periodo)\*100

**Total de reproceso** = total de solicitudes suspendidas y que se volvieron a tramitar

**Número de créditos improductivos** = créditos denegados + créditos suspendidos.

**Probabilidad de fallo** = (créditos improductivos / créditos colocados)\*100

**Eficiencia actual en las colocaciones** =  $(139/209) = 66.50 \%$

**Total de reproceso** = 20.57 %

**Solicitudes denegadas** = 13.87 %

**Solicitudes suspendidas** = 19.62 %

**Número de créditos improductivos** = 82

Probabilidad de fallo =  $(70/ 139)*100 = 50.36\%$

Par el primer trimestre del año 2008 se tiene la siguiente distribución de créditos por monto otorgados

Resolución de solicitudes primer trimestre 2008			
Clase	Rango (\$)	solicitudes procesadas	
		Cantidad	(%)
1	De 200 a 500	93	13.10%
2	Más de 500 hasta 1000	58	8.10%
3	Más de 1000 hasta 2500	135	19.00%
4	Más de 2500 hasta 5000	139	19.50%
5	Más de 5000 hasta 10000	161	22.60%
6	Más de 10000 hasta 20000	109	15.40%
7	Más de 20000 hasta 35000	16	2.30%
totales =		711	100.00%

Tabla 31 solicitudes procesadas por monto

Las clases 1 y 2 suman un total de 21.3 % de solicitudes procesadas en el primer trimestre de 2008.

Anteriormente el proceso de crédito seguía este procedimiento (ver anexo 3 flujos colocación)

Actualmente se invierte recursos en analizar las solicitudes para que en comité se den por denegadas o suspendidas. Esto significa que el trámite ha pasado por información, digitación, ejecutivo de negocio asignado y finalmente pasa a comité.

La propuesta de diseño considera que en el inicio del proceso se tendrá un filtro donde se precalificarán a los clientes antes de entrar al proceso de evaluación, para ellos se reemplazarán los ejecutivos de información por dos ejecutivos de crédito los cuales precalificarán el 100 % de las solicitudes que se tengan que procesar, de esta manera no entrará una solicitud al proceso para que a nivel de comité se tenga que suspender o denegar por que no cumplen con algunos requisitos de la Caja.

Estas mejoras tendrán un impacto en la eficiencia del proceso, además permitirá liberar de carga de trabajos a los ejecutivos de créditos, jefes de negocios y personal del comité,

por la razón que no tendrán que invertir tiempo en analizar solicitudes que tienen alto grado de suspensión o denegación.

Además la propuesta considera los controles respectivos para las solicitudes que los ejecutivos de créditos filtro den por rechazadas al inicio del proceso, con la opción que el jefe de negocio inspeccione el listado y pueda identificar algún error de los ejecutivos de créditos filtro y poder así contar al cliente y reingresarlo al proceso.

También la mejora considera que los ejecutivos de crédito podrán autorizar préstamos desde los \$200 hasta los \$1000 dólares ya que en este rango de montos que son la clase 1 y dos donde se encuentra la mayoría de las solicitudes procesadas con un 21.3 % esto permitirá agilizar el proceso y mejorar la eficiencia del proceso de las colocaciones. Toda aprobación de crédito que este en los montos **comprendidos** en la clase 1 y 2 las aprobará el ejecutivo con la revisión previa del jefe de negocio.

## LA MOROSIDAD

Se sabe que la morosidad se debe a tres principales causas las cuales son:

1. Poca o nula capacidad de pago
2. Poca o nula voluntad de pago
3. Análisis de crédito Inadecuado.

Si mejoramos los procesos de colocaciones de créditos haciendo la precalificación al inicio del proceso y utilizando la hoja de puntaje crediticio, mas la aprobación escalonada por montos esto implícitamente está reduciendo las dos terceras partes (66.66 %) de la probabilidad que un crédito incurra en mora a causa de la capacidad de pago o el análisis crediticio inadecuado que quedan reducidos con la propuesta de mejora planteada. Para incurrir en mora únicamente se estaría jugando la moral de pago o la voluntad de pago, la cual es más compleja de predecir.



### 12.2.1 Descripción de solución en colocaciones

Para efectos de poder mejorar el tiempo de respuesta en las colocaciones de créditos, las cuales representan el 85% de la actividad económica de la Caja de Crédito de Zacatecoluca, se desarrolla una tabla de amortización como filtro inicial donde el ejecutivo de información crediticia precalificara a los clientes con el fin de reducir los reprocesos, denegación y suspensión de créditos, ya que actualmente las solicitudes de crédito llegan a un nivel de comité para ser denegadas, suspendidas o reprocesadas, esto significa que han pasado por información; donde se complemento alguna o toda la información que la solicitud requiere, además en digitación se ha ingresado la solicitud al sistema y se le ha asignado numero de crédito, para que posteriormente se asigne un ejecutivo, el cual hace el respectivo análisis crediticio y determina que el cliente no es sujeto de crédito; pero según las políticas de la caja de Crédito el comité es quien determina la resolución final y es así que finalmente aquí termina una solicitud en cualquiera de las 4 opciones:

1. Aprobada
2. Denegada.
3. Suspendida
4. Reprocesada

En caso de las opciones 2, 3 y 4 se invierten recursos para asignar esta resolución, por esta razón que con la TABLA DE AMORTIZACION que se presenta a continuación se podrá precalificar a un cliente antes de entrar al proceso completo.

## TABLA DE AMORTIZACION

Método de capital e intereses

Cliente: Jean Carlos López.

Fecha : 03/11/08

Analista: Ana Gloria de Cortez.

### Información Básica

<b>Monto Solicitado</b>	5,000.00	<b>Interés Mensual =</b>	0.00792
<b>Tasa de Interés</b>	9.5%	<b>Nº de Cuotas =</b>	48
<b>Plazo</b>	4	<b>Meses del año =</b>	12
<b>Ingresos Totales</b>	700	<b>% de Sueldo embargable.=</b>	20.00%

<b>Cuota o Capacidad de Pago.</b>	140	<b>Monto Máximo de Acceso</b>	4900
-----------------------------------	-----	-------------------------------	------

<b>Fecha de Inicio del préstamo</b>	25/11/2008	<b>Fecha de Finalización del préstamo</b>	25/11/2012
-------------------------------------	------------	---	------------

Periodo	Capital	Intereses	Cuota	Saldo	CAPITAL	INTS.
0				5,000.00		
1	86.03	39.58	125.62	4,913.97		
2	86.71	38.90	125.62	4,827.25		
3	87.40	38.22	125.62	4,739.85		
4	88.09	37.52	125.62	4,651.76		
5	88.79	36.83	125.62	4,562.97		
6	89.49	36.12	125.62	4,473.48		

7	90.20	35.42	125.62	4,383.28		
8	90.91	34.70	125.62	4,292.37		
9	91.63	33.98	125.62	4,200.73		
10	92.36	33.26	125.62	4,108.37		
11	93.09	32.52	125.62	4,015.28		
12	93.83	31.79	125.62	3,921.45	1,078.55	428.84
13	94.57	31.04	125.62	3,826.88		
14	95.32	30.30	125.62	3,731.56		
15	96.07	29.54	125.62	3,635.49		
16	96.83	28.78	125.62	3,538.65		
17	97.60	28.01	125.62	3,441.05		
18	98.37	27.24	125.62	3,342.68		
19	99.15	26.46	125.62	3,243.52		
20	99.94	25.68	125.62	3,143.59		
21	100.73	24.89	125.62	3,042.86		
22	101.53	24.09	125.62	2,941.33		
23	102.33	23.29	125.62	2,839.00		
24	103.14	22.48	125.62	2,735.86	1,185.59	321.80
25	103.96	21.66	125.62	2,631.90		
26	104.78	20.84	125.62	2,527.12		
27	105.61	20.01	125.62	2,421.52		
28	106.45	19.17	125.62	2,315.07		

29	107.29	18.33	125.62	2,207.78		
30	108.14	17.48	125.62	2,099.64		
31	108.99	16.62	125.62	1,990.65		
32	109.86	15.76	125.62	1,880.79		
33	110.73	14.89	125.62	1,770.07		
34	111.60	14.01	125.62	1,658.47		
35	112.49	13.13	125.62	1,545.98		
36	113.38	12.24	125.62	1,432.60	1,303.26	204.13
37	114.27	11.34	125.62	1,318.33		
38	115.18	10.44	125.62	1,203.15		
39	116.09	9.52	125.62	1,087.06		
40	117.01	8.61	125.62	970.05		
41	117.94	7.68	125.62	852.11		
42	118.87	6.75	125.62	733.24		
43	119.81	5.80	125.62	613.43		
44	120.76	4.86	125.62	492.67		
45	121.72	3.90	125.62	370.96		
46	122.68	2.94	125.62	248.28		
47	123.65	1.97	125.62	124.63		
48	124.63	0.99	125.62	-	0.00	1,432.60 74.78

El cuadro de puntaje crediticio se hace con el propósito de complementar la precalificación y así mejorar el tiempo de respuesta en la aprobación de un crédito.

En el cuadro de puntaje crediticio que se presenta a continuación el ejecutivo colocara una puntuación según la información que confirma en las bases de datos propias de la Caja de Crédito y del sistema financiero del país. Al final totaliza una puntuación que fundamenta la decisión si un cliente es sujeto de crédito o no.

En el cuadro de puntuación se consideran 5 ítems desde la A hasta la E. en cada categoría se consideran sub ítem que hacen más efectiva la puntuación.

- En A se hace referencia a la categoría de riesgo
- En B se analiza la categoría según estabilidad Laboral.
- En C se analiza si es socio o aun no.
- En D se analiza el tipo de garantías que el solicitante ofrece.
- En E se analiza si el cliente tiene cas apropiada o algún inmueble.

Los 5 ítem proporcionaran una puntuación que servirá para tomar una decisión si precalifica o no un cliente.



<b>A. Clasificación de cliente (anexar clasificación)</b>		<b>Puntaje mayor: 30</b>
Categoría de cliente:		Puntaje:
- A1 y A2	<input type="checkbox"/> _____ →	30
- B	<input type="checkbox"/> _____ →	25
- C1 y C2	<input type="checkbox"/> _____ →	15
- Nunca ha solicitado credito	<input type="checkbox"/> _____ →	15
<b>Calificación</b>		
<b>B. Categoría según estabilidad laboral</b>		<b>Puntaje mayor: 20</b>
Categoría:		
- Categoría I	<input type="checkbox"/> _____ →	20
- Categoría II	<input type="checkbox"/> _____ →	15
- Categoría III	<input type="checkbox"/> _____ →	10
- Categoría IV	<input type="checkbox"/> _____ →	05
<b>Calificación</b>		
<b>C. Tipo de cliente :</b>		<b>Puntaje mayor: 20</b>
- Es socio.	<input type="checkbox"/> _____ →	20
- No es socio	<input type="checkbox"/> _____ →	10
<b>Calificación</b>		
<b>D. Garantía:</b>		<b>Puntaje mayor: 20</b>
• Si es Fiduciaria (categoria de fiador):		
- A1 y A2	<input type="checkbox"/> _____ →	20
- B	<input type="checkbox"/> _____ →	15
- C1 y C2	<input type="checkbox"/> _____ →	10
- Nunca ha solicitado credito	<input type="checkbox"/> _____ →	10
• Si es Hipotecaria:		
- No tiene hipoteca	<input type="checkbox"/> _____ →	20
- Ya tiene hipoteca	<input type="checkbox"/> _____ →	10
• Si es prendaria o pignorada		<input type="checkbox"/> _____ → 10
<b>Calificación</b>		
<b>E. Posee casa propia o inmuebles</b>		<b>Puntaje mayor: 10</b>
- Si	<input type="checkbox"/> _____ →	10
- No	<input type="checkbox"/> _____ →	00
<b>Calificación</b>		
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>		

PUNTAJE MAXIMO: 100

PUNTAJE MINIMO: 60

Realizado por: \_\_\_\_\_ Fecha: / /

Aprobado por: \_\_\_\_\_

Cuando se tengan clientes que no precalifiquen se llenara el cuadro de control que se presenta a continuación, esto con el objeto que el jefe de negocios revise si realmente el ejecutivo está haciendo la precalificación correcta, y analizar si conviene retomar las solicitudes que considere que pueden ser sujetas de crédito.

**CUADRO DE CONTROL (NO SUJETOS DE CRÉDITO)**

**Analista de Crédito:**

N°	Nombre	Dirección	Monto Solicitado	Tipo de Crédito	Ingresos Totales	Categoría de Riesgo	Categoría de Estabilidad Laboral	puntaje según hoja de puntuación crediticia	Teléfono	Fecha	Comentarios
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

### 13.0 FICHA DEL PROCESO

La ficha de proceso es la forma más simple para documentar el mismo. En ella se definen los elementos clave del proceso. El modelo de ficha de procesos a utilizar sería el siguiente:

				<b>PROCESO</b>			Código		
				Objetivo:			VERSION		Fecha:
Flujograma				Cliente externo:		Cliente interno:			
				Ámbito Aplicación:					
				Entradas:			Salidas:		
				Funciones Implicadas:					
				Criterios:					
Indicador	Método Medida / Registro	Frecuencia	Responsable	Comunicación / Distribución a:	Estándar	Objetivo			

Las fichas de proceso elaboradas contienen la siguiente información:

#### Nombre

Es la denominación por la cual se identifica al proceso

#### Objetivo

Es el fin último del proceso, es decir, por qué existe ese proceso. Deberá estar relacionado con las necesidades de los usuarios.



**Cliente externo**

Se define como el solicitante del producto final del proceso externo a la institución

**Cliente interno**

Cliente o usuario para quien se realiza el proceso, generalmente es otro proceso

**Ámbito de aplicación**

Son todas las actividades que guardan un cierto grado de relación con las actividades dependientes de todo el proceso analizado

**Entradas**

Documentos, registros, recursos que, en algún momento, hacen su entrada en el proceso para su correcto desarrollo.

**Salidas**

Documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el propio proceso.

**Funciones implicadas**

Persona de la Unidad o Servicio que tiene la responsabilidad o propiedad de la correcta ejecución del proceso. Se debe identificar el puesto de trabajo.

**Criterios**

Son los criterios utilizados para la mejora continua de los procesos puede ser vista tanto desde fuera como dentro del proceso

**Indicador**

Denominación por la cual se identifica al indicador, se recomienda que sea breve

**Métodos de medida o registros**

Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencias de actividades desempeñadas

**Frecuencia**

Frecuencia de medición del indicador

**Comunicación distribución a**

Son las funciones que requieren los resultados obtenidos por los indicadores para la toma de decisiones


**Estándar**

Nivel de medida utilizado para la comparación del resultado de un indicador con respecto a un periodo anterior

**Objetivo**

Es la finalidad con que fue desarrollado el indicador, detallando el parámetro o el atributo que se desea medir

# MANUAL DE PROCESOS

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 1 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>CARATULA</b>	


## CAJA DE CRÉDITO DE ZACATECOLUCA



## MANUAL DE GESTION POR PROCESOS

**VERSION 1.0**

**ZACATECOLUCA, LA PAZ**  
**NOVIEMBRE DE 2008**

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 2 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b>
	<b>CONTENIDO</b>	

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG.</b>
------------------	-------------

**SECCION I – GENERALIDADES**

1.1	introducción	5
1.2	estructura interna	6
1.3	misión	12
1.4	visión	12
1.5	valores	12
1.6	simbología utilizada	13
	1.6a identificación de colores en los símbolos de proceso	13
	1.6a identificación y descripción de controles	14
1.7	objetivo del manual	15
1.8	justificación del manual	17
1.9	codificación de procesos	18

**SECCION II – MAPA DE PROCESOS GENERAL**

2.0	MAPA DE PROCESO	20
	2.1 Clasificación de los procesos	21

**SECCION III – PROCESOS CLAVES Y DE SOPORTE**

**3.1 PROCESOS CLAVES**

**3.1.1 FONDEO**

**A- Administración de capital social**


Ingreso de socios	23
Renuncia de socios	30
Exclusión de socios	37
Traspaso de acciones	43

**B- Gestión de fondos con instituciones financieras**


Sistema FEDECREDITO	47
Otras instituciones	51

**C- Gestión de captación de depósitos**


Administración de depósitos a plazo	
Apertura de depósitos	55
Cancelación de depósitos	62
Renovación de cuenta a plazo	68
Cambio de beneficiario	72
Reposición de certificado deteriorado	76
Reposición de certificado extraviado o destruido	80
Cambio de titular por fallecimiento	84

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 3 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>CONTENIDO</b>	

Administración de cuentas de ahorro	
Apertura de cuentas de ahorro	92
Deposito en cuentas de ahorro	100
Deposito en cuentas de ahorro sin libreta	106
Ingreso en cuenta de ahorro a domicilio	112
Retiros de cuenta de ahorro con cheque	117
Retiro en cuenta de ahorro en efectivo	123
Retiro de cuenta de ahorro crédito popular	129
Cancelación de cuenta de ahorro (caso administrativo)	134
Cancelación de cuenta de ahorro (Disposiciones legales)	140
Cancelación de cuenta de ahorro (Caso normal)	143
Cancelación de cuenta de ahorro (crediahorro)	148
Cambio de beneficiario en cuenta de ahorro	153
Agregar autorizado en cuenta	157
Proceso por fallecimiento	162
<b>3.1.2 COLOCACION</b>	
<b>A- Promoción y ventas</b>	167
<b>B- Administración de operaciones</b>	
Crédito para vivienda	
Hipotecario	171
Fiduciario	180
Crédito para consumo	
Hipotecario	189
Fiduciario	198
Crédito para empresa	
Hipotecario	206
Fiduciario	215
<b>C- Constatación</b>	223
<b>3.1.3 RECUPERACION</b>	227
<b>3.2 PROCESOS ESTRATEGICOS</b>	
<b>3.2.1 ADMINISTRACION DE RIESGOS</b>	234
<b>3.2.2 PLANEACION ESTRATEGICA</b>	237
<b>3.3 PROCESOS DE SOPORTE</b>	
<b>3.3.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS INSTITUCIONALES</b>	
<b>A- Administración de recursos humanos</b>	
Aumento de sueldos	243
Elaboración de planillas	247
Contratación de personal	250
<b>B- Administración de recursos financieros</b>	
Pago de obligaciones	254
Administración de recursos financieros	258

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 4 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b>
	<b>CONTENIDO</b>	

<b>3.3.2 SOPORTE A LA GESTION</b>	
<b>A-Administración de recursos y garantías</b>	
Administración de documentos legales	262
Administración de documentos solidarios	267
Administración de documentos hipotecarios	271
Administración de documentos y prendarios	277
<b>B- Tesorería</b>	
Apertura de caja	282
Corte general de tesorería	286
Custodia de bóveda	290
Preparación de cortes de efectivo	294
Reservas de fondos en bancos	298
<b>C- Gestión de compras</b>	303
<b>D- Contabilidad</b>	
Contabilidad general	307
Cierre diario	312
<b>4.0 PLAN DE SEGUIMIENTO Y MEDICION DE INDICADORES</b>	316
<b>5.0 FICHAS DE PROCESO</b>	318
<b>ANEXOS</b>	326
<b>ANEXO A: INSTRUMENTOS DE MANUAL</b>	
Anexo 1: Beneficios de ser socio	327
Anexo 2: Lineamientos de Ingreso de Socio	328
Anexo 3: Tabla de venta de acciones	331
Anexo 4: Hoja de verificación para socios	332
Anexo 5: Nota de pre aprobación	333
Anexo 6: Formato de control para renuncia de socios	334
Anexo 7: Tabla de cupos de crédito	335
Anexo 8: Matriz de decisión	336
Anexo 9: Tabla de amortización	338
Anexo10: Hoja de verificación de análisis de crédito	340
Anexo 11: Hoja de puntaje crediticio	341
Anexo 12: Lineamientos de crédito	343
<b>ANEXO B: POLÍTICAS DE LA CAJA DE CRÉDITO</b>	
Anexo 1: Política de Crédito y ahorro	345
Anexo 2. Identificación de clientes	351
Anexo 3: Seguimiento continuo de cuentas y transacciones	355
Anexo 4: Gestión de riesgos	356

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 5 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>I. GENERALIDADES</b>	

## 1.1 INTRODUCCION

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores de La Caja de Crédito de Zacatecoluca, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del Autocontrol.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha preparado el presente Manual de Procesos, en el cual se define la gestión que agrupa las principales actividades y tareas dentro del Proceso de colocaciones y procesos en general en la Caja de Crédito. Dichas actividades se describen con cada una de las herramientas necesarias para la construcción por fases del Manual referido, soportando cada uno de los procesos específicos, como son: Fondeo, Colocaciones, Recuperación, entre otros.

La funcionalidad del Manual, es permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente controlables, para atender a los requerimientos de cada puesto de trabajo; con el fin de verificar los parámetros claves de los procedimientos de La Caja de Crédito, tomándolos como guía en cualquier proceso de verificación.

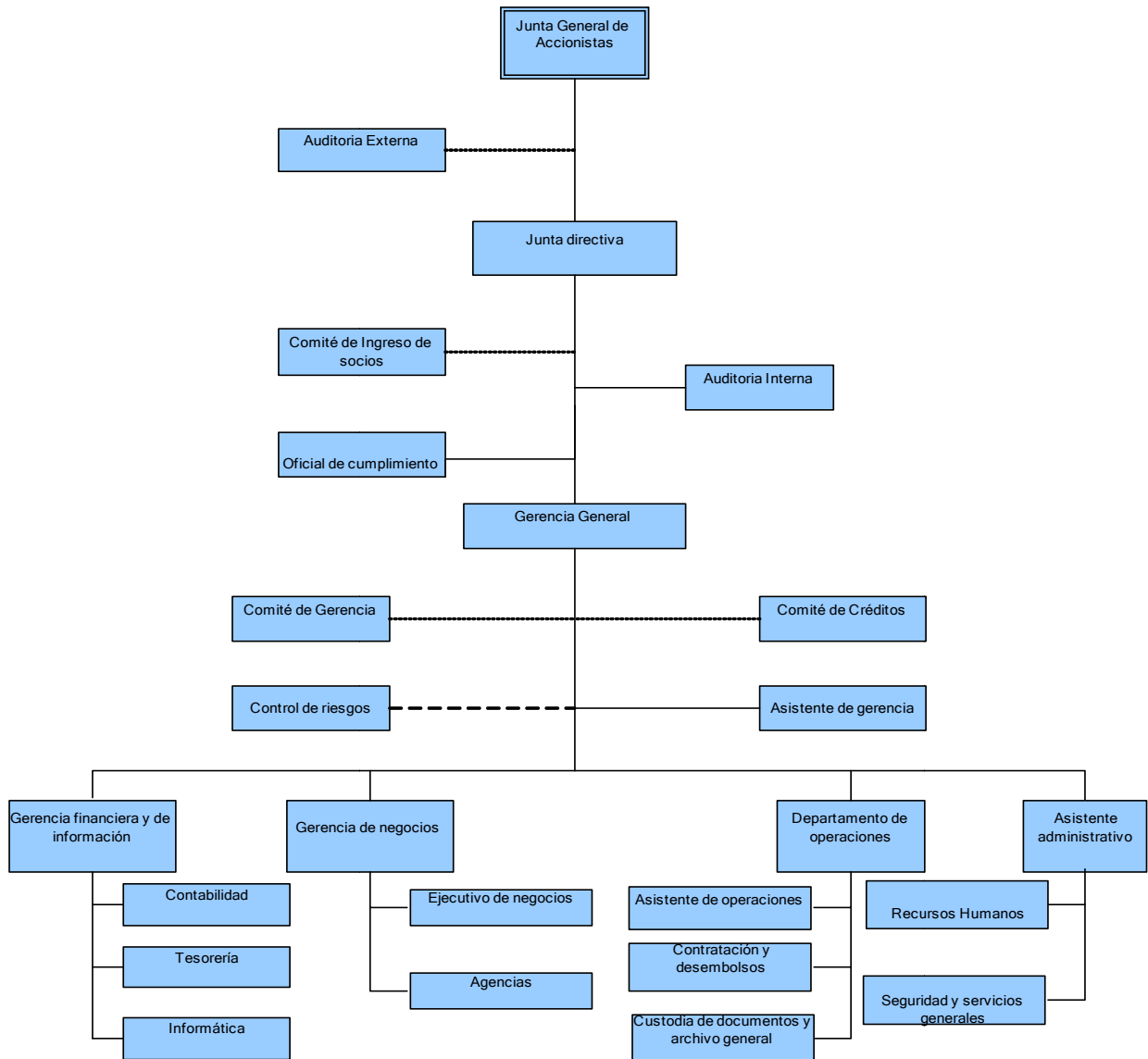
Este Manual hace parte integral de la documentación total, que será implementada por la actual Administración, conociendo de antemano el compromiso de la Gerencia General en su construcción, ejecución y revisión permanente para la debida actualización.






**I. GENERALIDADES**

**1.2 ESTRUCTURA INTERNA**



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 7 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>I. GENERALIDADES</b>	

## **FUNCIONES DE UNIDADES ORGANIZATIVAS**

### **Junta General de accionistas**

Constituye el órgano supremo de la sociedad, este puede ser de carácter ordinario o extraordinario. Está representado por 28 socios, que corresponden a los representantes de acciones.

### **Junta Directiva**


Le corresponde la administración de la sociedad y es responsable de asegurar un sistema adecuado de control interno global, así como los riesgos de la entidad.

### **Auditoría Externa**

Es la encargada de supervisar el debido cumplimiento de las leyes, reglamentos e instructivos internos y externos. Además, garantiza a la junta directiva que las cuentas presentadas son correctas, y certifica que los estados financieros están de acuerdo con las normas y principios contables.

### **Comité de Auditoria**

Se dedica a verificar el cumplimiento de la Ley y el pacto social, respecto a la situación de los controles internos y el cumplimiento de las recomendaciones de los organismos supervisores, así como los acuerdos de la asamblea general y junta directiva.

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 8 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>I. GENERALIDADES</b>	

### **Auditoría interna**

Esta vigila permanentemente que las operaciones, políticas, controles, procedimientos administrativos y contables, y los métodos de trabajo utilizados por la entidad, sean los aprobados por los niveles de dirección.

### **Comité de riesgos**

Se encarga de documentar todos los procesos de organización que se llevan a cabo, en la institución, así como también con la elaboración de una matriz de riesgo, para cada transacción que se lleve a cabo, y revisa todos los documentos que son dirigidos a la directiva, con el fin de agilizar los procesos.

### **Comité de análisis de socios**


Realizan la evaluación de las solicitudes para el ingreso de nuevos socios, así como las referencias que cada uno de ellos lleva, con el fin de agilizar la aceptación de los mismos.

### **Gerencia General**

Establece las políticas de control interno adecuadas y los objetivos generales de la entidad junto con sus políticas, programas y presupuestos, supervisando de igual forma la efectividad del sistema de control.

### **Comité de gerencia**

Diseña y propone las políticas, los procedimientos y controles para la administración de riesgos de mercado, Crédito, operación, tecnología de información y otros riesgos a los que está expuesta la entidad.

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 9 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>I. GENERALIDADES</b>	

### **Asesor jurídico**

Se encarga de verificar la legalidad de las actividades que realiza la Caja de Crédito, y proporciona apoyo a las diferentes unidades en material legal.

### **Comité de Créditos**

Propone los límites de exposición de riesgo a partir de su conocimiento de mercado. Además, analiza la viabilidad para aprobar las operaciones de Crédito.

### **Control de riesgos/ oficial de cumplimiento**


Mantiene la configuración normativa de la entidad, proponiendo y supervisando el cumplimiento de los controles establecidos en los sistemas de procedimientos operativos, de decisión y de gestión.

### **Gerencia de negocios**

Sus funciones están encaminadas a velar por la calidad de la cartera, la gestión y administración de los productos y servicios de activo y pasivo ofrecidos por la entidad.


### **Ejecutivos de negocios**

Realizan las gestiones de la venta activa de la cartera de los productos de activo y pasivo, y servicios inherentes a los mismos asignados a la agencia. También, gestionan la recuperación de las operaciones en mora de la agencia, y se responsabilizan por la atención a los clientes en forma eficaz, eficiente y con calidad.

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 10 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>I. GENERALIDADES</b>	

**Gerencia financiera y de información**

Se responsabiliza de realizar los análisis de la situación económica financiera de la entidad y su entorno, facilitando la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas. Se encarga además, de brindar toda la información oportuna en el área contable y financiera de calidad, en todos los órganos internos o externos que en su momento prescindan de la información.

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 11 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>I. GENERALIDADES</b>	

### **Contabilidad**

Se encarga de aplicar los sistemas de control y registro contable que proporcionen a la entidad, datos e información contable, oportuna y veraz, para la efectiva toma de decisiones.

### **Tesorería**


Diseña y aplica los sistemas de control y registro contable que proporcionan, a las diferentes unidades de la entidad, por otro lado, verifica y controla el correcto flujo de efectivo de la institución, garantizando una mayor liquidez y un menor riesgo.

### **Informática**

Se encarga en el desarrollo y mantenimiento de los sistemas organizativos e informáticos de la entidad, con el objetivo de conseguir mayor eficiencia en los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Por otro lado, diseña los procedimientos para la modernización de los procesos de negocio, productos y servicios de la institución, con los criterios de calidad y eficiencia requeridos por el plan estratégico.

### **Administración de operaciones**

Requiere administrar el proceso centralizado de operaciones de riesgo, productos de ahorro y los servicios conexos a los mismos. De igual forma, administra las actividades de soporte a los medios de pago a disposición de los clientes, propios o concertados con otras empresas, vigilando la correcta calidad del servicio.

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 12 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>I. GENERALIDADES</b>	

### **1.3 MISION**


Contribuir al desarrollo económico y social de nuestros socios clientes y la comunidad través de productos y servicios financieros de calidad

### **1.4 VISION**

Ser la Caja de Crédito con el más alto grado de solidez financiera y mayor competitividad dentro del SISTEMA FEDECREDITO.

### **1.5. VALORES**

- Servicio.
- Honradez.
- Responsabilidad.
- Integración.
- Lealtad.

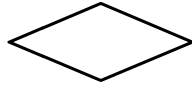
	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 13 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>I. GENERALIDADES</b>	

### 1.6 SIMBOLOGIA UTILIZADA

Se utilizan símbolos estándares para cada clase de operación, y dentro del símbolo se describe la operación. Los más importantes son:



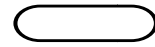
ACCIÓN



DECISION



DOCUMENTO  
IMPRESO



INICIO - FIN



ESPERA



DATOS  
ALMACENADOS



REFERENCIA  
EN PAGINA



REFERENCIA EN  
OTRA PAGINA



PROCESO  
PREDEFINIDO

#### 1.6.A IDENTIFICACIÓN DE COLORES EN SIMBOLOS DE PROCESOS


Los tres tipos de colores utilizados son los siguientes:

Verde : hace referencia a algún anexo del manual

Rojo: identifica los controles dentro de los procesos

Amarillo: hace referencia a un proceso existente en el manual




	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 14 de 359</b>
	<b>I. GENERALIDADES</b>	<b>VERSION 1.0</b>

## 1.6B IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES

Tipos de controles:

- A. **Integridad** : verifica según una norma vigente y emite informes rutinarios, aprueba mediante condición externa
- B. **Autorizado**: evalúa emite concepto técnico aprobación o denegación, emite documentos , firma, aprueba mediante condición interna
- C. **Segregación de funciones**: Efectúa ajustes, tomando de referencia normas y estándares externos, no combina actividades con otras unidades.
- D. **Exactitud**: genera o emite a partir de plazos establecidos o normas establecidas por leyes, en un tiempo dado.
- E. **Salvaguarda de bienes**: almacena físicamente o de manera virtual insumos importantes para el funcionamiento de la entidad, se cerciora del control y la seguridad en el movimiento de bienes
- F. **Sistema de registro de transacciones**: contabiliza registro de cuentas y ajustes al final de la transacción

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 15 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>I. GENERALIDADES</b>	


### **1.7 OBJETIVO DEL MANUAL**

El presente Manual de Procesos tiene como objetivo principal fortalecer los mecanismos de sensibilización, que se despliegan y solidifican para brindar fortalecimiento a la cultura del Autocontrol y del mismo Sistema de Control Interno como parte de la gestión por procesos. Los Procesos que se dan a conocer, cuentan con la estructura, base conceptual y visión en conjunto, de las actividades de los procesos estratégicos, claves y de soporte , con el fin de dotar a la misma Entidad, de una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y metas esenciales, contempladas en la dirección de la Caja de Crédito.

Así mismo, se busca que exista un documento completo y actualizado de consulta, que establezca un método estándar para ejecutar del trabajo.


En este sentido, el Manual de Procesos está dirigido a todas las personas que bajo cualquier modalidad, se encuentren vinculadas a la Caja de Crédito de Zacatecoluca y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, y para coadyuvar, conjuntamente con el Control Interno, en la consecución de las metas de desempeño y rentabilidad, asegurar la información y consolidar el cumplimiento normativo.

Este documento describe los procesos administrativos, y expone en una secuencia ordenada las principales operaciones o pasos que componen cada procedimiento, y la manera de realizarlo. Contiene además, diagramas de flujo, que expresan gráficamente la trayectoria de las distintas operaciones, e incluye las dependencias administrativas que intervienen, precisando sus responsabilidades y la participación de cada cual.

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 16 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>I. GENERALIDADES</b>	

Para que tenga validez y cumpla de la mejor manera con su objetivo, este Manual requiere de revisiones periódicas para su actualización, ya que el propósito a corto plazo, es enfocarlo como documento de calidad; sus modificaciones, deben ser sugeridas a la gerencia General y a Control Interno, para su análisis, presentación a la instancia correspondiente, aprobación e implementación.


Sus contenidos aprobados, deben ser de cumplimiento obligatorio para todo el personal profesional, técnico o administrativo actuante. La no observación de lo establecido implicará responsabilidad personal y profesional.

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 17 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>I. GENERALIDADES</b>	

### **1.8 JUSTIFICACION DEL MANUAL**

Es importante señalar que los manuales de procedimientos son parte importante en los Sistemas de Gestión y muy importante en el mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores, en materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las practicas definidas en la organización.

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la Caja de Crédito, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.


	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 18 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>I. GENERALIDADES</b>	

### 1.9 CODIFICACION DE PROCESOS

Para clasificar de una forma ordenada los procesos se procede a asignarle a cada uno un respectivo código de acuerdo a la siguiente nomenclatura:

- P.C.** : **Proceso Caja**
- P.C. #.** : **Macroproceso**
- P.C. #. #.** : **Proceso**
- P.C. #. #. #.** : **Subproceso**
- P.C. #. #. #. #.** : **Proceso derivado**

N°	Código	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procesos derivados
1	P.C.1	FONDEO			
2	P.C.1.1		Administración de capital social		
3	P.C.1.1.1			Ingreso de socios	
4	P.C.1.1.2			Renuncia de socios	
5	P.C.1.1.3			Exclusión de socios	
6	P.C.1.1.4			Traspaso de acciones	
7	P.C.1.2		Gestión de fondos con instituciones financieras		
8	P.C.1.2.1			Sistema FEDECREDITO	
9	P.C.1.2.2			Otras instituciones	
10	P.C.1.3		Gestión de captación de depósitos		
11	P.C.1.3.1			Administración de depósitos a plazo	
12	PC1.3.1.0				Apertura de deposito
13	P.C.1.3.1.1				Cancelación de depósitos
14	P.C.1.3.1.2				Renovación de cuenta a plazo
15	P.C.1.3.1.3				Cambio de beneficiarios
16	P.C.1.3.1.4				Reposición de certificado deteriorado
17	P.C.1.3.1.5				Reposición de certificado extraviado o destruido
18	P.C.1.3.1.6				Cambio de titular por fallecimiento
19	P.C.1.3.2			Administración de cuentas de ahorro	
20	PC1.3.2.0				Apertura de cuentas de ahorro

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 19 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>I. GENERALIDADES</b>	

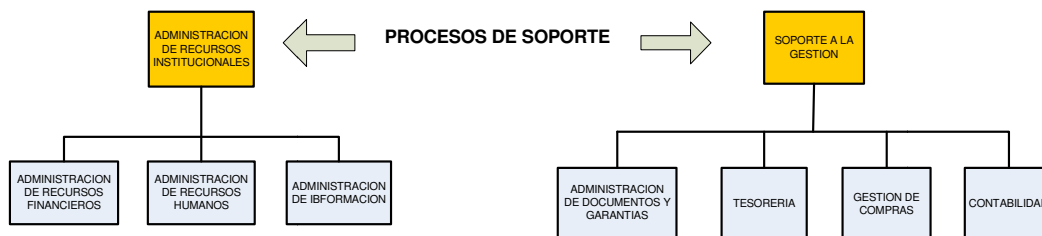
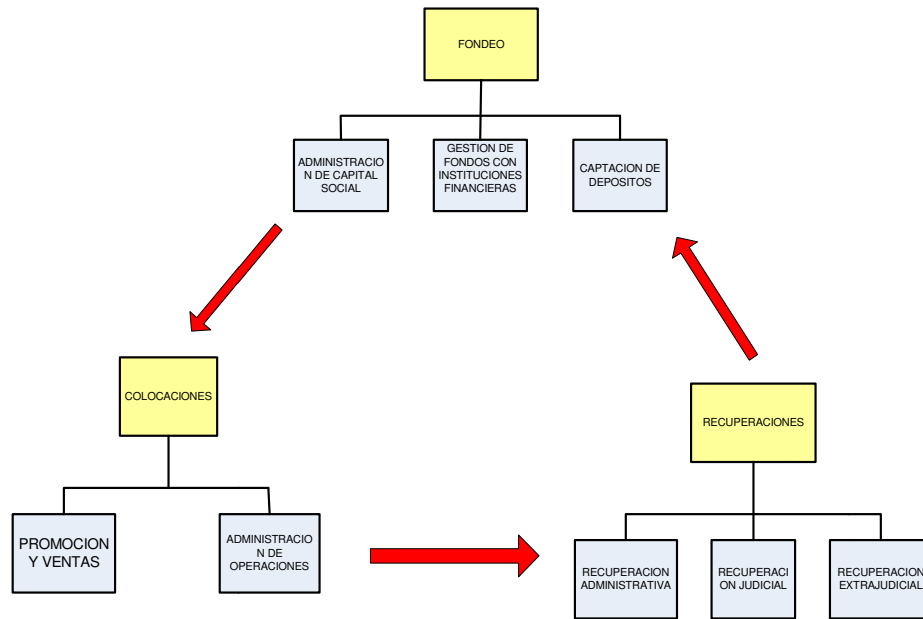
21	P.C.1.3.2.1				Ingreso en cuenta de ahorro
22	P.C.1.3.2.2				Retiro en cuenta de ahorro
23	P.C.1.3.2.3				Cancelación de una cuenta de ahorro
24	P.C.1.3.2.4				Cambio de beneficiario en cuenta de ahorro
25	P.C.1.3.2.5				Agregar autorizado en cuenta
26	P.C.1.3.2.6				Proceso por fallecimiento
27	P.C.2	COLOCACION			
28	P.C.2.1		Promoción y ventas		
29	P.C.2.2		Administración de operaciones		
30	P.C.2.2.1			Crédito para vivienda	
31	P.C.2.2.1.1				Hipotecario
32	P.C.2.2.1.2				Fiduciario
33	P.C.2.2.2			Crédito para consumo	
34	P.C.2.2.2.1				Hipotecario
35	P.C.2.2.2.2				Fiduciario
36	P.C.2.2.3			Crédito para empresa	
37	P.C.2.2.3.1				Hipotecario
38	P.C.2.2.3.2				Fiduciario
39	P.C.2.3		Constatación		
40	P.C.3	RECUPERACION			
41	P.C.3.1		Recuperación administrativa		
42	P.C.3.2		Recuperación judicial		
43	P.C.3.3		Recuperación extrajudicial		
44	P.C.4	ADMINISTRACION DE RIESGOS			
45	P.C.5	PLANEACION ESTRATEGICA			
46	P.C.6	ADMINISTRACION DE RECURSOS INSTITUCIONALES			
47	P.C.6.1		Administración de recursos humanos		
48	P.C.6.2		Administración de recursos financieros		
49	P.C.6.3		Administración de la información		
50	P.C.7	SOPORTE A LA GESTION			
51	P.C.7.1		Administración de recursos y garantías		
53	P.C.7.2		Tesorería		
54	P.C.7.3		Gestión de compras		
55	P.C.7.4		Contabilidad		




2.0 MAPA DE PROCESOS GENERAL



**PROCESOS CLAVES**




	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 21 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b>
	<b>DESCRIPCION DE PROCESOS</b>	

## **CLASIFICACION DE LOS PROCESOS**


1. Procesos clave. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad.
  
2. Procesos estratégicos. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los socios, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos.
  
3. Procesos de soporte. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, equipos, herramientas y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes.



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 22 de 359 VERSION 1.0</b>
	<b>PROCESO CLAVE</b>	

# 3.1 PROCESOS CLAVE

- 3.1.1 Fondeo
- 3.1.2 Colocaciones
- 3.1.3 Recuperaciones

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 23 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.1.1</b>
	<b>INGRESO DE SOCIO</b>	

**OBJETIVO:**

Determinar los lineamientos específicos que orienten al personal encargado de calificar a un cliente como socio de la caja de crédito, considerando aquellos aspectos que ayuden a prevenir riesgos posibles relacionados a la calidad moral y crediticia del nuevo socio.

**ALCANCE:**

Área de plataforma y Comité de ingreso de socio

**RESPONSABLES:**

Ejecutivos de Plataforma, Comité de ingreso de socios y Caja

**PROVEEDORES:**

Cliente

**ENTRADA:**

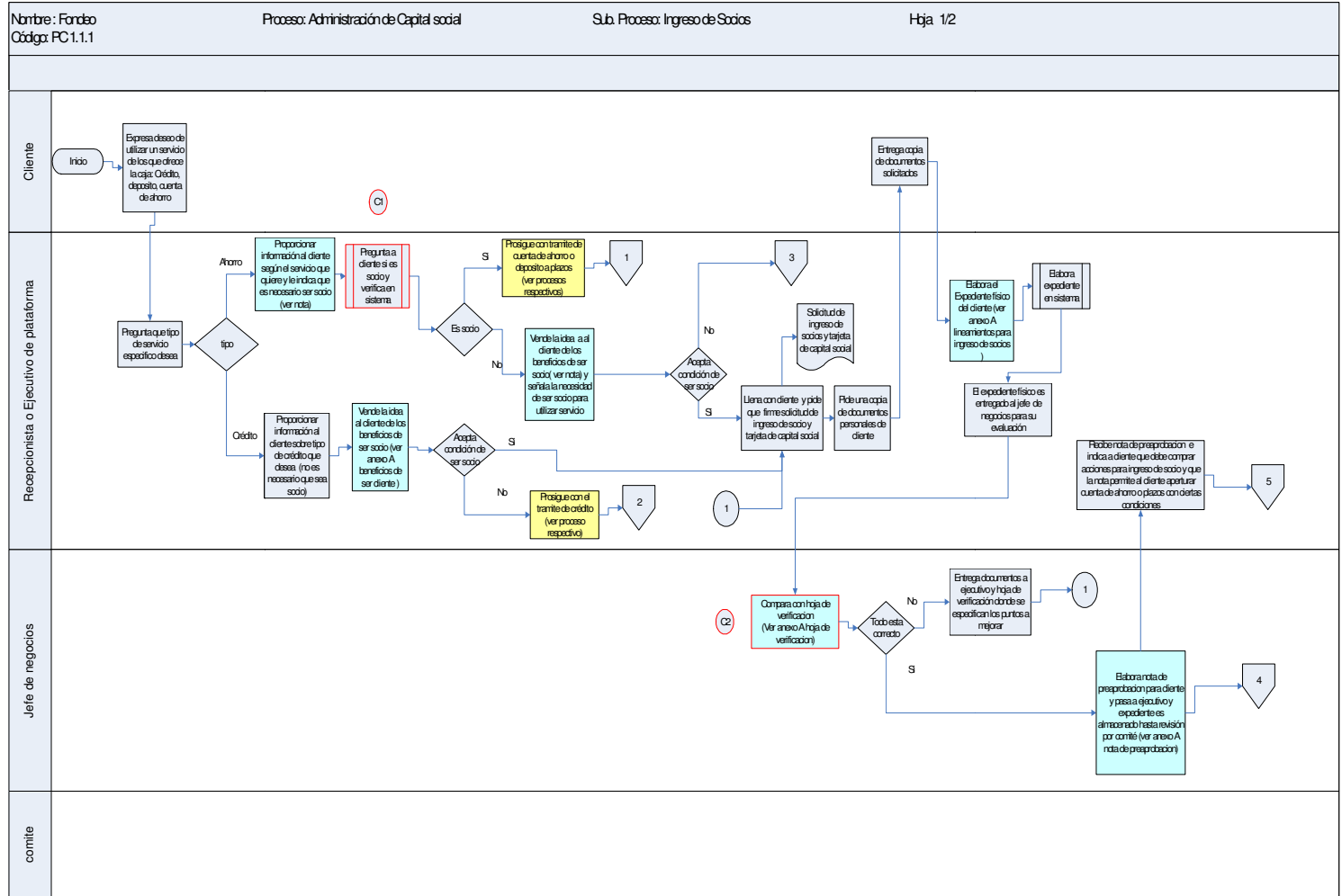
Solicitud de uso de servicios de la Caja, Sistema informático

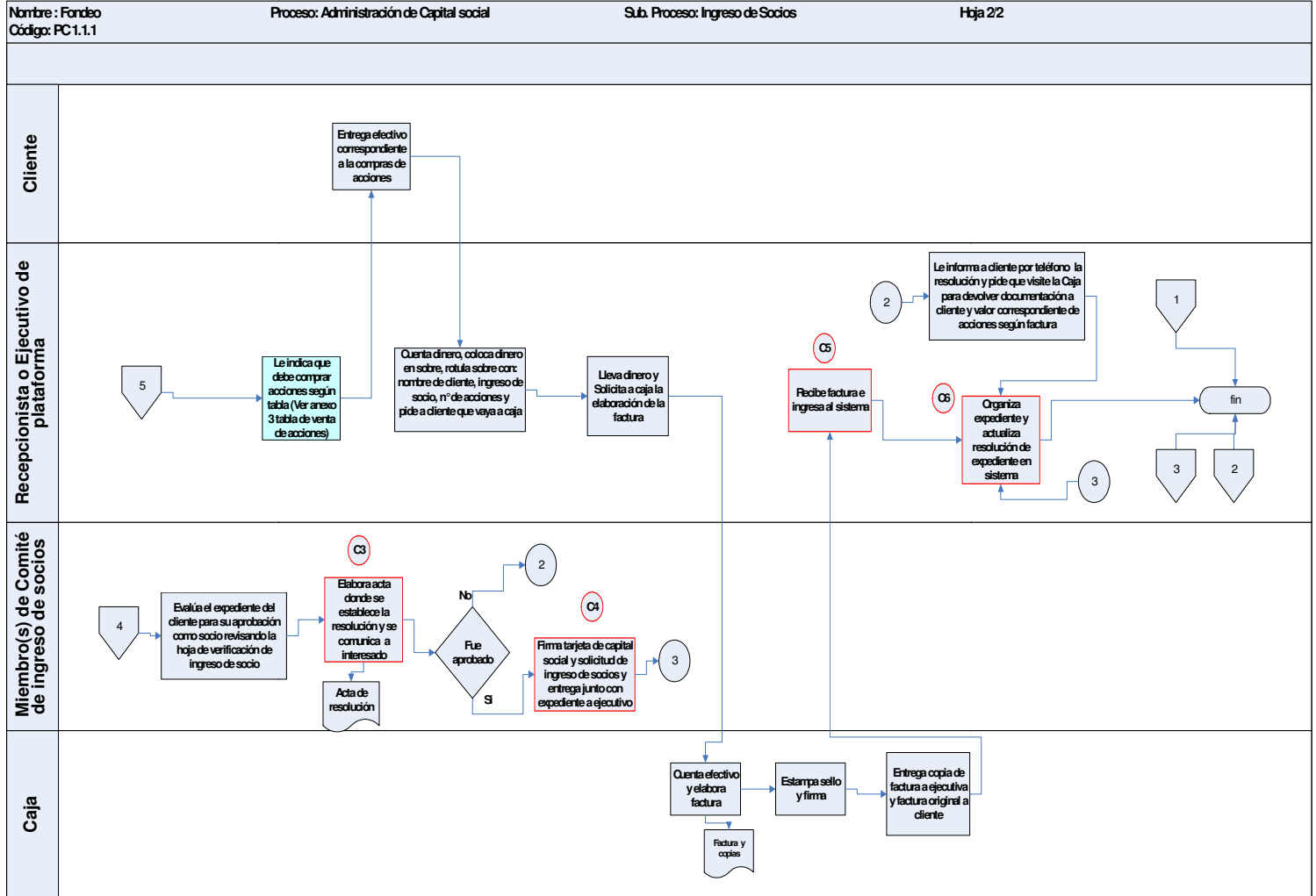
**SALIDA:**


Nota de precalificación, Expediente en sistema y físico de cliente

**CLIENTES:**

Archivo y Contabilidad, Cliente.






	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pag. 26 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.1.1</b>
	<b>INGRESO DE SOCIO</b>	


**INGRESO DE SOCIOS**  
**IDENTIFICACION DE CONTROLES**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C - 1	INTEGRIDAD	Verifica en el sistema si la persona realmente es o no socia
C - 2	INTEGRIDAD	Verifica en la solicitud de ingreso de socio con hoja de verificación
C-3	EXACTITUD	Luego de evaluar el expediente del cliente Comité de Ingreso elabora acta donde se establece resolución
C-4	AUTORIZADO	Comité firma tarjeta de capital social y solicitud de ingreso
C-5	SALVAGUARDA DE BIENES/REGISTRO DE TRANSACCIONES	Ingres a sistema valor existente en factura ,que es equivalente al valor de acciones que compro el nuevo socio
C-6	SALVAGUARDA DE BIENES	Oficializa en el sistema la resolución y archiva expediente físico


	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pag.27 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.1.1</b>
	<b>INGRESO DE SOCIO</b>	

**INGRESO DE SOCIOS**  
**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES**

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO (Min)	RESPONSABLE
1	Pregunta qué tipo de servicio específico desea	2	Ejecutivo de plataforma o recepcionista
2	Proporcionar información al cliente según el servicio que quiere y le indica que es necesario ser socio (ver nota)	25	
3	Pregunta a cliente si es socio y verifica en sistema, si no lo es vende la idea al cliente de los beneficios de ser socio (ver nota). Si es servicio de apertura de cuenta de ahorro o a plazos, señala la necesidad de ser socio para utilizar servicio.	10	
4	Llena con cliente y pide que firme solicitud de ingreso de socio y tarjeta de capital social	20	
5	Pide y revisa copia de documentos personales de cliente (copias deben ser lo más legible posible)	15	
6	Elabora el Expediente físico del cliente (ver lineamientos de ingreso de socios)	15	
7	Elabora expediente en sistema	10	
8	El expediente físico es entregado al Jefe de negocios para su verificación	5	
9	Verifica expediente utilizando hoja de verificación de ingreso de socios (ver lineamientos de ingreso de socios)	20	Jefe de negocios
10	Si esta correcto elabora nota de precalificación y devuelve a Ejecutivo junto con expediente de lo contrario regresa solicitud de ingreso con observaciones a ejecutivo	15	Jefe de negocios

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 28 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.1.1</b>
	<b>INGRESO DE SOCIO</b>	

11	Informa a cliente que debe comprar acciones según tabla y entrega nota de precalificación que permite a cliente aperturar cuenta de ahorro o plazos (ver condiciones en lineamientos de ingreso de socio)	5	Ejecutivo de plataforma o Receptionista
12	Recibe y Cuenta dinero, coloca dinero en sobre, rotula sobre con: nombre de cliente, ingreso de socio, n° de acciones y pide a cliente que vaya a caja	5	
13	Solicita a caja la elaboración de la factura y envía efectivo	6	
14	Cuenta efectivo y elabora factura	5	Caja
15	Estampa sello y firma	5	
16	Entrega copia de factura a ejecutiva y factura original a cliente	5	
17	Recibe factura e ingresa al sistema	15	
18	Evalúa el expediente del cliente para su aprobación como revisando hoja de verificación de ingreso de socio	960	Miembro(s) de Comité de ingreso de socios
19	Elabora acta donde se establece la resolución y se comunica a interesado	20	
20	Si resolución es favorable firma tarjeta de capital social y solicitud de ingreso de socios y comunica a ejecutiva. Si resolución fue desfavorable pide a ejecutiva que informe a cliente por teléfono y solicite que visite la Caja para devolver documentación y valor correspondiente de acciones según factura	10	
21	Organiza expediente y actualiza expediente del cliente en sistema con resolución	10	
Total		1183	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 29 de 359</b>
	<b>INGRESO DE SOCIO</b>	<b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.1.1</b>

NOTAS:

Nota1:

Si el cliente no es socio, se le informará que debe llenar dos requisitos

- Solicitar ser aceptado como socio
- Comprar acciones (5 acciones por ingreso de socio: ver acciones en captación y créditos).

Si muestra voluntad de asociarse:

- firma la solicitud de ingreso de socio.
- Tarjeta de capital social debidamente elaboradas y

Entrega fotocopias de sus documentos personales:

- presentar el DUI, NIT, Pasaporte o carné de residente(según caso)

Si se trata de persona jurídica necesita:


- Escritura de constitución legalmente inscrita en el Registro de Comercio.
- Credencial del representante legal
- DUI y NIT del Representante Legal y de la empresa y
- Acuerdo de junta directiva si así lo menciona la escritura.

Para las asociaciones sin fines de lucro, asociaciones cooperativas, sindicatos y municipalidades se requieren otros requisitos equivalentes tales como:

- Estatutos legalmente aprobados.
- Certificados de puntos de acta del acuerdo para la apertura de la cuenta y

Credenciales de directivos.



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 30 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.1.2</b>
	<b>Renuncia de socios</b>	

**OBJETIVO:**

Permitir a la Caja de Crédito, la organización en los pasos a seguir en la renuncia de un socio, así como las tareas a realizar, a efecto de guiar en el desarrollo de las mismas y evitar duplicidad de acciones

**ALCANCE:**

Aplica a todos los socios de la Caja.

**RESPONSABLES:**

- Asistente de gerente general
- Junta directiva
- Operador de caja o ejecutivo de plataforma
- Gerente financiero

**PROVEEDORES:**

Socio interesado en efectuar su renuncia

**ENTRADAS:**

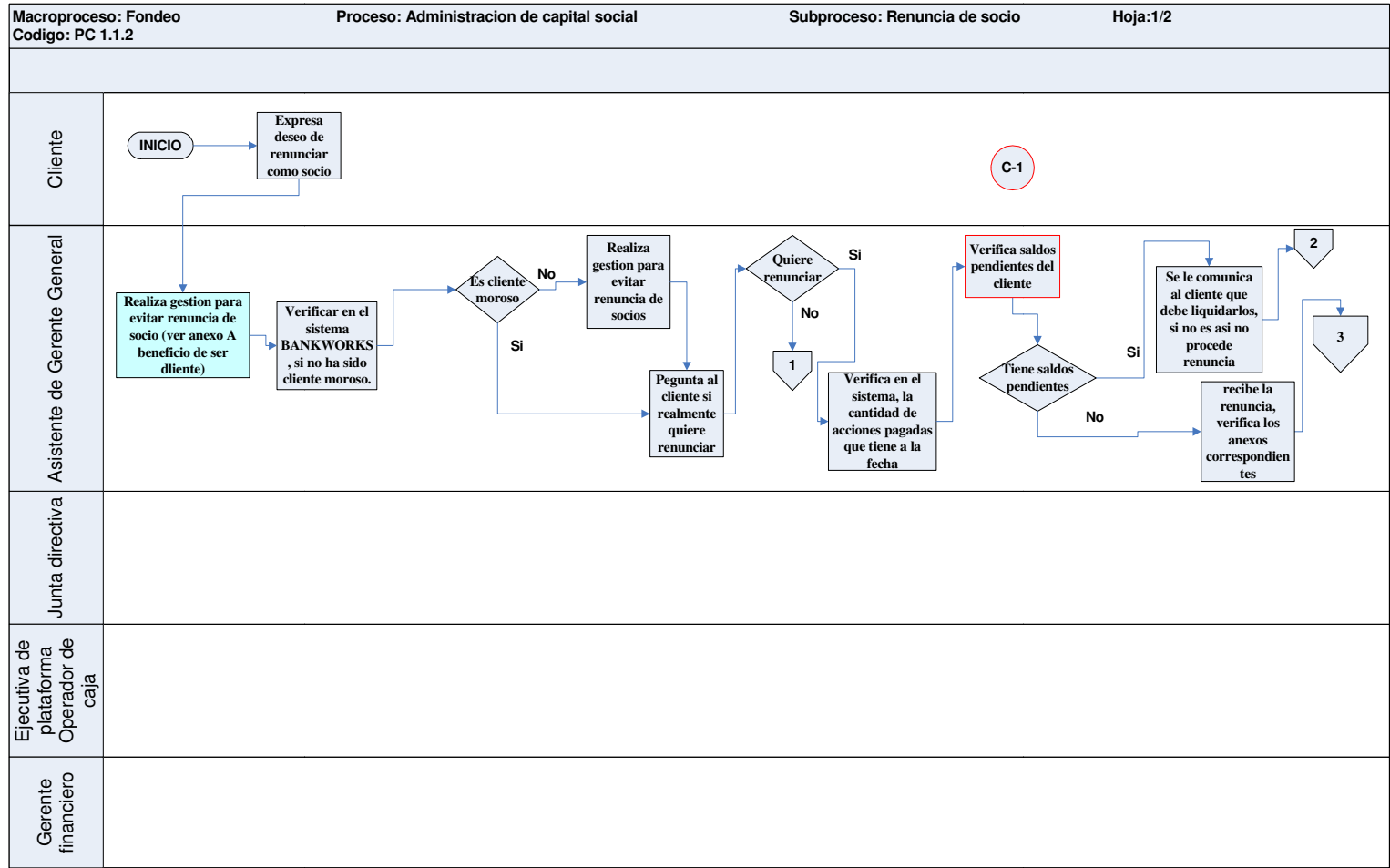
- Normativa interna de la Caja
- Solicitud del cliente

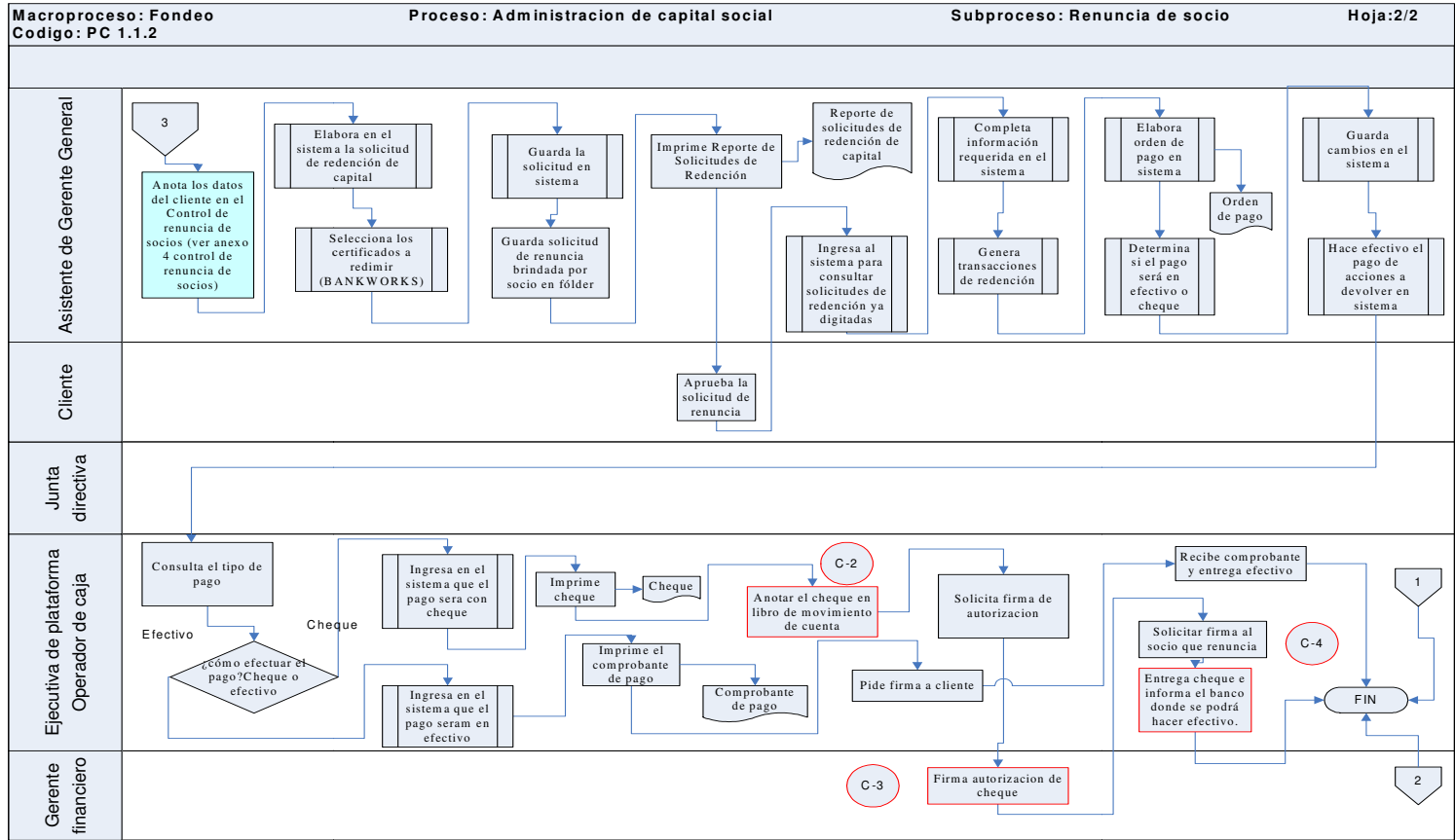
**SALIDAS:**


- Reporte de solicitudes de retención de capital
- Orden de pago
- Cheque emitido por ejecutivo de plataforma
- Comprobante de pago

**CLIENTES:**

- Administración de capital social
- Socio interesado






	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 33 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC1.1.2</b>
	<b>Renuncia de socios</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
SUBPROCESO RENUNCIA DE SOCIOS**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Integridad	Asistente de gerente general verifica si existe saldo pendiente en cuenta
C-2	Sistema de registro de transacciones/Segregación de funciones	Ejecutivo de plataforma anota la solicitud de emisión de cheque en el libro de movimiento de cuenta
C-3	Autorizado	Gerente financiero firma la autorización de cheque
C-4	Integridad/autorizado	Ejecutivo de plataforma entrega cheque e informa a banco donde será efectivo el desembolso


	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 34 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC1.1.2</b>
	<b>Renuncia de socios</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES**  
**SUBPROCESO RENUNCIA DE SOCIOS**


Nº	Actividades	Tiempo estimado (Min)	Responsable
1	Realiza gestión para evitar la renuncia ( recuerda beneficios de ser socios)	5.0	Asistente de gerente general
2	Verificar en el sistema informático BANKWORKS el historial de pagos de préstamos, si no ha sido cliente moroso.	5.0	
3	Gestiona evitar la renuncia de socios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explica los beneficios de ser socio.</li> <li>• Que deja de hacer uso de los servicios.</li> <li>• Que la renuncia procede en base al artículo 313 del Código de Comercio la cual establece que la renuncia debe ser a través de Acta Notarial y anexadas fotocopias de DUI y NIT , por la que debe pagar honorarios profesionales y al Inciso 1, literal b de la cláusula Décima del Pacto Social de Nuestra Institución.</li> </ul> En base a fecha que se está recibiendo informar al cliente que le serán pagadas al ser aprobadas por Asamblea General.  <div style="text-align: right;">posteriores</div> al cierre del ejercicio económico (diciembre).	15.0	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 35 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC1.1.2</b>
	<b>Renuncia de socios</b>	

4	Verifica en el sistema, la cantidad de acciones pagadas que tiene a la fecha, para hacer mención de la cantidad en el acta notarial respectiva	5.0	
5	Si el cliente tiene saldos pendientes liquidar los mismos. de lo contrario no se acepta la solicitud de renuncia	20.0	
6	recibe la renuncia, verifica los anexos correspondientes y si todo esta correcto procederá a lo siguiente: Anota los siguientes datos en el Control de renuncia de socios: Nombre del socio, Numero de acciones, Monto de acciones, Fecha de recepción de la solicitud y Firma del socio.	30.0	
7	Elabora en el sistema la solicitud de redención de capital.	15.0	
8	Selecciona los certificados a redimir (BANKWORKS)	10.0	
9	Guarda la solicitud en sistema	5.0	
10	Guarda solicitud de renuncia brindada por socio en fólder hasta que sea ratificada por asamblea general	960.0	
11	Imprime Reporte de Solicitudes de Redención	10.0	
12	Presenta junta directiva mensualmente renuncias recibidas para su conocimiento y aprobación	60.0	
13	Aprueba la solicitud de renuncia	60.0	Junta directiva
14	Ingresa al sistema para consultar solicitudes de redención ya digitadas.	20.0	Asistente de gerente general

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 36 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC1.1.2</b>
	<b>Renuncia de socios</b>	

15	Completa información requerida en el sistema	10.0	
16	Genera transacciones de redención	15.0	
17	Elabora orden de pago en sistema	10.0	
18	Determina si el pago será en efectivo o cheque	2.5	
19	Guarda cambios en el sistema Hace efectivo el pago de acciones a devolver	10.0	
20	Si el pago es en efectivo ingresa en el sistema el código 1100 de cancelación de orden de pago en efectivo	2.5	
21	Ingresa los datos necesarios en el sistema (BANKWORKS).	15.0	Ejecutivas de Plataforma. Operador de Caja
22	Imprimir el comprobante de pago Pide firma de socio renunciante	2.0	
23	Entrega efectivo correspondiente	10.0	
24	Si el pago es en efectivo ingresa en el sistema el código 5705 de cancelación de impresión de cheques	10.0	
25	Ingresa los datos necesarios en el sistema (BANKWORKS).	15.0	
26	Imprimir el cheque	15.0	
27	Anotar el cheque en libro de movimiento de cuenta	10.0	
28	Solicitar firmas autorizadas	60.0	
29	Firma autorización	5.0	
30	Solicitar firma al socio que renuncia.	5.0	
31	Entregar cheque e informar el banco donde se podrá hacer efectivo.	23.0	Ejecutivas de Plataforma. Operador de Caja
<b>TOTAL</b>		<b>1440</b>	

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 37 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.1.2</b>
	<b>Exclusión de socios</b>	

**OBJETIVO:**

Proveer a la Caja de Crédito de Zacatecoluca la serie de pasos que servirán de guía para el desarrollo de forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva el proceso de exclusión de socios, debido al incumplimiento del pacto social, con el propósito de guiar en el desarrollo de los mismos y evitar duplicidad de actividades.

**ALCANCE:**

Aplica a todos los socios de la Caja.

**RESPONSABLES:**

- Gerente general
- Junta directiva
- Asistente de gerente general
- Coordinador auxiliar
- Jefe de operaciones

**PROVEEDORES:**

Gerencia general

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja
- Lista de socios a excluir

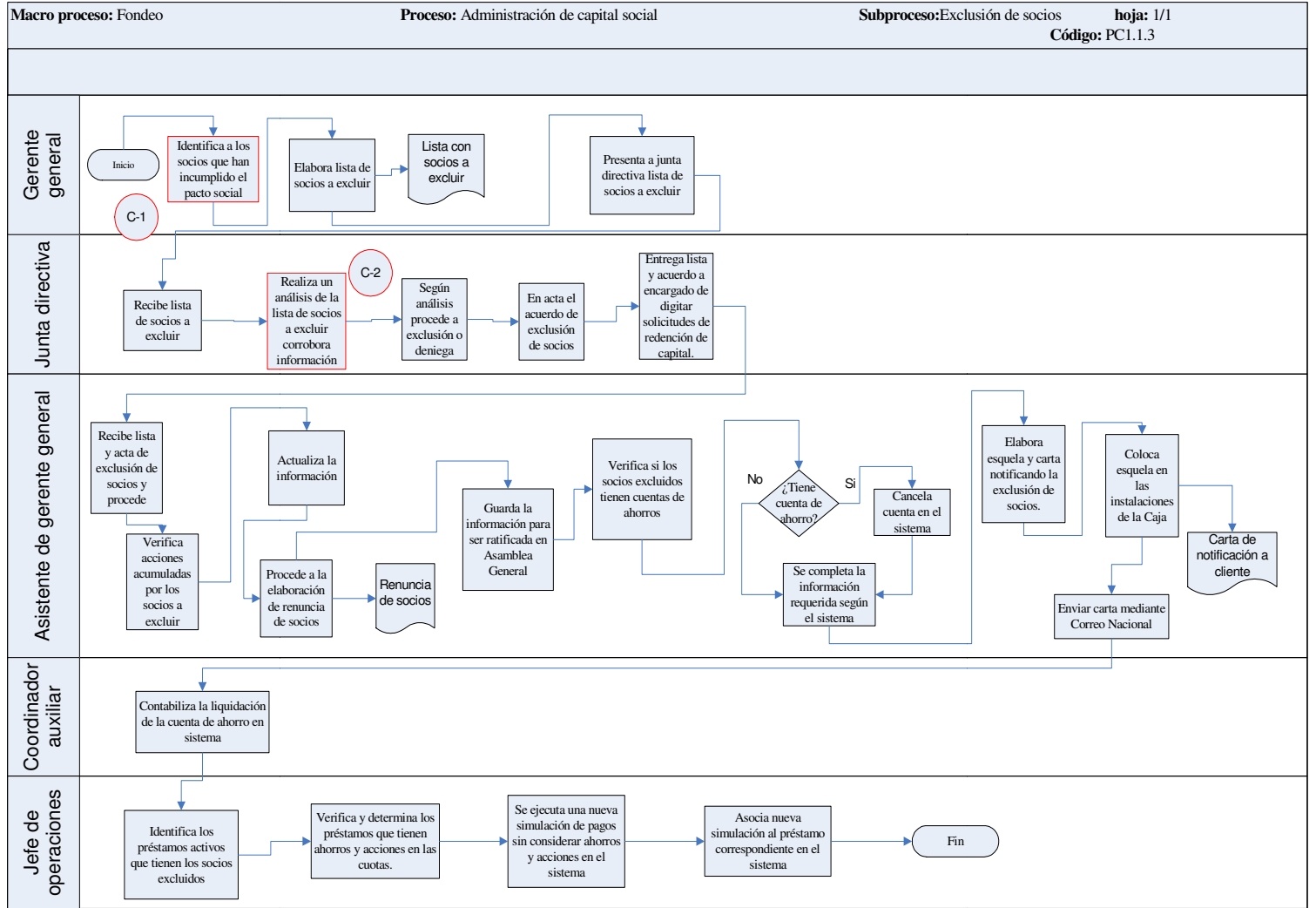
**SALIDAS:**


- Lista con socios a ser excluidos
- Renuncia de socios
- Carta y esquila de notificación a cliente

**CLIENTES:**

- Administración de capital social y Socio interesado






	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 39 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.1.2</b>
	<b>Exclusión de socios</b>	

**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
SUBPROCESO RENUNCIA DE SOCIOS**


<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Autorizado	Gerente general identifica a los socios que han incumplido con el pacto social
C-2	Segregación de funciones/integridad	Junta directiva realiza análisis de la lista de socios a excluir y corrobora información

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 40 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.1.2</b>
	<b>Exclusión de socios</b>	


**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
EXCLUSION DE SOCIOS<sup>16</sup>**

Nº	Actividades	Tiempo estimado (Min)	Responsable
1	Identifica a los socios que han incumplido el pacto social	240.0	Gerente General
2	Elabora lista de socios a excluir	60.0	
3	Almacena lista para presentar a junta directiva lista de socios a excluir	1440.0	
4	Recibe lista de socios a excluir	30.0	Junta directiva
5	Realiza un análisis de la lista de socios a excluir corrobora información	240.0	
6	Según análisis procede a exclusión o deniega	30.0	
7	Acuerda en el acta la exclusión de socios	30.0	
8	Entrega lista y acuerdo a encargado de digitar solicitudes de redención de capital.	7.0	
9	Recibe lista y acta de exclusión de socios	2.5	Asistente de gerente general
10	Verifica acciones acumuladas por los socios a excluir	60.0	


<sup>16</sup> Este proceso solo se realiza al final del año fiscal

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 41 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.1.2</b>
	<b>Exclusión de socios</b>	

11	Actualiza la información	10.0	Asistente de gerente general
12	Guarda la información para ser ratificada en Asamblea General	6.0	
13	Procede a la elaboración de renuncia de socios	30.0	
14	Verifica si los socios excluidos tienen cuentas de ahorros	30.0	
15	Cancela cuenta en el sistema	20.0	
16	Se completa la información requerida según el sistema	10.0	
17	Elabora esquila y carta notificando la exclusión de socios.	40.0	
18	Coloca esquila en las instalaciones de la Caja	15.0	
19	Enviar carta mediante Correo Nacional	30.0	
20	Contabiliza la liquidación de la cuenta de ahorro en sistema	15.0	Contador auxiliar

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 42 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.1.2</b>
	<b>Exclusión de socios</b>	

22	Identifica los préstamos activos que tienen los socios excluidos	20.0	Jefe de operaciones
23	Verifica y determina los préstamos que tienen ahorros y acciones en las cuotas.	15.0	
24	Se ejecuta una nueva simulación de pagos sin considerar ahorros y acciones en el sistema	15.0	
25	Asocia nueva simulación al préstamo correspondiente en el sistema	4.5	
Totales		<b>2400</b>	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 43 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.1.4</b>
	<b>TRASPASO DE ACCIONES</b>	

**OBJETIVO:**

Permitir al cliente disponer de sus acciones en cuanto realizar traspasos o recibir traspasos de las mismas<sup>17</sup>, que le otorga el estatus de socio de la Caja de Crédito.

Proporcionar los lineamientos procedimentales para orientar el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva el proceso traspaso de acciones.

**ALCANCE:**

Junta Directiva y socios de la Caja de Crédito.

**RESPONSABLES:**

Recepcionista (personal de información), Junta Directiva y Asistente de Gerencia.

**PROVEEDORES:**

Cliente

**ENTRADA:**

Solicitud de Cliente, Sistema informático

**SALIDA:**

Certificado de acciones en sistema

**CLIENTES:**

Personal de la Caja de Crédito usuario del sistema informático.

---

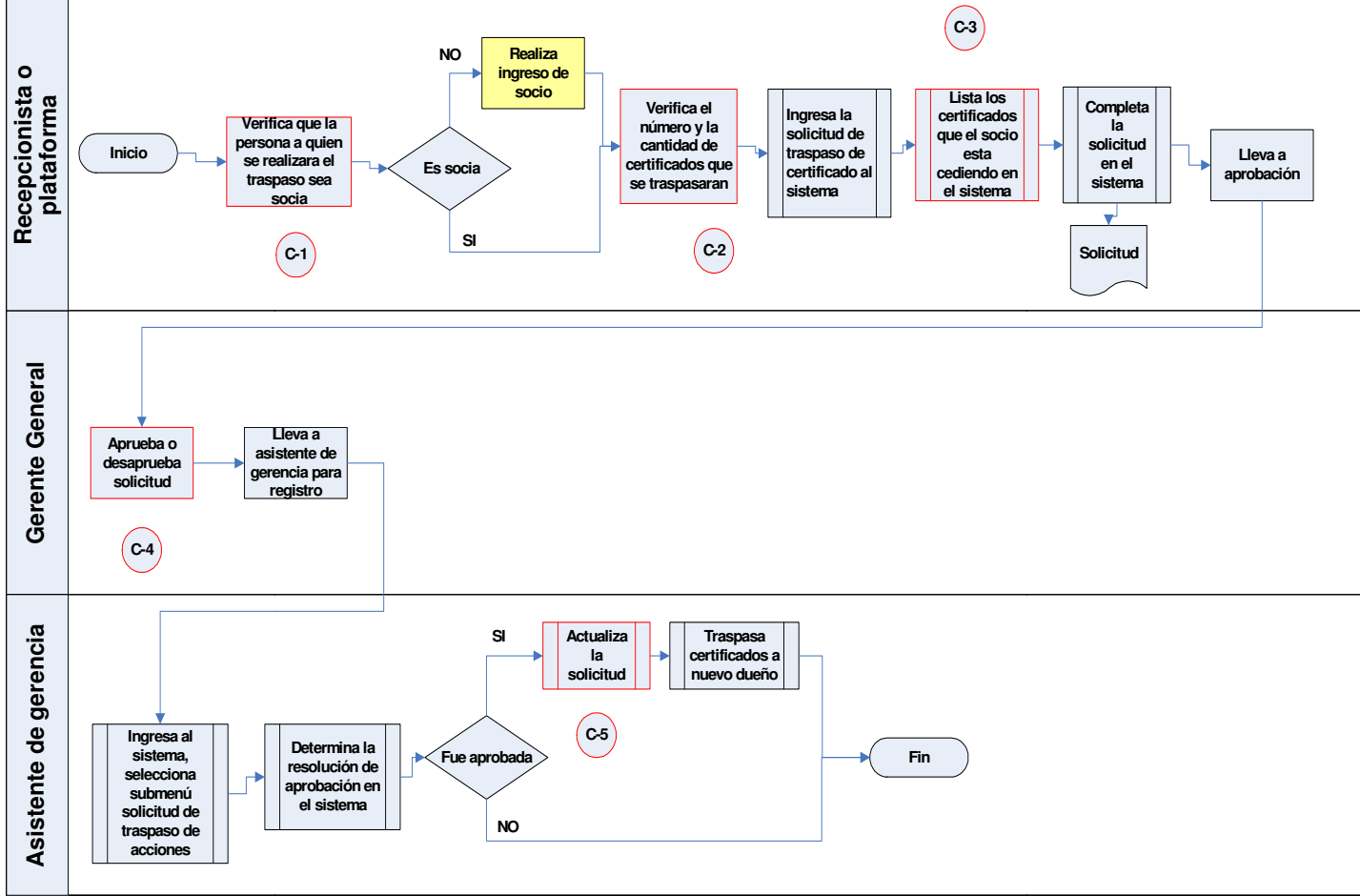
<sup>17</sup> Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios No. 849




Proceso: Traspaso de acciones

Código : P.C. 1.1.4

hoja 1/1




	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 45 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.1.4</b>
	<b>Traspaso de acciones</b>	

**TRASPASO DE ACCIONES**  
**IDENTIFICACION DE CONTROLES**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C - 1	INTEGRIDAD	Verifica en el sistema si la persona a quien traspasaran acciones es socia
C - 2	INTEGRIDAD	Verifica en el sistema el número total de certificados (acciones) que se traspasaran
C-3	INTEGRIDAD	Lista los certificados que el socio está cediendo, en el sistema informático
C-4	AUTORIZADO	Junta directiva avala traspaso
C-5	SALVAGUARDA DE BIENES/REGISTRO DE TRANSACCIONES	Actualiza en el sistema los certificados a nuevo dueño según solicitud




	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CRÉDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 46 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.1.4</b>
	<b>Traspaso de acciones</b>	

**TRASPASO DE ACCIONES<sup>18</sup>**  
**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES**

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO (Min)	RESPONSABLE
1	Verifica que la persona que recibirá el traspaso sea socia de la Caja	7	Recepcionista o ejecutivo de plataforma
2	Si no es socia se realiza el ingreso de socio, si lo es, Verificar el numero y la cantidad de certificado (s) que se traspasaran en el sistema	12	
3	Ingresa la Solicitud de traspaso de certificado al sistema	8	
4	Lista los certificados que el socio está cediendo en el sistema	8	
5	Completa la solicitud en el sistema y manda a aprobación	15	
6	Aprueba o desaprueba solicitud	45	Gerente General
7	Envía a asistente de gerencia para registro	5	Asistente de gerencia
8	En el sistema ingresa a submenú: solicitud traspaso de acciones	3	
9	Determina la resolución de la solicitud en el sistema	3	
10	Actualiza la solicitud	5	
11	Traspasa certificados a nuevo dueño	12	
TOTAL		123	

<sup>18</sup> El traspaso de acciones se da por los siguientes casos: muerte de socios, sesión de acciones y venta de acciones

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 47 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.2.2</b>
	<b>Gestión de fondos en FEDECREDITO</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar los lineamientos generales que orienten al personal encargado de obtener fondos provenientes de cupos asignados por FEDECREDITO<sup>19</sup> y otras instituciones<sup>20</sup>, a fin de realizar desembolsos de los préstamos colocados y mantener el nivel de liquidez<sup>21</sup> adecuado.

**ALCANCE:**

Gerencia Financiera

**RESPONSABLES:**

Gerente Financiero, Representante legal de la Caja de Crédito

**PROVEEDORES:**

Instituciones con Cupos asignados, Área de Colocaciones de Crédito

**ENTRADA:**

Información respectiva de las instituciones donde se tiene cupos, Información sobre préstamos a otorgar

**SALIDA:**

Fondos monetarios

**CLIENTES:**

Área de Colocaciones, Contabilidad.

<sup>19</sup> Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios

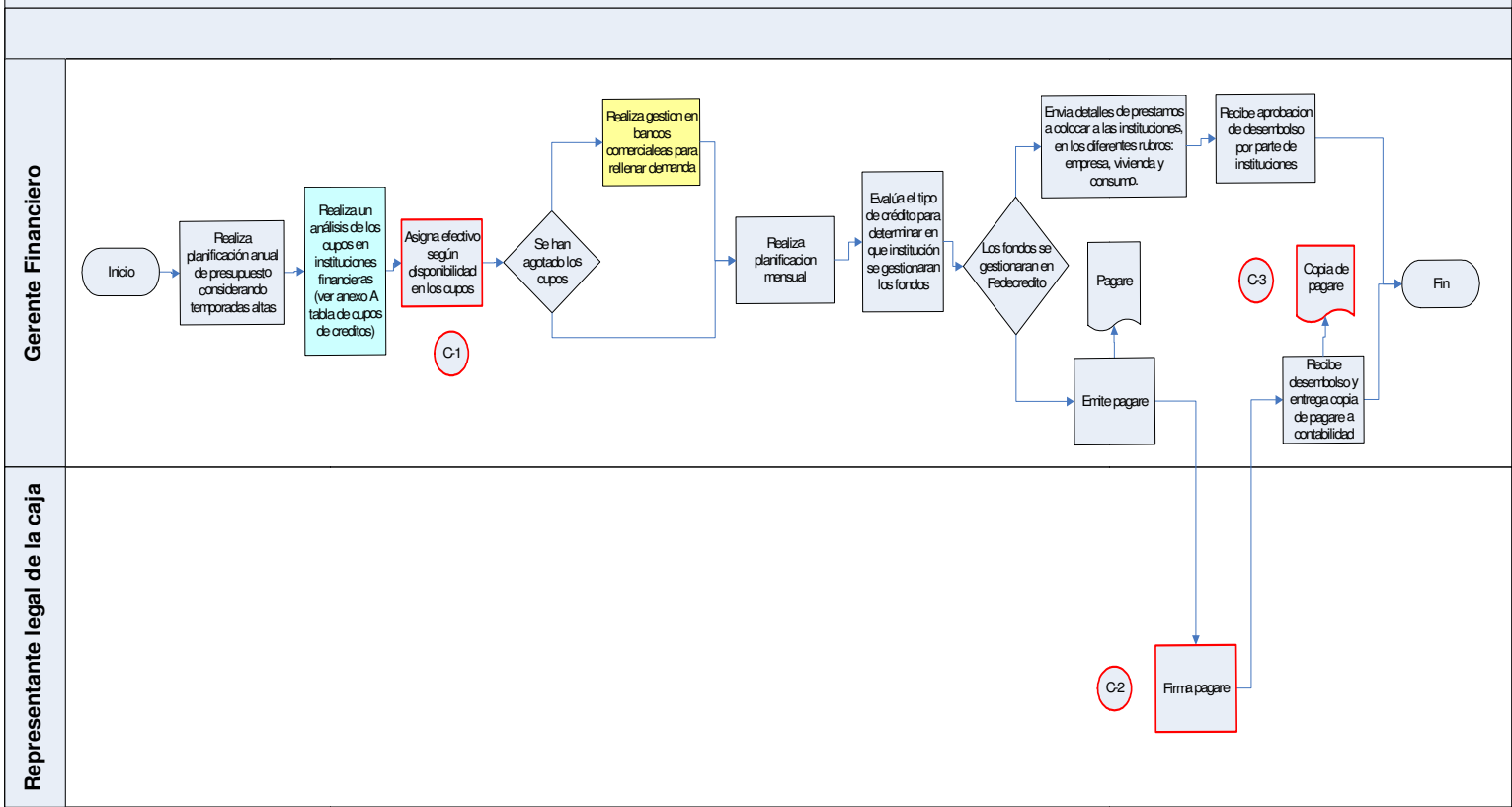
Capítulo III solvencia y encajes, artículo 33.- facilidades de financiamiento de las federaciones


<sup>20</sup> FONAVIPO, BCIE, FIDEMYPE

<sup>21</sup> Lo establecido en el Art. 41 de la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios (Ley IFNB)




Proceso: Gestión de fondos en FEDECREDITO Código: P.C. 1.21 hoja 1/1



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 49 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.2.2</b>
	<b>Gestión de fondos en FEDECREDITO</b>	


**INGRESO DE SOCIOS  
IDENTIFICACION DE CONTROLES**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C - 1	INTEGRIDAD	Asigna efectivo a líneas de crédito según disponibilidad de los cupos
C - 2	AUTORIZACION	Firma pagare para la obtención de fondos en FEDECREDITO
C-3	SISTEMA DE REGISTRO DE TRANSACCIÓN	Gerente financiero entrega copia de pagare a contabilidad para asiento contable correspondiente

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 50 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.2.2</b>
	<b>Gestión de fondos EN FEDECREDITO</b>	

**GESTION DE FONDOS POR FEDECREDITO  
RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES**

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE
1	Realiza planificación anual de presupuesto considerando temporadas altas	240.0	Gerente Financiero
2	Realiza un análisis de los cupos en instituciones financieras	120.0	
3	Asigna efectivo según disponibilidad en los cupos	60.0	
4	Verifica si se han agotado los cupos disponibles para gestionar fondos con bancos comerciales	30.0	
5	Realiza planificación mensual	240.0	
6	Evalúa el tipo de crédito para determinar en qué institución se gestionarían los fondos	40.0	
7	Si se gestionarían los fondos en FEDECREDITO se emite un pagare y solicita firma a representante legal de la caja, de lo contrario envía detalles de préstamos a colocar a las instituciones, en los diferentes rubros: empresa, vivienda y consumo.	120.0	
8	Firma pagare	30.0	Representante legal de la caja
9	Recibe aprobación de desembolso por parte de institución y entrega copia de comprobante a contabilidad	1040.0	Gerente Financiero
Total		<b>1920.0</b>	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pag. 51 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.2.2</b>
	<b>GESTION DE FONDOS EN BANCOS</b> <b>COMERCIALES</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar los lineamientos generales que orienten al personal encargado de obtener fondos provenientes de Bancos comerciales y saber en qué situaciones deben ser gestionados dichos fondos, a fin de realizar desembolsos de los préstamos colocados y mantener el nivel de liquidez adecuado.

**ALCANCE:**

Gerencia Financiera

**RESPONSABLES:**

Gerente Financiero, Representante legal de la Caja de Crédito

**PROVEEDORES:**

Bancos comerciales, Área de Colocaciones de Crédito

**ENTRADA:**

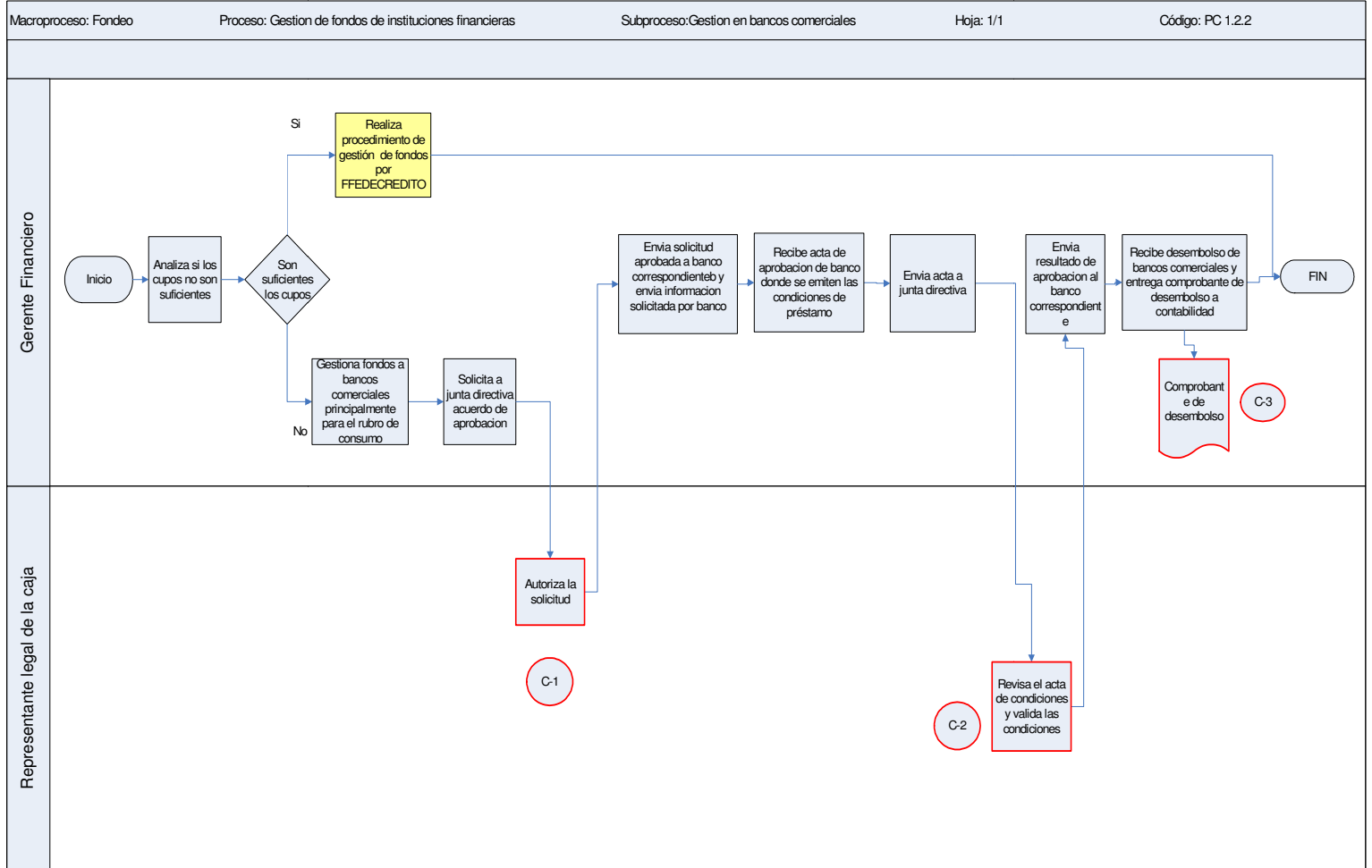
Información respectiva de los bancos comerciales, Información sobre préstamos a otorgar


**SALIDA:**

Fondos monetarios

**CLIENTES:**

Área de Colocaciones, Contabilidad.




	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 53 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.2.2</b>
	<b>Gestión de fondos en bancos comerciales</b>	

**GESTION DE FONDOS EN BANCOS COMERCIALES  
IDENTIFICACION DE CONTROLES**


<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C - 1	AUTORIZACION	Autoriza solicitud de gestión de fondos
C - 2	AUTORIZACION	Revisa el acta de condiciones y avala condiciones
C-3	SALVAGUARDA DE BIENES/SISTEMA DE REGISTRO DE TRANSACCIÓN	Gerente financiero entrega comprobante de desembolso a contabilidad para asiento contable correspondiente



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 54 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.2.2</b>
	<b>GESTION DE FONDOS EN BANCOS COMERCIALES</b>	

**GESTION DE FONDOS EN BANCOS COMERCIALES SIN CUPO ESTABLECIDO  
RESPONSABILIDADES DE ACTIVIDADES**

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE
<b>1</b>	Analiza si los cupos no son suficientes	240.0	Gerente Financiero
2	Gestiona fondos a bancos comerciales principalmente para el rubro de consumo	240.0	
3	Solicita a junta directiva acuerdo de aprobación	30.0	
<b>4</b>	Autoriza la solicitud	240.0	Representante legal de la caja
<b>5</b>	Envía solicitud aprobada a banco correspondiente y envía información solicitada por banco	60.0	Gerente Financiero
<b>6</b>	Recibe acta de aprobación de banco donde se emiten las condiciones de préstamo	480.0	
<b>7</b>	Envía acta a junta directiva	30.0	
<b>8</b>	Revisa el acta de condiciones y valida las condiciones	240.0	Representante legal de la caja
<b>9</b>	Envía resultado de aprobación al banco correspondiente	30.0	Gerente Financiero
<b>10</b>	Recibe desembolso de bancos comerciales y entrega comprobante de desembolso a contabilidad	330.0	
<b>Total</b>		<b>1920.0</b>	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 55 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.1.0</b>
	<b>APERTURA DE DEPOSITO A PLAZOS</b>	

**OBJETIVO:**

Establecer los mecanismos, actividades y procedimientos, que conlleva el Proceso de Apertura de Deposito a Plazos<sup>22</sup>, para su ejecución en el menor tiempo posible y sin la duplicidad de acciones.

**ALCANCE:**

Socios, Gerencia de negocios y jefatura de negocios

**RESPONSABLES:**

Gerente de negocios, Jefe de negocios, Ejecutivos de Plataforma y Cajero

**PROVEEDORES:**

Cliente, Custodia de bóveda, archivo

**ENTRADA:**

Expediente de cliente, Solicitud de cliente y documentos personales, Sistema informático, ley contra lavado de dinero, sistema informático, normativa respectiva<sup>23</sup>

**SALIDA:**

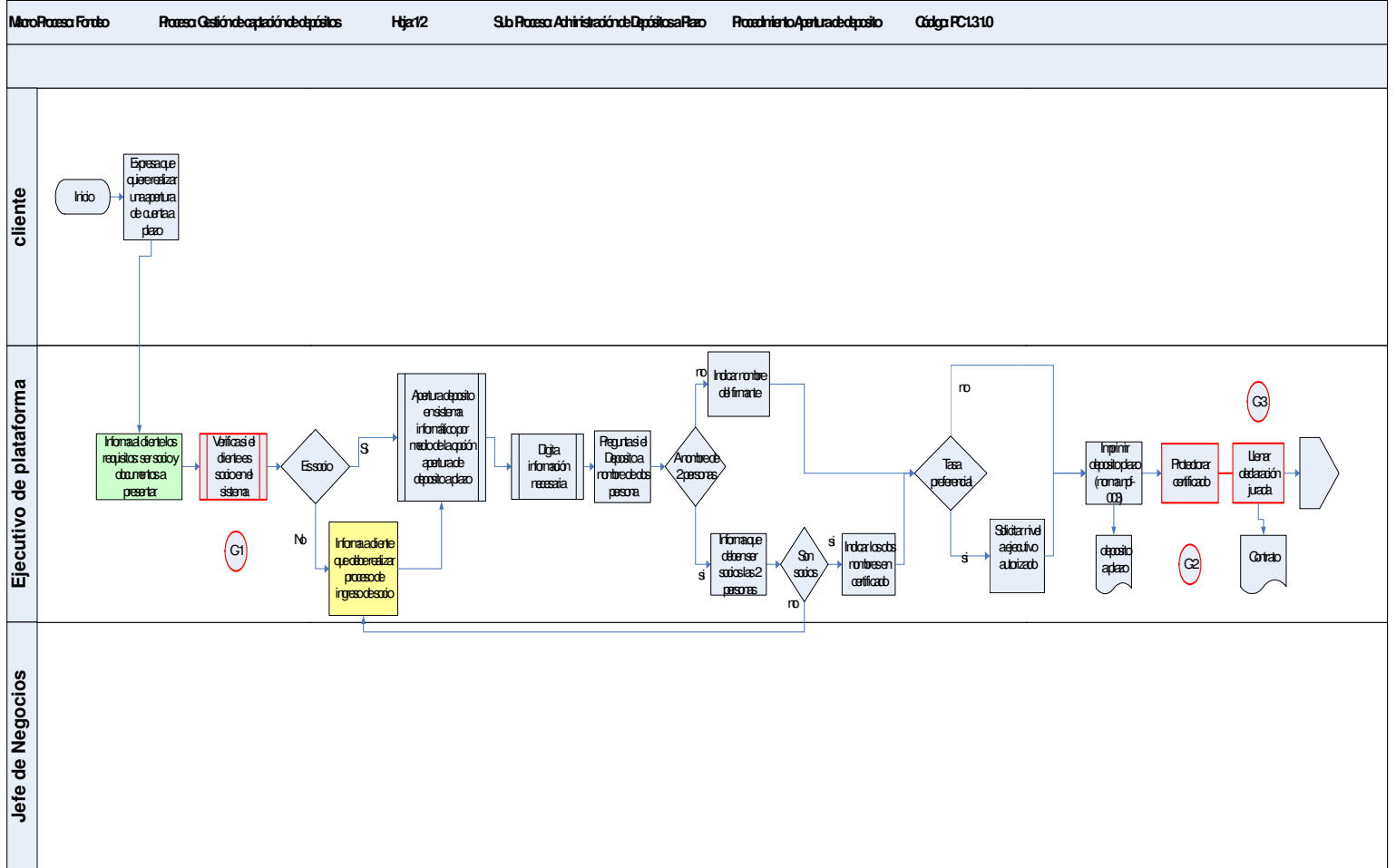
Certificado de depósito, formulario UIF (según amerite).

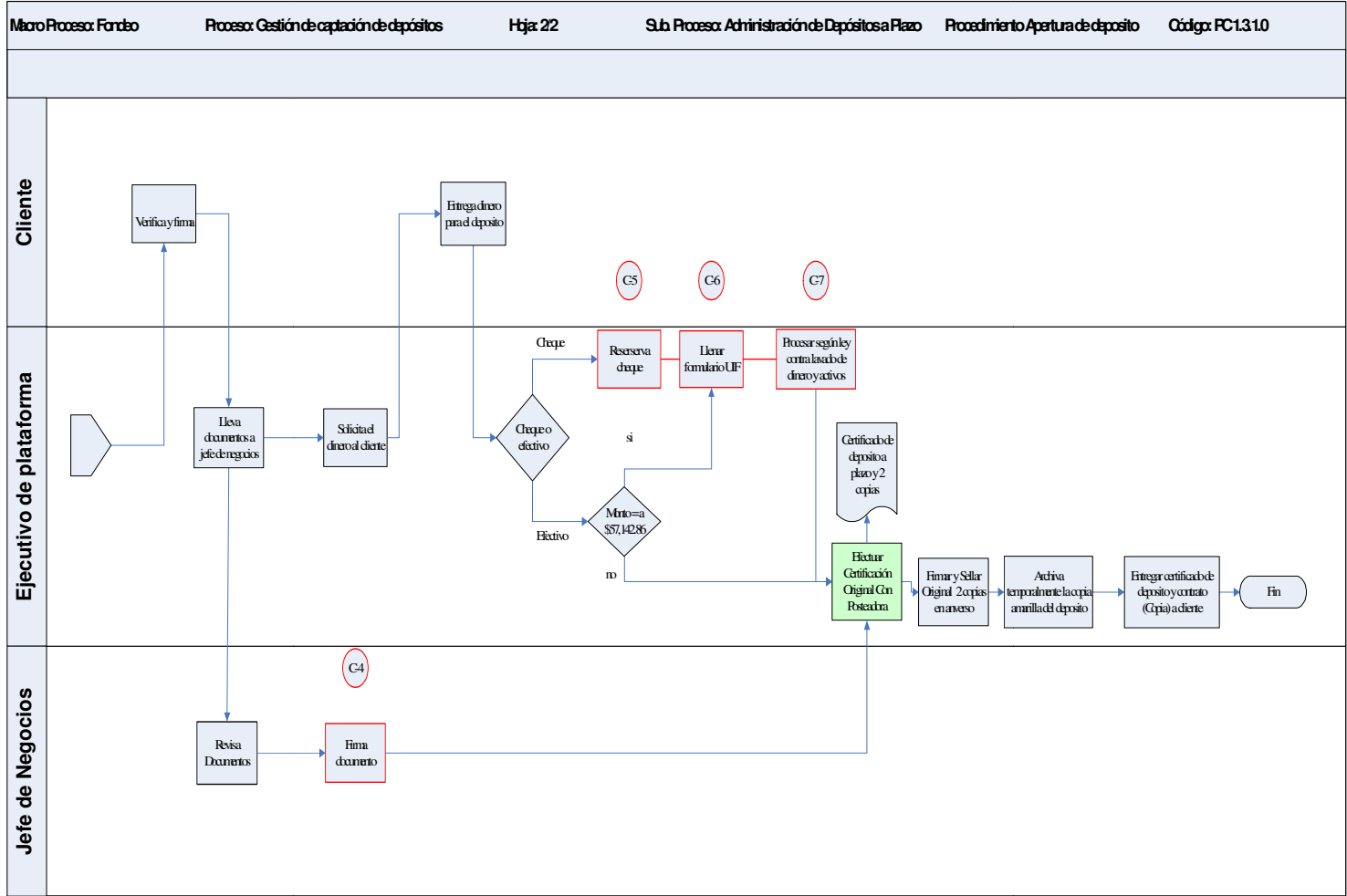
**CLIENTES:**


Archivo, contabilidad, socio y oficial de cumplimiento.

<sup>22</sup> Ley de intermediarios financieros no bancarios Capítulo IV. Operaciones y funcionamiento Artículo 36.- Condiciones Establecidas para los Depósitos

<sup>23</sup> Los lineamientos contenidos en la Norma NPF-003 "Normas sobre Manejo de Cuentas de Depósito en las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores".






	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 58 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.1.1.0</b>
	<b>Apertura de depósito a plazos</b>	


**APERTURA DE DEPOSITO A PLAZOS**  
**IDENTIFICACION DE CONTROLES**

Control	Descripción	Activación
C - 1	INTEGRIDAD	Ejecutivo verifica en el sistema si la persona es socia de la Caja de crédito
C - 2	INTEGRIDAD	Ejecutivo protectora certificado para precalificar el deposito
C-3	INTEGRIDAD	Elabora declaración jurada del cliente con el servicio realizado
C-4	AUTORIZADO	Firma documento para avalar el deposito
C-5	SALVAGUARDA DE BIENES/REGISTRO DE TRANSACCIONES	Reserva cheque para validar lo y luego pasa a contabilidad y custodia de bóveda
C-6	SEGREGACIÓN DE FUNCIONES	Llena formulario UIF de la ley contra lavado de dinero para entregar a oficial de cumplimiento
C-7	SEGREGACIÓN DE FUNCIONES	Actúa según ley contra lavado de dinero y activos


	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 59 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.1.0</b>
	<b>Apertura de depósito a plazos</b>	

**APERTURA DE DEPÓSITO A PLAZOS**  
**RESPONSABILIDADES DE ACTIVIDADES**

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO (min)	RESPONSABLE
<b>1</b>	Informa al cliente los requisitos: ser socio y documentos a presentar (si acaba de ingresar como socio, presentar notificación de precalificación)	5	Ejecutivo de plataforma
<b>2</b>	Verifica si el cliente es socio en el sistema (si acaba de ingresar como socio, verificar monto a depositar)	3	
<b>3</b>	Apertura depósito en sistema informático por medio de la opción apertura de depósito a plazo, si no es socio le informa que debe realizar el proceso de ingreso de socios y comprar acciones	3	
<b>4</b>	Digita información necesaria en el sistema	5	
<b>5</b>	Si el depósito se emitirá a nombre de dos personas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambas deben ser socios.</li> <li>• En el certificado debe llevar el "y", si firman ambos, pero si firmara cualquiera de las dos personas debe llevar el "o".</li> </ul>	5	
<b>6</b>	Preguntar la tasa preferencial, Si el depósito se apertura con tasa preferencial, solicitar nivel a ejecutivos autorizados según proceso	10	
<b>7</b>	Imprimir el depósito a plazo	8	
<b>8</b>	Protectora el certificado	4	
<b>9</b>	Llenar declaración jurada y pide a cliente que verifique la información y estampe firma	8	


	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 60 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.1.0</b>
	<b>Apertura de depósito a plazos</b>	

<b>10</b>	Recibe documentación firmada y la pasa al ejecutivo autorizado, para su revisión y firma		4	Ejecutivo de plataforma	
<b>11</b>	<b>13</b>	Verifica que toda la documentación este debidamente <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitada en el Sistema.</li> <li>• Llenos todos los formularios y</li> <li>• Firmada por el cliente.</li> </ul>	15	Jefe de Negocios	Ejecutivo de plataforma
<b>12</b>	<b>13</b>	Firma documento(formulario) y entrega a ejecutivo		3	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 61 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.1.0</b>
	<b>Apertura de depósito a plazos</b>	

<b>14</b>	Recoge documentos	4	Ejecutivo de plataforma
<b>15</b>	Efectúa la certificación original con el posteo respectivo en la parte superior derecha del reverso de la copia amarilla del depósito, copia celeste y al certificado original.	5	
<b>16</b>	Firmar y Sellar Original 2 copias en anverso	3	
<b>17</b>	Archiva temporalmente la copia amarilla del depósito a plazo hasta cuadrar su movimiento diario, luego mandarla a contabilidad para anexarlo a su respectivo asiento contable	3	
<b>18</b>	Entrega al cliente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Original del depósito a plazo</li> <li>• Contrato de la cuenta de ahorro</li> </ul>	2	
Total		<b>90</b>	



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 62 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.1.1</b>
	<b>Cancelación de depósito a plazos</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar los pasos a seguir, condiciones e instrumentos a utilizar para permitir que los socios puedan cancelar su depósito a plazos sin inconveniente alguno.

**ALCANCE:**

Socios, Gerencia de negocios

**RESPONSABLES:**

Gerente de negocios, Ejecutivos de Plataforma y Cajero

**PROVEEDORES:**

Cliente, Archivo.

**ENTRADA:**

Certificado de depósito y documentos personales de cliente, Sistema informático y normativa respectiva

**SALIDA:**

Certificado de depósito cancelado, Boucher y cheque

**CLIENTES:**

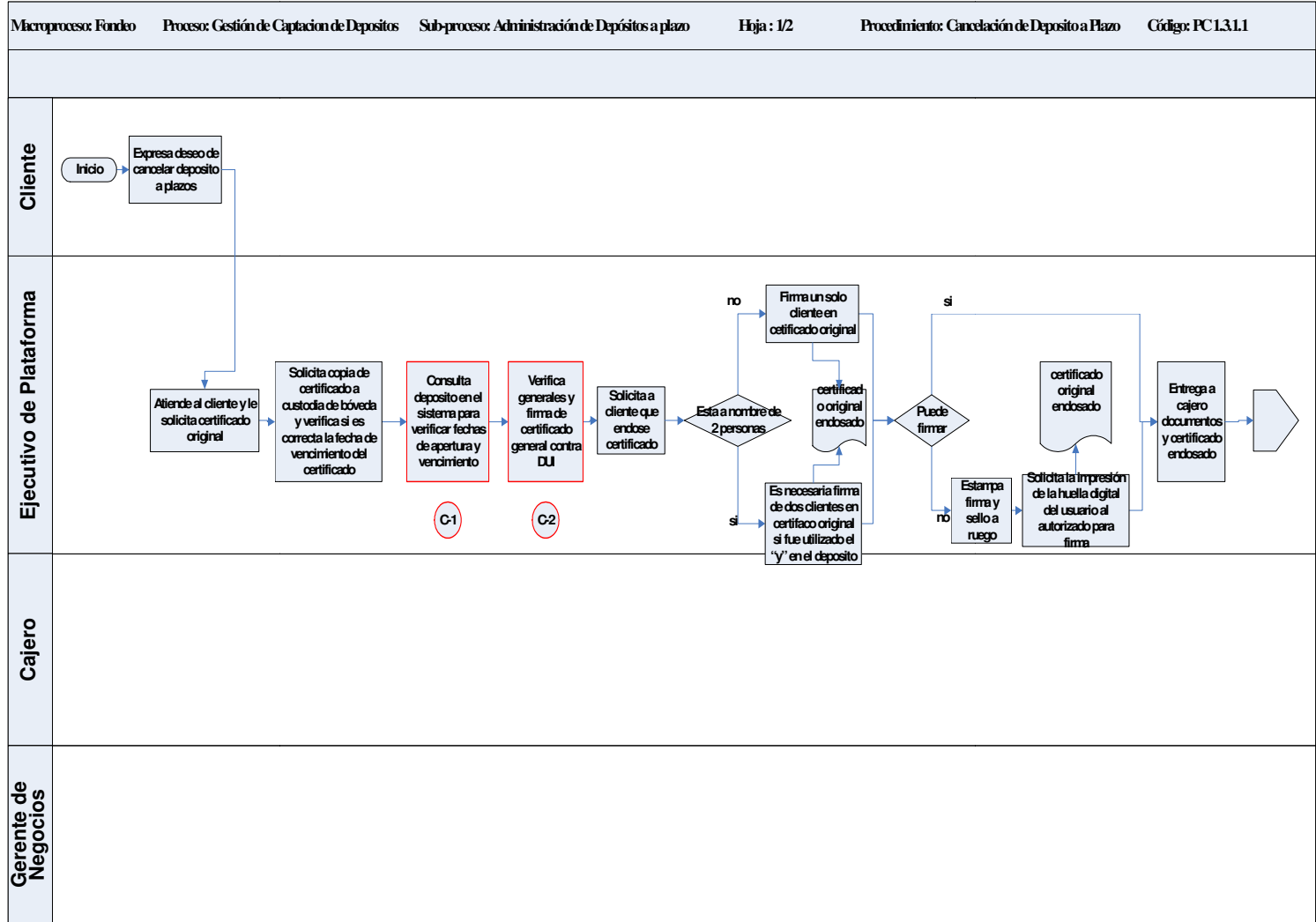
Archivo, contabilidad, Socio.

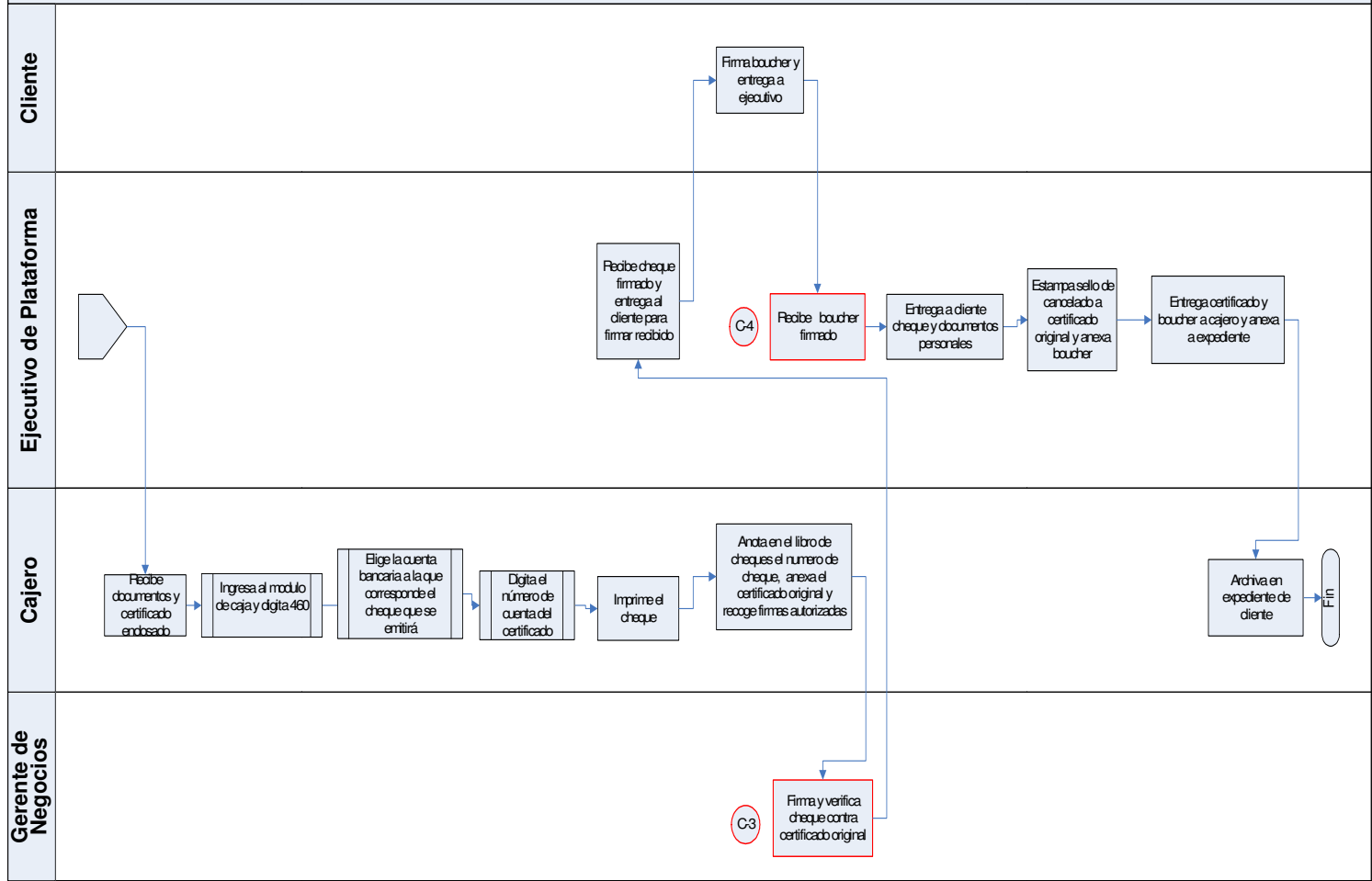



**MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**

**Cancelación de depósito a plazos**

**Pág. 63 de 359**  
**VERSION 1.0**  
**CÓDIGO**  
**PC 1.3.1.1**






	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pag. 65 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.1.1</b>
	<b>Cancelación de depósito a plazos</b>	


**CANCELACION DE DEPOSITO A PLAZOS**  
**IDENTIFICACION DE CONTROLES**

Control	Descripción	Activación
C - 1	INTEGRIDAD	Ejecutivo verifica en el sistema fecha de vencimiento de certificado
C - 2	INTEGRIDAD	Ejecutivo verifica documentos personales con certificado
C-3	AUTORIZADO	Firma cheque par desembolso de certificado
C-4	REGISTRO DE TRANSACCIÓN	Obtiene Boucher para el respectivo asiento en contabilidad


	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pag. 66 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.1.1</b>
	<b>Cancelación de depósito a plazos</b>	

**CANCELACION DE DEPÓSITO A PLAZOS**  
**RESPONSABILIDADES DE ACTIVIDADES**

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO (Min)	RESPONSABLE
1	Atiende al cliente y le solicita certificado original		Ejecutivo de Plataforma
2	Solicita copia de certificado a custodia de bóveda y verifica si es correcta la fecha de vencimiento del certificado		
3	Consulta deposito en el sistema para verificar fechas de apertura y vencimiento, y si tiene orden de suspensión o fondos restringidos		
4	Verifica generales y firma de certificado general contra DUI		
5	Solicita a cliente que endose certificado, Si el cliente no puede firmar estampar sello a ruego solicita la impresión de huellas digitales del usuario y otra persona que no sea empleado de la institución firmará a ruego "previa presentación de un documento de identidad con fotografía". Si el certificado fue aperturado por dos clientes y se utilizo el "y", deben firmar los dos pero si se utilizo el "o", solamente firmará una persona.		
6	Entrega a cajero documentos y certificado endosado		Ejecutivo de Plataforma
7	Recibe documentos y certificado endosado		Cajero
8	Ingresa al modulo de caja y digita 460		
9	Elige la cuenta bancaria a la que corresponde el cheque que se emitirá		
10	Imprime el cheque		
11	Anota el numero de cheque en el libro de cheques, anexa el certificado original y recoge firmas		

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pag. 67 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.3.1.1</b>
	<b>Cancelación de depósito a plazos</b>	

12	Firma y verifica cheque contra certificado original		Gerente de Negocios
13	Recibe cheque firmado y entrega al cliente para firmar recibido		Ejecutivo de Plataforma
14	Recibe Boucher firmado		
15	Entrega a cliente cheque y documentos personales		
16	Estampa sello de cancelado a certificado original y anexa Boucher		
17	Entrega a cajero y anexa a expediente		
18	Archiva en expediente de cliente		Cajero
Total		<b>25.0</b>	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pag. 68 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.1.2</b>
	<b>Renovación de depósito a plazos</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar los pasos a seguir, condiciones e instrumentos a utilizar para permitir que los socios puedan Renovar su depósito a plazos<sup>24</sup> sin inconveniente alguno.

**ALCANCE:**

Socios,  
Ejecutivos de Plataforma

**RESPONSABLES:**

Ejecutivos de Plataforma

**ROVEEDORES:**

Cliente, Archivo

**ENTRADA:**

Certificado de depósito y documentos personales de cliente, Sistema informático y normativa respectiva

**SALIDA:**

Certificado de depósito Renovado

**CLIENTES:**

Archivo, contabilidad, Socio.

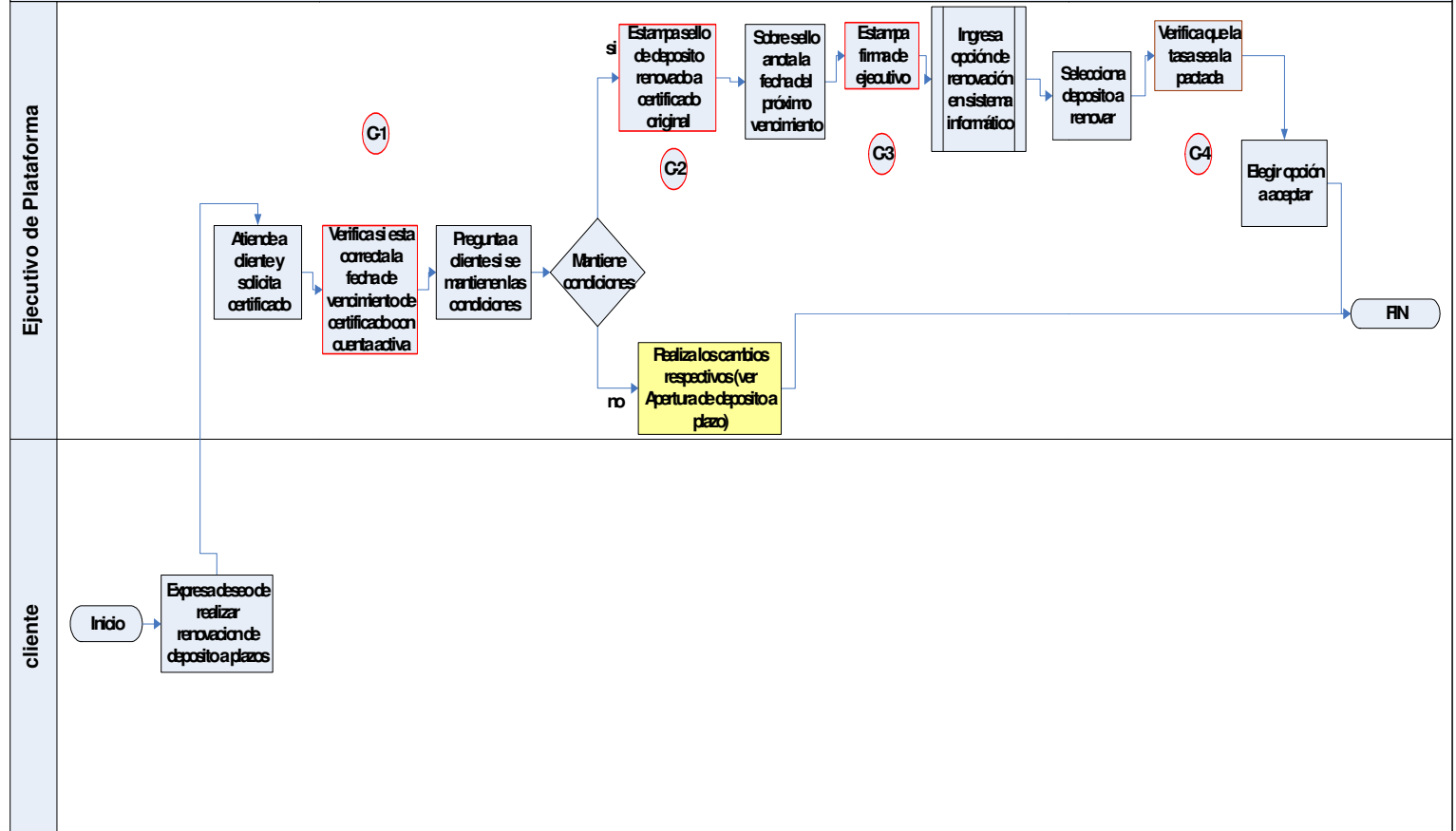
---

<sup>24</sup> Ley de intermediarios financieros no bancarios


Capítulo IV. Operaciones y funcionamiento

Artículo 37.- Términos de Referencia Aplicables

Literal (c)






	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pag. 70 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.1.2</b>
	<b>Renovación de depósito a plazos</b>	


**RENOVACION DE DEPOSITO A PLAZOS**  
**IDENTIFICACION DE CONTROLES**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C - 1	INTEGRIDAD	Ejecutivo verifica en el sistema fecha de vencimiento de certificado
C - 2	EXACTITUD	Estampa sello de depósito renovado
C-3	EXACTITUD	Firma certificado con nueva fecha de vencimiento
C-4	INTEGRIDAD	Verifica que la tasa sea la misma que fue pactada desde un inicio

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pag. 71 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.1.2</b>
	<b>Renovación de depósito a plazos</b>	

**RENOVACION DE DEPOSITO A PLAZOS**  
**RESPONSABILIDADES DE ACTIVIDADES**

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO (Min)	RESPONSABLE
1	Atiende a cliente y solicita certificado		Ejecutivo de Plataforma
2	Verifica si esta correcta la fecha de vencimiento de certificado con cuenta activa (fecha de solicitud)		
3	Pregunta a cliente si se mantienen las condiciones		
4	Estampa sello de depósito renovado a certificado original		
5	Sobre sello anota la fecha del próximo vencimiento		
6	Estampa firma de ejecutivo		
7	Ingresa opción de renovación en sistema informático		
8	En sistema Selecciona depósito a renovar		
9	Verifica que la tasa sea la pactada		
10	Elegir opción a aceptar y entrega certificado a cliente		
<b>Total</b>		<b>20.0</b>	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 72 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.1.3</b>
	<b>Cambio de beneficiario de depósito a plazos</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar los pasos a seguir, condiciones e instrumentos a utilizar para permitir que los socios puedan decidir cambiar de beneficiario<sup>25</sup> en el momento oportuno, su depósito a plazos sin inconveniente alguno.

**ALCANCE:**

Socios,  
Ejecutivos de Plataforma

**RESPONSABLES:**

Ejecutivos de Plataforma

**ROVEEDORES:**

Cliente, Archivo

**ENTRADA:**

Certificado de depósito y documentos personales de cliente, Sistema informático y normativa respectiva

**SALIDA:**

Certificado de depósito con nuevo beneficiario

**CLIENTES:**

Archivo, contabilidad, Socio, Gerencia.

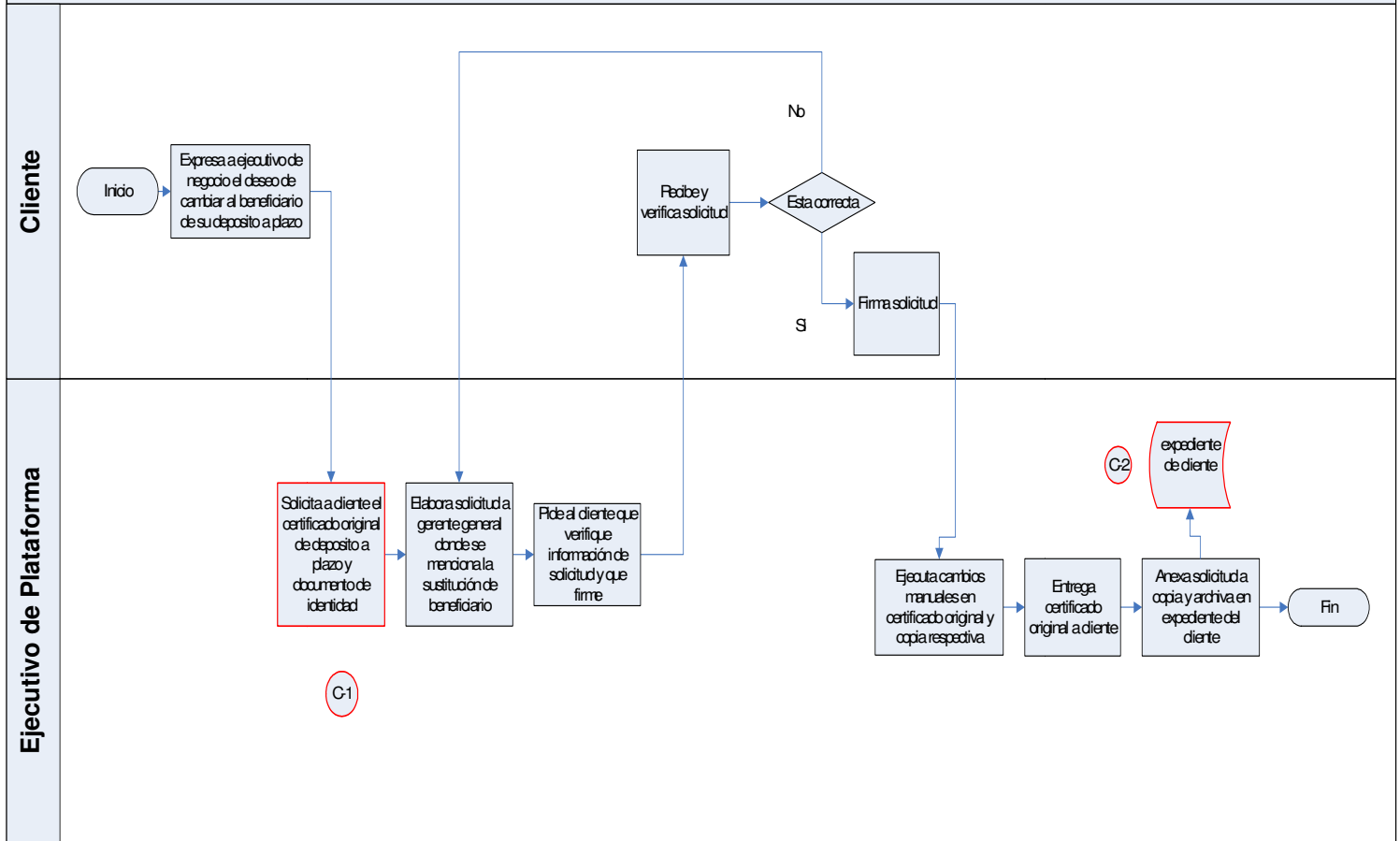
---


<sup>25</sup> Ley de intermediarios financieros no bancarios

Capítulo IV. Operaciones y funcionamiento

Artículo 37.- Términos de Referencia Aplicables


Literal (f)



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 74 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.3.1.3</b>
	<b>Cambio de beneficiario de depósito a plazos</b>	

**CAMBIO DE BENEFICIARIO DE DEPOSITO A PLAZOS  
IDENTIFICACION DE CONTROLES**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C - 1	INTEGRIDAD	Ejecutivo verifica certificado con documentos personales
C - 2	SALVAGUARDA DE BIENES	Anexa certificado con nuevo beneficiario a expediente de socio

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 75 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.3.1.3</b>
	<b>Cambio de beneficiario de depósito a plazos</b>	

**CAMBIO DE BENEFICIARIO DE DEPÓSITO A PLAZOS  
RESPONSABILIDADES DE ACTIVIDADES**

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE
1	Solicita a cliente el certificado original de depósito a plazo y documento de identidad	5.0	Ejecutivo de Plataforma
2	Elabora solicitud a gerente general donde se menciona la sustitución de beneficiario	12.0	
3	Pide al cliente que verifique información de solicitud y que firme	5.0	
4	Ejecuta cambios manualmente en certificado original y copia respectiva	10.0	
5	Entrega certificado original a cliente	2.5	
6	Anexa solicitud a copia y archiva en expediente del cliente	3.5	
Total		<b>38.0</b>	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 76 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.1.4</b>
	<b>Reposición de certificado deteriorado</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar los pasos a seguir, condiciones e instrumentos a utilizar para permitir que los socios puedan restaurar el certificado de depósito a plazos sin inconveniente alguno.

**ALCANCE:**

Socios, Secretaria de gerencia

**RESPONSABLES:**

Ejecutivos de Plataforma

**PROVEEDORES:**

Cliente, Archivo

**ENTRADA:**

Certificado de depósito deteriorado y documentos personales de cliente, Sistema informático y normativa respectiva

**SALIDA:**

Certificado de depósito nuevo y certificado de depósito deteriorado

**CLIENTES:**

Archivo, Socio.





	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 78 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.3.1.4</b>
	<b>Reposición de certificado deteriorado</b>	

**REPOSICION DE CERTIFICADO DETERIORADO  
IDENTIFICACION DE CONTROLES**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C - 1	INTEGRIDAD	Ejecutivo verifica que las partes principales del certificado sean legibles: Nombre, valor y número
C - 2	INTEGRIDAD	Verifica información de certificado en sistema
C-3	AUTORIZADO	Estampa firma en certificado nuevo
C-4	SALVAGUARDA DE BIENES	Anexa copia de certificado nuevo a expediente de socio

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 79 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.3.1.4</b>
	<b>Reposición de certificado deteriorado</b>	

**REPOSICION DE CERTIFICADO DETERIORADO<sup>26</sup>  
RESPONSABILIDADES DE ACTIVIDADES**

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO (Min)	RESPONSABLE
1	Solicita al cliente documento de identidad (DUI) y el certificado deteriorado.		Ejecutivo de ahorro
2	Verifica si el certificado contenga legibles las partes importantes: nombre ,valor y número		
3	Elabora nuevo certificado y escribe nota aclaratoria de sustitución		
4	Solicita a cliente que verifique y estampe firma		
5	Recibe el certificado firmado y solicita firma a funcionario autorizado.		
6	Verifica información de certificado en el sistema		Secretaria de gerencia
7	Estampa firma en certificado		
8	Recibe certificado firmado y entrega original a cliente		Ejecutivo de ahorro
9	Obtiene Copia y certificado deteriorado son archivados en expediente de cliente		
<b>Total</b>		<b>45.0</b>	

<sup>26</sup> En caso de deterioro o destrucción parcial de un certificado de depósito a plazo, se procederá según el Artículo 930, Capítulo XIII del Código de Comercio.

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 80 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.1.5</b>
	<b>Reposición de certificado extraviado o destruido</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar los pasos a seguir, condiciones e instrumentos a utilizar para permitir que los socios puedan restablecer el certificado de depósito a plazos sin inconveniente alguno.

**ALCANCE:**

Socios, Secretaria de gerencia

**RESPONSABLES:**

Ejecutivos de Plataforma

**PROVEEDORES:**

Cliente, Archivo

**ENTRADA:**

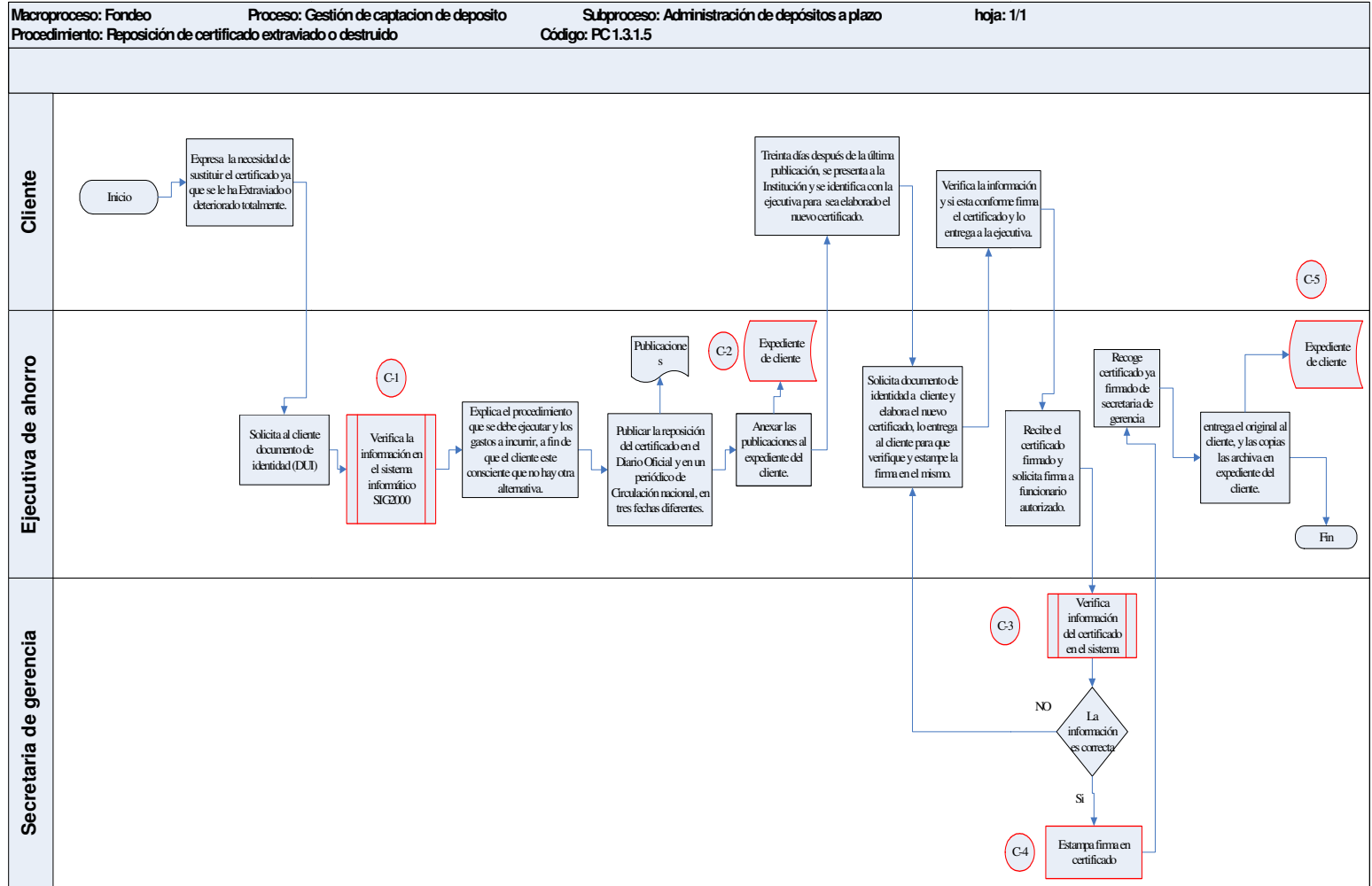
Certificado de depósito destruido, y documentos personales de cliente, Sistema informático y normativa respectiva

**SALIDA:**

Certificado de depósito nuevo

**CLIENTES:**

Archivo, Socio.



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pag. 82 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.3.1.5</b>
	<b>Reposición de certificado extraviado o destruido</b>	

**REPOSICION DE CERTIFICADO EXTRAVIADO O DESTRUIDO  
IDENTIFICACION DE CONTROLES**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C - 1	INTEGRIDAD	Ejecutivo verifica información en el sistema informático
C - 2	SEGREGACIÓN DE FUNCIONES	Anexa publicaciones a expediente de socio
C-3	INTEGRIDAD	Verifica información de certificado en sistema
C-4	AUTORIZADO	Estampa firma en certificado nuevo
C-5	SALVAGUARDA DE BIENES	Anexa copia de certificado nuevo a expediente de socio

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pag. 83 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.3.1.5</b>
	<b>Reposición de certificado extraviado o destruido</b>	

**Reposición de certificado extraviado o destruido<sup>27</sup>  
RESPONSABILIDADES DE ACTIVIDADES**

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO (min)	RESPONSABLE
1	Solicita al cliente documento de identidad (DUI).	5.0	Ejecutivo de ahorro
2	Verifica si el certificado contenga legibles las partes importantes: nombre ,valor y número	15.0	
3	Explica el procedimiento que se debe ejecutar y los gastos a incurrir, a fin de que el cliente este consciente que no hay otra alternativa.	25.0	
4	Publicar la reposición del certificado en el Diario Oficial y en un periódico de Circulación nacional, en tres fechas diferentes.	120.0	
5	Anexar las publicaciones al expediente del cliente <sup>28</sup> .	60.0	
6	Solicita documento de identidad a cliente y elabora el nuevo certificado, lo entrega al cliente para que verifique y estampe la firma en el mismo.	20.0	Ejecutivo de ahorro
7	Recibe el certificado firmado y solicita firma a funcionario autorizado.	15.0	Secretaria de gerencia
8	Verifica información del certificado en el sistema	10.0	
9	Estampa firma en certificado	5.0	
10	Recoge certificado ya firmado de secretaria de gerencia	3.0	Ejecutivo de ahorro
11	Entrega el original al cliente, y las copias las archiva en expediente del cliente.	15.0	
<b>Total</b>		<b>293</b>	

<sup>27</sup> En caso de deterioro, extravío o destrucción total, se procederá según los Artículos, del 931 al 940, Capítulo XIII del Código de Comercio.

<sup>28</sup> El cliente se presenta treinta días después de la última publicación, y se identifica con la ejecutiva para que sea elaborado el nuevo certificado

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pag. 84 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.1.6</b>
	<b>Cambio de titular de certificado por fallecimiento</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar los pasos a seguir, condiciones e instrumentos a utilizar para permitir que el certificado siga vigente a pesar de que el dueño del mismo haya fallecido, y poder realizar el cambio de titular sin inconveniente alguno.

**ALCANCE:**

Socios, Funcionarios autorizados

**RESPONSABLES:**

Ejecutivos de Plataforma, Cajero y funcionario autorizado

**PROVEEDORES:**

Cliente, Archivo

**ENTRADA:**

Certificado de depósito, partida de defunción, documentos personales de cliente, Sistema informático y normativa respectiva

**SALIDA:**

Certificado de depósito nuevo, Boucher

**CLIENTES:**

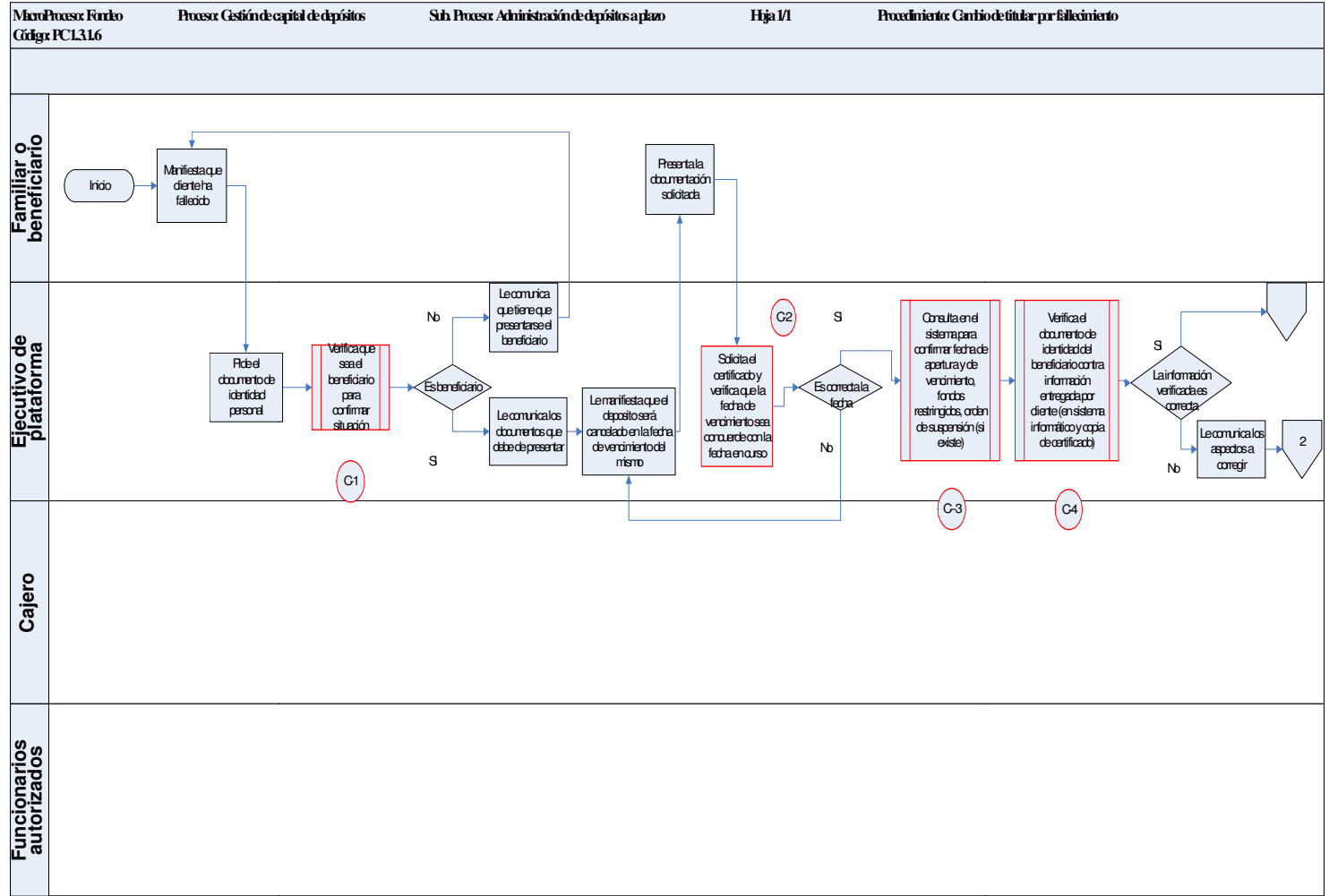
Archivo, Socio, Contabilidad.



**MANUAL DE PROCESOS CAJA DE  
CRÉDITO DE ZACATECOLUCA**

**Cambio de titular de certificado  
por fallecimiento**

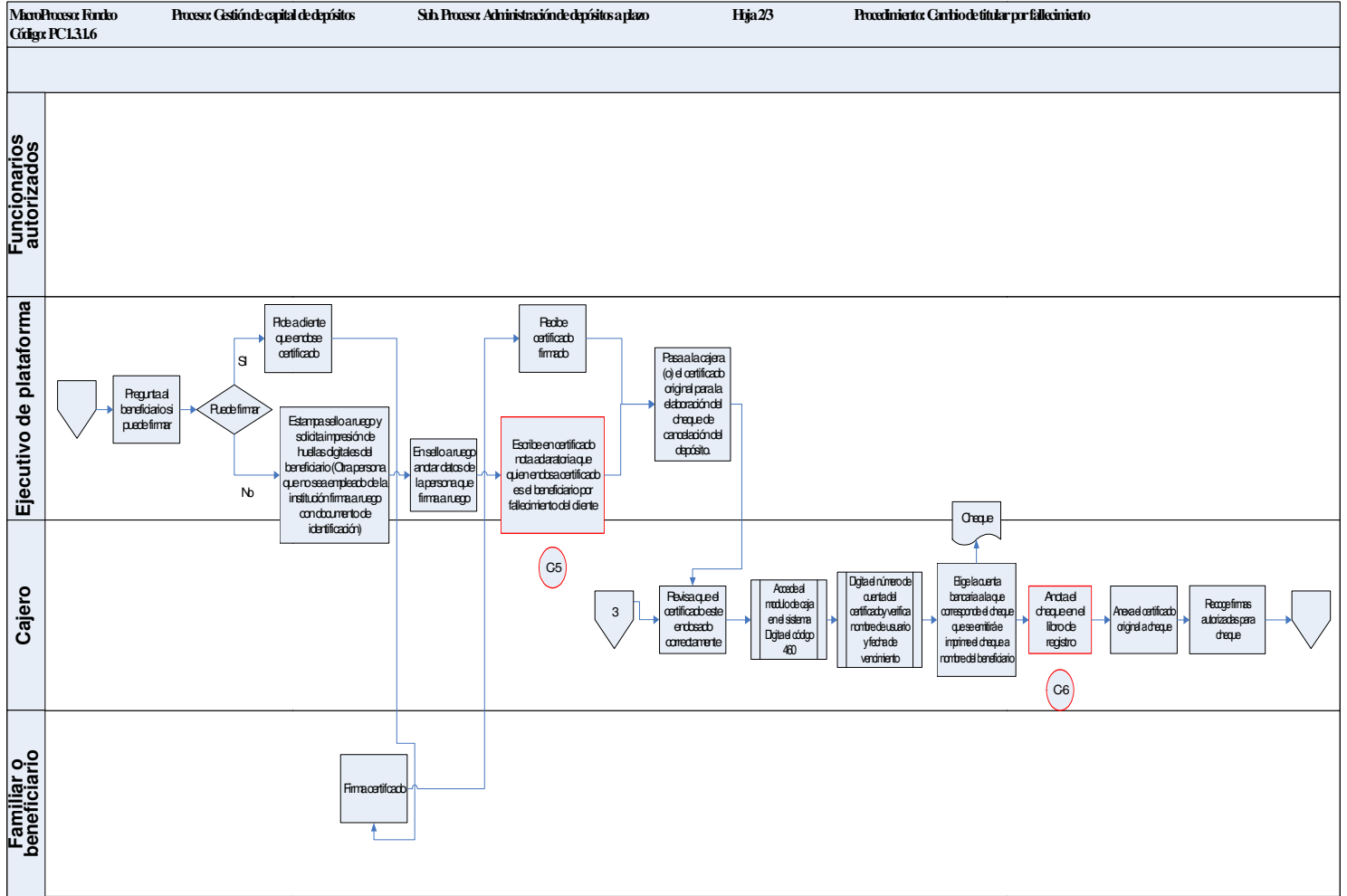
**Pag. 85 de 359  
VERSION 1.0  
CÓDIGO  
PC 1.3.1.6**

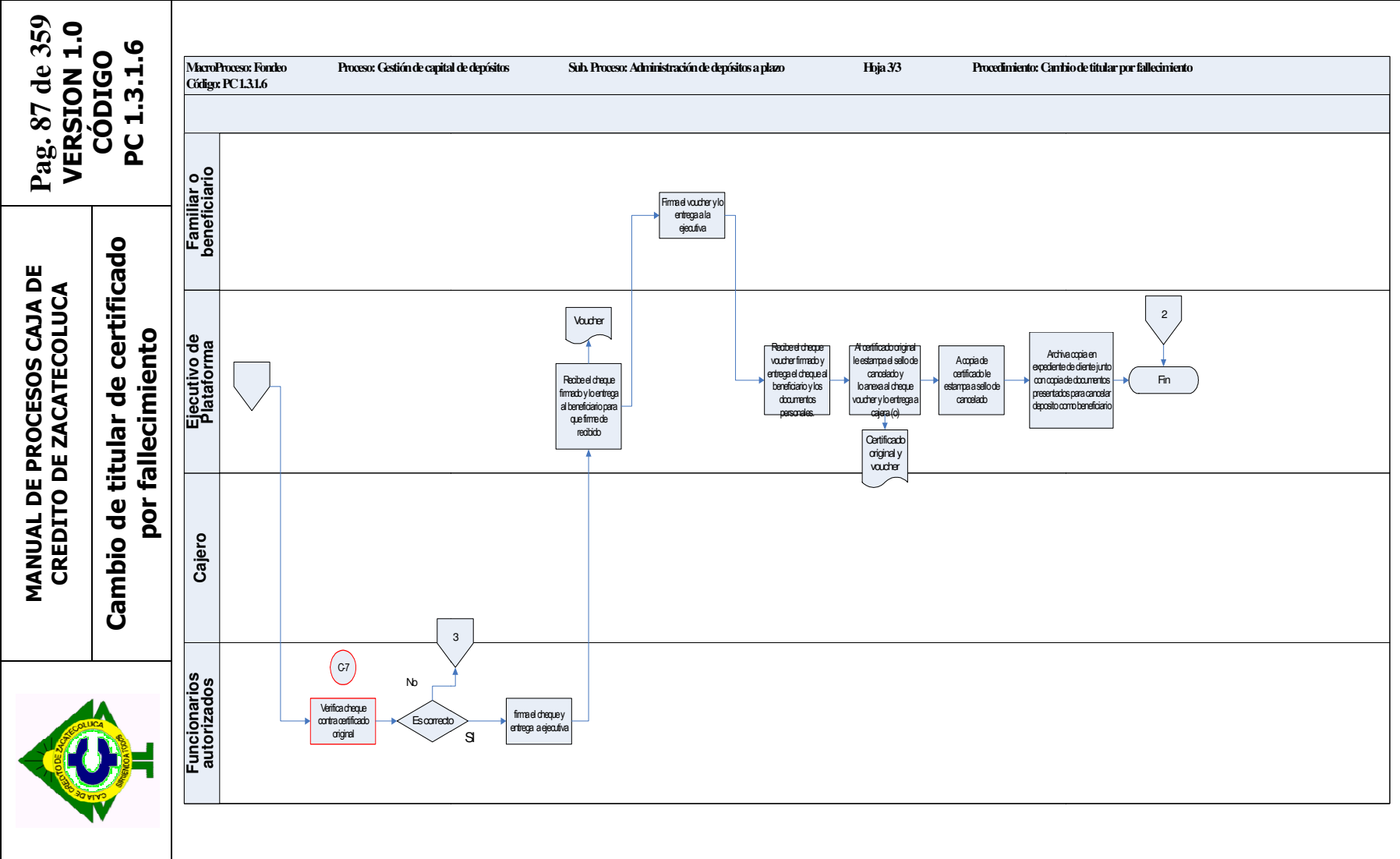




**MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**

**Cambio de titular de certificado por fallecimiento**





	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pag. 88 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.1.6</b>
	<b>Cambio de titular de certificado por fallecimiento</b>	

**CAMBIO DE TITULAR DE CERTIFICADO POR FALLECIMIENTO  
IDENTIFICACION DE CONTROLES**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C - 1	INTEGRIDAD	Ejecutivo verifica que beneficiario sea socio en el sistema informático
C - 2	INTEGRIDAD	Verifica que fecha de vencimiento concuerde con fecha en curso.
C-3	INTEGRIDAD	Consulta en el sistema para confirmar fecha de apertura y de vencimiento, fondos restringidos, orden de suspensión (si existe)
C-4	INTEGRIDAD	Verifica el documento de identidad del beneficiario contra información entregada por cliente (en sistema informático y copia de certificado)
C-5	EXACTITUD	Escribe en certificado nota aclaratoria que quien endosa certificado es el beneficiario por fallecimiento del cliente
C-6	REGISTRO DE TRANSACCION	Anota el cheque en el libro de registro
C-7	AUTORIZADO	Verifica cheque contra certificado original y firma cheque

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pag. 89 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.1.6</b>
	<b>Cambio de titular de certificado por fallecimiento</b>	

**CAMBIO DE TITULAR DE DEPOSITO POR FALLECIMIENTO**  
**RESPONSABILIDADES DE ACTIVIDADES**

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO (min)	RESPONSABLE
1	Pide el documento de identidad personal		Ejecutivo de plataforma
2	Verifica que sea el beneficiario para confirmar situación		
3	Si no es el beneficiario, le informa que debe presentarse el beneficiario, si es el beneficiario le comunica los documentos que debe de presentar(acta de defunción DUI,NIT)		
4	Le manifiesta que el depósito será cancelado en la fecha de vencimiento del mismo		
5	Solicita el certificado y verifica que la fecha de vencimiento sea concuerde con la fecha en curso		
6	Consulta en el sistema para confirmar fecha de apertura y de vencimiento, fondos restringidos, orden de suspensión (si esta existe)		
7	Verifica el documento de identidad del beneficiario contra información entregada por cliente (en sistema informático y copia de certificado)		
8	Solicita al beneficiario que endose el certificado, Si el beneficiario no puede firmar estampar sello a ruego, solicita la impresión de huellas digitales del beneficiario y otra persona que no sea empleado de la Institución firmará a ruego con previa presentación de un documento de identidad con fotografía.		
9	En sello a ruego anotar datos de la persona que firma a ruego		


	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pag. 90 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.1.6</b>
	<b>Cambio de titular de certificado por fallecimiento</b>	

10	Escribe en certificado nota aclaratoria que quien endosa certificado es el beneficiario por fallecimiento del cliente			Ejecutivo de plataforma
11	Pasa a la cajera (o) el certificado original para la elaboración del cheque de cancelación del depósito			
12	Revisa que el certificado este endosado correctamente			Cajero
13	Accede al modulo de caja en el sistema Digita el código 460			
14	Digita el número de cuenta del certificado y verifica nombre de usuario y fecha de vencimiento			
15	Elige la cuenta bancaria a la que corresponde el cheque que se emitirá e imprime el cheque a nombre del beneficiario			
16	Anota el cheque en el libro de registro			
17	Anexa el certificado original a cheque			
18	Recoge firmas autorizadas para cheque			
19	Verifica cheque contra certificado original			Funcionarios autorizados
20	firma el cheque y entrega a ejecutiva			
21	Recibe el cheque firmado y lo entrega al beneficiario para que firme de recibido			Ejecutivo de plataforma
22	Recibe el cheque Boucher firmado y entrega el cheque al beneficiario y los documentos personales.			

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pag. 91 de 310 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.3.1.6</b>
	<b>Cambio de titular de certificado por fallecimiento</b>	

23	Al certificado original le estampa el sello de cancelado lo anexa al cheque Boucher y lo entrega a cajera (o)		Ejecutivo de plataforma
24	A copia de certificado le estampa a sello de cancelado		
25	Archiva copia en expediente de cliente junto con copia de documentos presentados para cancelar deposito como beneficiario		
Total		<b>60</b>	<b>80<sup>29</sup></b>

<sup>29</sup> Tiempo estimado para el tramite con 2 personas

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 92 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.2.0</b>
	<b>Apertura de cuenta de ahorro</b>	

**OBJETIVO:**

Establecer los mecanismos, actividades y procedimientos, que conlleva el Proceso de Apertura de Cuenta de ahorro, para su ejecución en el menor tiempo posible y sin la duplicidad de acciones.

**ALCANCE:**

Socios, Gerencia de negocios

**RESPONSABLES:**

Gerente de negocios, Ejecutivos de Plataforma y Cajero

**PROVEEDORES:**

Cliente, Custodia de bóveda, archivo

**ENTRADA:**

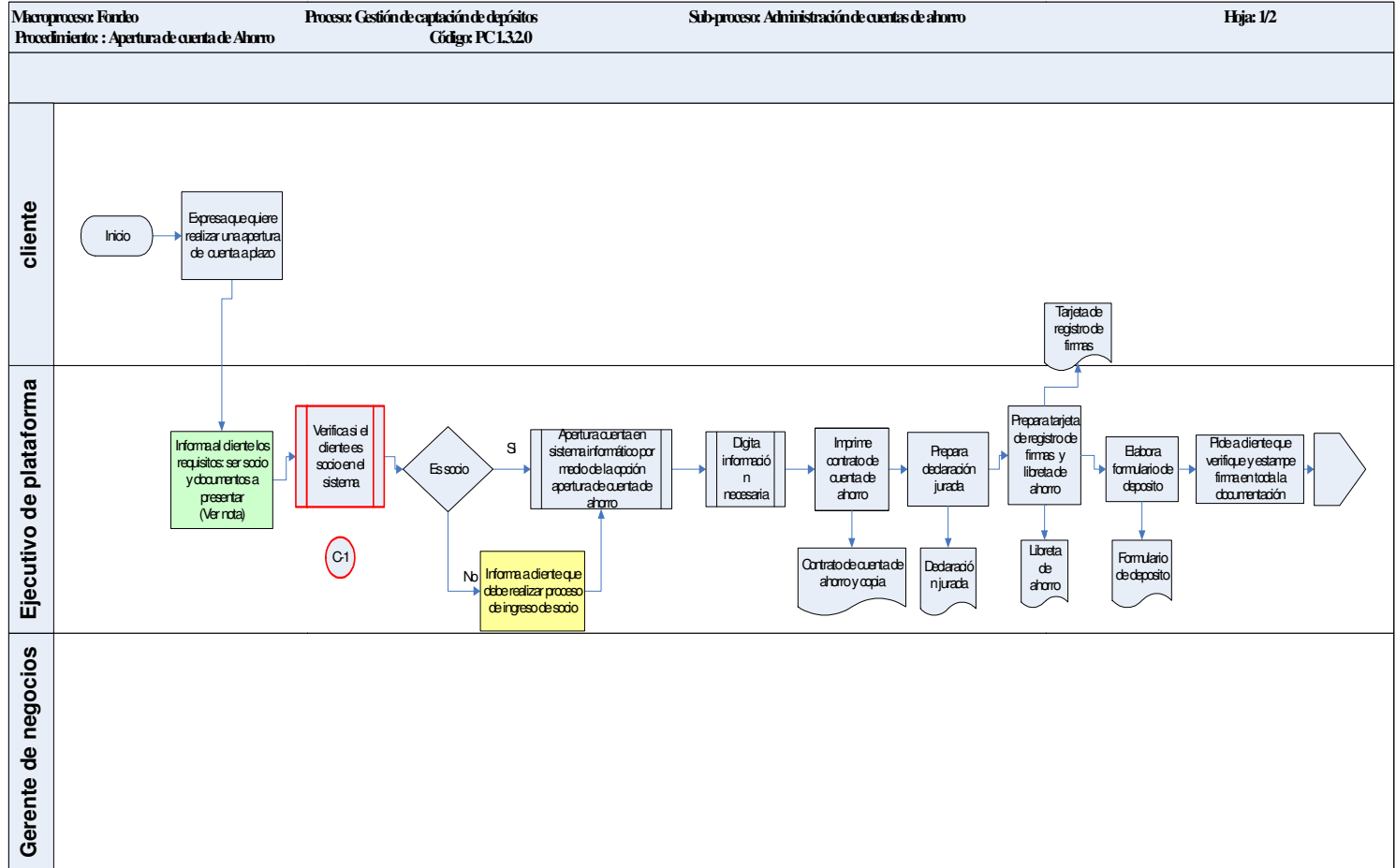
Expediente de cliente, Solicitud de cliente y documentos personales, Sistema informático, ley contra lavado de dinero

**SALIDA:**

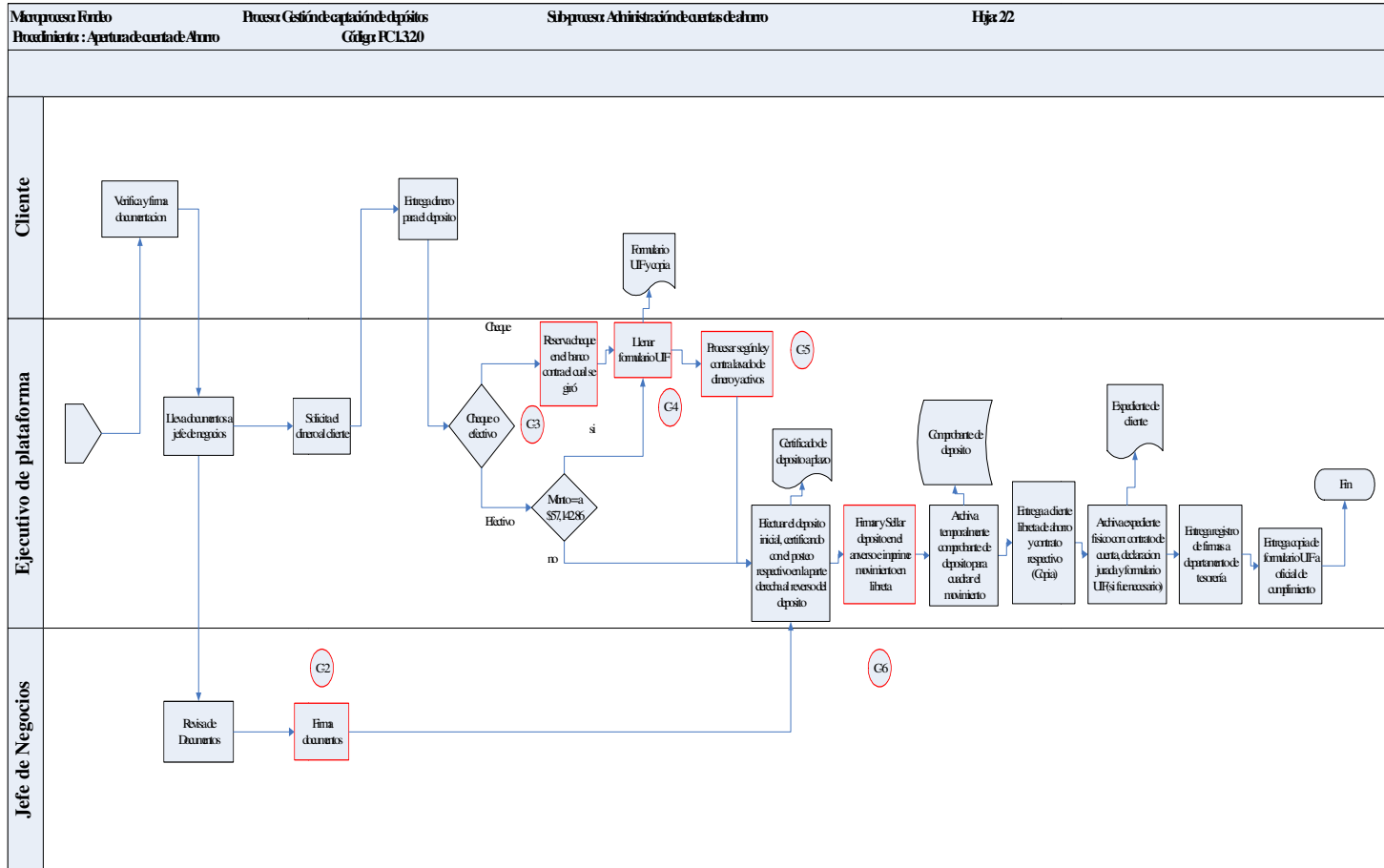
Libreta de ahorro actualizada, formulario UIF (según amerite).


**CLIENTES:**

Archivo, contabilidad, socio y oficial de cumplimiento.








	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 95 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.2.0</b>
	<b>Apertura de cuenta de ahorro</b>	


**APERTURA DE CUENTA DE AHORRO**  
**IDENTIFICACION DE CONTROLES**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C - 1	INTEGRIDAD	Ejecutivo verifica en el sistema si la persona es socia de la Caja de crédito
C - 2	AUTORIZADO	Firma documento para avalar la apertura de cuenta
C-3	SALVAGUARDA DE BIENES/REGISTRO DE TRANSACCIONES	Reserva cheque para validar lo y luego pasa a contabilidad y custodia de bóveda
C-4	SEGREGACIÓN DE FUNCIONES	Llena formulario UIF de la ley contra lavado de dinero para entregar a oficial de cumplimiento
C-5	SEGREGACIÓN DE FUNCIONES	Actúa según ley contra lavado de dinero y activos
C-6	INTEGRIDAD	Firmar y Sellar deposito en el anverso e imprime movimiento en libreta


	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 96 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.2.0</b>
	<b>Apertura de cuenta de ahorro</b>	

**APERTURA DE CUENTA DE AHORRO**  
**RESPONSABILIDADES DE ACTIVIDADES**


No.	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO (Min)	RESPONSABLE
1	Informa al cliente los requisitos: ser socio y documentos a presentar (si acaba de ingresar como socio, presentar notificación de precalificación)	5	Ejecutivo de plataforma
2	Verifica si el cliente es socio en el sistema (si acaba de ingresar como socio, verificar monto a depositar)	5	
3	Apertura depósito en sistema informático por medio de la opción apertura de cuenta de ahorro, si no es socio le informa que debe realizar el proceso de ingreso de socios y comprar acciones	3	
4	Digita información necesaria en el sistema	5	
5	Imprime contrato de cuenta de ahorro	5	
6	Prepara declaración jurada	8	
7	Prepara tarjeta de registro de firmas y libreta de ahorro	11	
8	Elabora formulario de depósito junto con el cliente	10	
9	Pide a cliente que verifique y estampe firma en toda la documentación	3	
10	Recibe documentación firmada y la pasa al ejecutivo autorizado, para su revisión y firma	6	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 97 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.2.0</b>
	<b>Apertura de cuenta de ahorro</b>	

11	13	Verifica que toda la documentación este debidamente <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitada en el Sistema.</li> <li>• Llenos todos los formularios y</li> <li>• Firmada por el cliente.</li> </ul>	Solicita el dinero al cliente. si es cheque, verifica reservando en el banco contra el cual se ha girado, anotando referencia en reverso del cheque y	15.0	Jefe de Negocios	Ejecutivo de plataforma
12	13	Firma documento(formulario) y entrega a ejecutivo	Actuar según manual de procedimiento de la Ley contra el lavado de dinero y de activos. Si es efectivo Corrobora cantidad. Si el efectivo es mayor a \$ 57,142.86 o genera alguna sospecha, llenar el formulario de la UIF y proceder según Manual de la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos.	2.0	Jefe de Negocios	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 98 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.2.0</b>
	<b>Apertura de cuenta de ahorro</b>	

14	Recoge documentos	3.0	Ejecutivo de plataforma
15	Efectuar el depósito inicial, certificando con el posteo respectivo en la parte derecha al reverso del depósito	3.0	
16	Firmar y Sellar deposito en el anverso e imprime movimiento en libreta	2	
17	Archiva temporalmente comprobante de depósito para cuadrar el movimiento y luego manda a contabilidad para anexarlo a su respectivo asiento contable.	2	
18	Entrega a cliente libreta de ahorro y contrato respectivo (Copia)	2	
19	Archiva expediente físico con: contrato de cuenta, declaración jurada y formulario UIF(si fue necesario)	3	
20	Entrega registro de firmas a departamento de tesorería	6	
21	Entrega copia de formulario UIF a oficial de cumplimiento	4	
Total		<b>103</b>	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 99 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.2.0</b>
	<b>Apertura de cuenta de ahorro</b>	

NOTAS:

Nota1:

Si el cliente no es socio, se le informará que debe llenar dos requisitos

- Solicitar ser aceptado como socio
- Comprar acciones.

Si muestra voluntad de asociarse:

- firma la solicitud de ingreso de socio.
- Tarjeta de capital social debidamente elaboradas y

Entrega fotocopias de sus documentos personales:

- presentar el DUI, NIT, Pasaporte o carné de residente(según caso)


Si se trata de persona jurídica necesita:

- Escritura de constitución legalmente inscrita en el Registro de Comercio.
- Credencial del representante legal
- DUI y NIT del Representante Legal y de la empresa y
- Acuerdo de junta directiva si así lo menciona la escritura.

Para las asociaciones sin fines de lucro, asociaciones cooperativas, sindicatos y municipalidades se requieren otros requisitos equivalentes tales como:

- Estatutos legalmente aprobados.
- Certificados de puntos de acta del acuerdo para la apertura de la cuenta y

Credenciales de directivos.

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 100 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.3.2.1 A</b>
	<b>Deposito en cuenta de ahorro con libreta</b>	

**OBJETIVO:**

Establecer los mecanismos, actividades y procedimientos, que conlleva el Proceso de Deposito en cuenta de Cuenta de ahorro con libreta , para su ejecución en el menor tiempo posible y sin la duplicidad de acciones.

**ALCANCE:**

Socios, Caja

**RESPONSABLES:**

Recepcionista (Información), y Cajero

**PROVEEDORES:**

Cliente

**ENTRADA:**

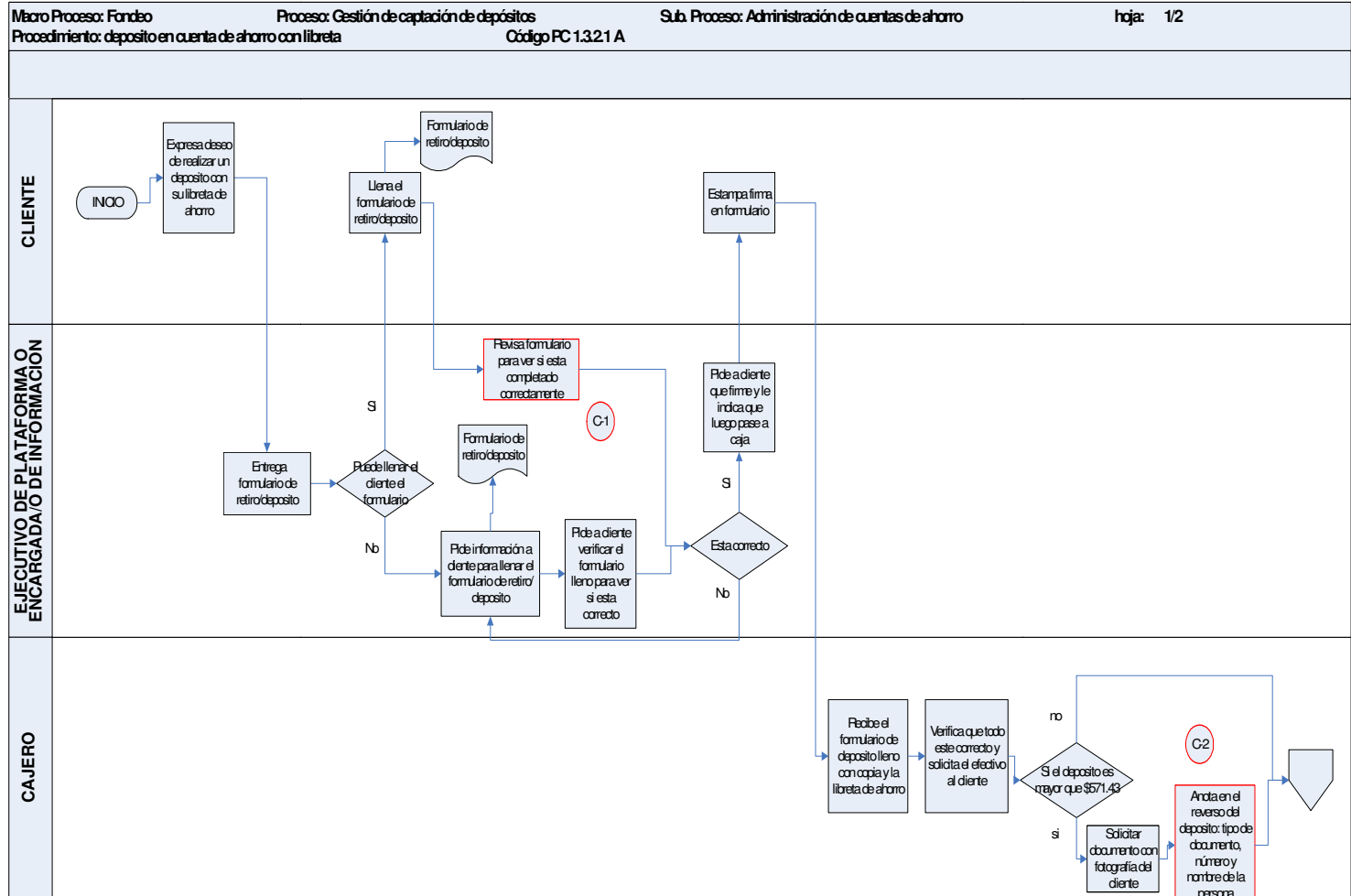
Libreta de ahorro, documentos personales, Sistema informático, ley contra lavado de dinero,

**SALIDA:**

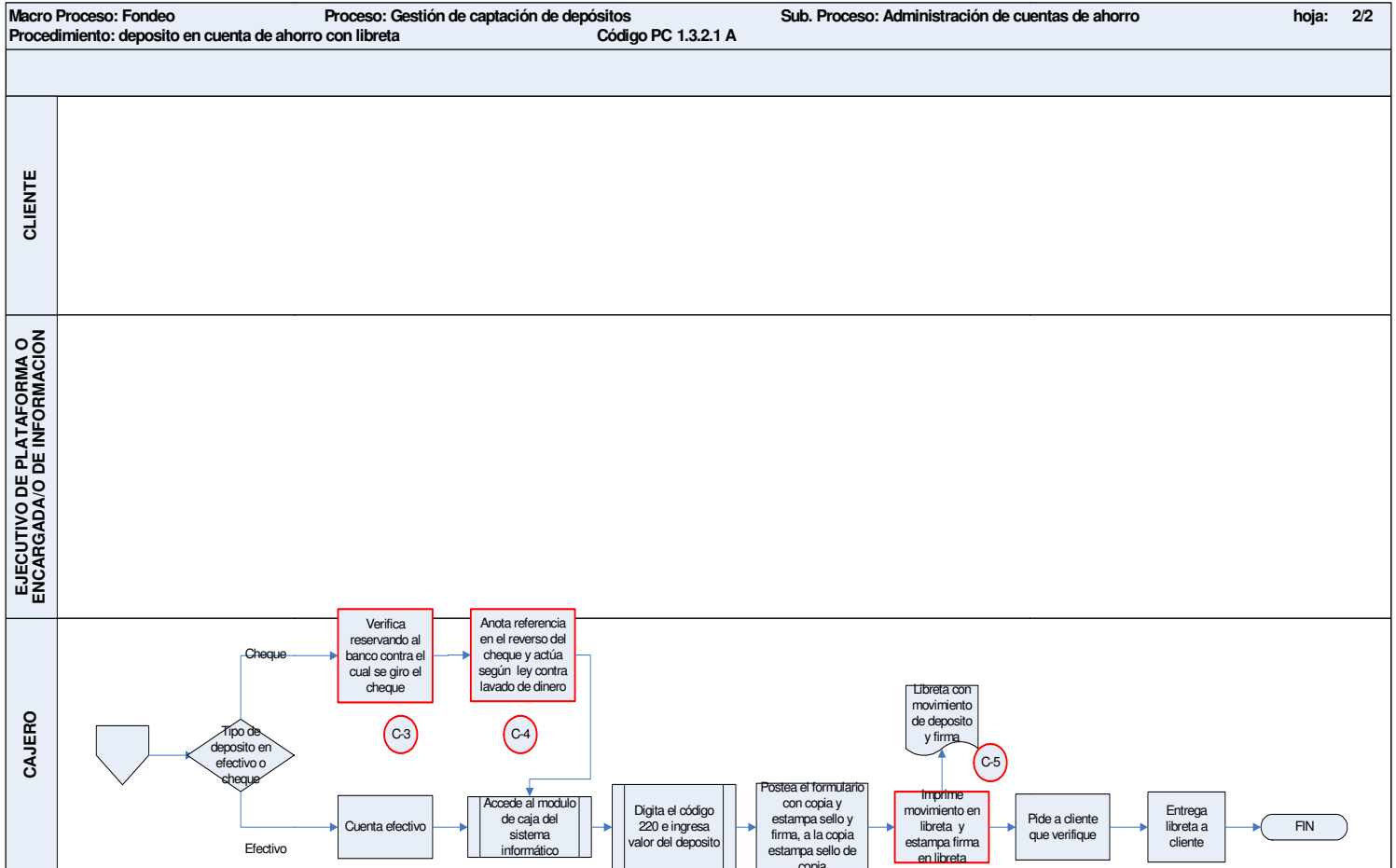
Libreta de ahorro, formulario UIF (según amerite), formulario de depósito.


**CLIENTES:**

Contabilidad, socio y oficial de cumplimiento.








	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 103 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.3.2.1 A</b>
	<b>Deposito en cuenta de ahorro con libreta</b>	


**DEPOSITO EN CUENTA DE AHORRO CON LIBRETA  
IDENTIFICACION DE CONTROLES**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C - 1	INTEGRIDAD	Ejecutivo verifica formulario de depósito si esta correctamente lleno
C - 2	INTEGRIDAD	Anota en el reverso del depósito: tipo de documento, número y nombre de la persona
C-3	SALVAGUARDA DE BIENES/REGISTRO DE TRANSACCIONES	Reserva cheque para validar lo y luego pasa a contabilidad y custodia de bóveda
C-4	SEGREGACIÓN DE FUNCIONES	Actúa según ley contra lavado de dinero y activos
C-5	Exactitud	Imprime movimiento en libreta y estampa firma en libreta

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 104 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.2.1 A</b>
	<b>Deposito en cuenta de ahorro con libreta</b>	


**DEPOSITO EN CUENTA DE AHORRO CON LIBRETA  
RESPONSABILIDADES DE ACTIVIDADES**

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE
1	Entrega formulario de retiro/deposito a cliente. Si el cliente no puede llenar el formulario , completa el formulario con el cliente		Ejecutivo De Plataforma O Encargada/O De Información
2	Si el cliente lleno solo el formulario, revisa el formulario, si no pide al cliente que verifique si la información del formulario es correcta		
3	Pide a cliente que firme y le indica que luego pase a caja		
4	Recibe el formulario de depósito lleno con copia y la libreta de ahorro		Cajero
5	Verifica que todo este correcto y solicita el efectivo al cliente		
6	Si el depósito es superior a \$571.43 solicitar documento de identidad con fotografía a la persona que efectúa la transacción). Anota en la hoja de depósito. Tipo de documento. Numero. Nombre de la persona.		
7	Recibe el efectivo o cheque		
8	Si es cheque verifica reservando al banco contra el cual se giro el cheque y anota referencia en el reverso del cheque y actúa según ley contra lavado de dinero, de lo contrario corrobora que la cantidad recibida sea la correcta		
9	Accede al modulo de caja del sistema informático		

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 105 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.3.2.1 A</b>	
	<b>Deposito en cuenta de ahorro con libreta</b>		

10	Digita el código 220 e ingresa valor del deposito			Cajero
11	Digita el código 220 e ingresa valor del deposito			
12	Postea el formulario con copia y estampa sello y firma, a la copia estampa sello de copia			
13	Imprime movimiento en libreta y estampa firma en libreta			
14	Pide a cliente que verifique y entrega libreta a cliente			
Total		<b>10.0</b>	<b>18.0<sup>30</sup></b>	

<sup>30</sup> Tiempo estimado en caso de retiro con cheque

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 106 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.3.2.1 B</b>
	<b>Deposito en cuenta de ahorro sin libreta</b>	

**OBJETIVO:**

Establecer los mecanismos, actividades y procedimientos, que conlleva el Proceso de Deposito en cuenta de Cuenta de ahorro sin libreta , para su ejecución en el menor tiempo posible y sin la duplicidad de acciones.

**ALCANCE:**

Socios, Caja

**RESPONSABLES:**

Recepcionista (Información), y Cajero

**PROVEEDORES:**

Cliente

**ENTRADA:**

Documentos personales, Sistema informático, ley contra lavado de dinero,

**SALIDA:**

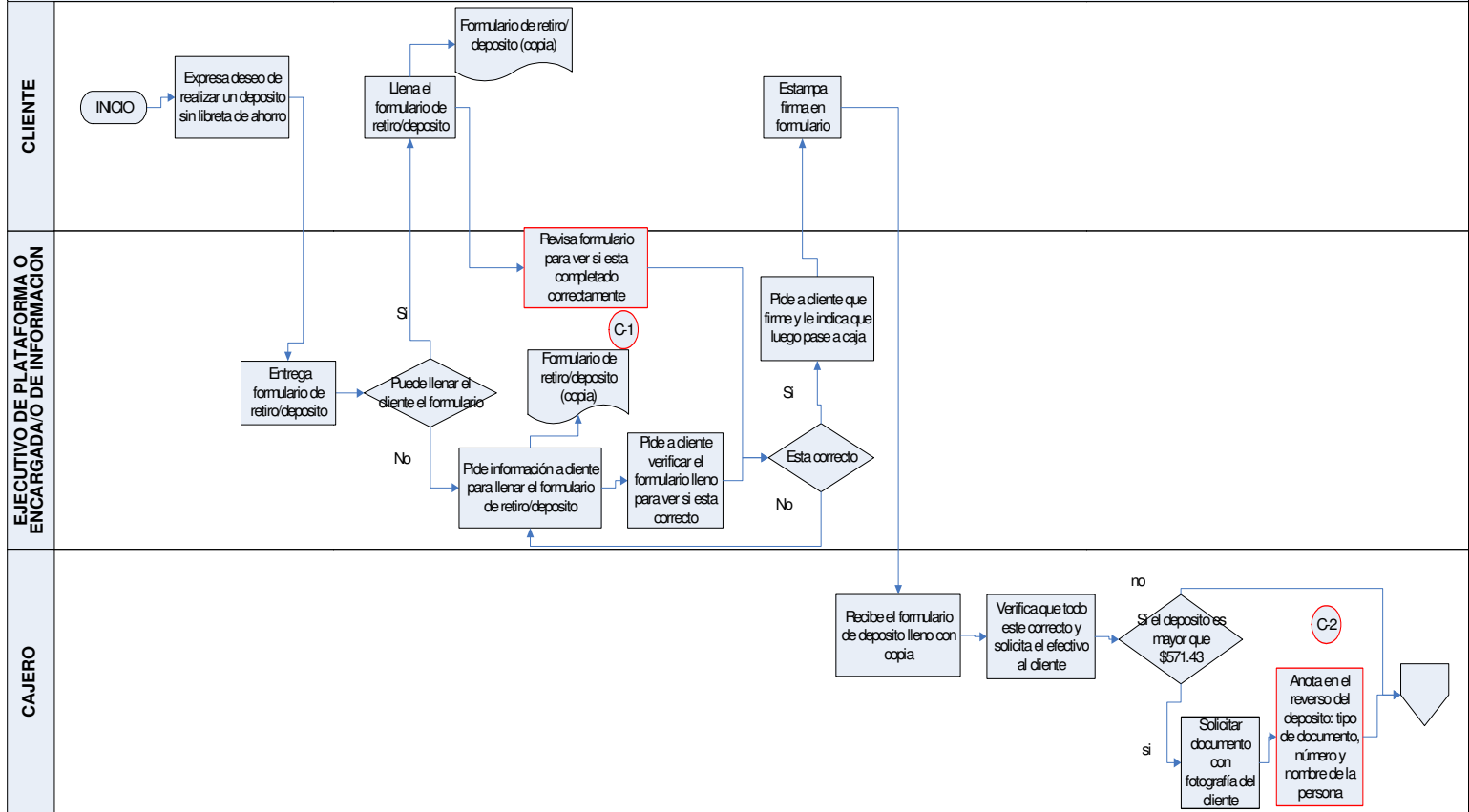
Formulario UIF (según amerite), formulario de depósito.

**CLIENTES:**

Contabilidad, socio y oficial de cumplimiento.




Macro Proceso: Fondo      Proceso: Gestión de Captación de depósitos      Sub. Proceso Administración de cuentas de ahorro      hoja: 1/1      Procedimiento Deposito de cuenta de ahorro sin libreta  
 Código: PC1.3.2.1B



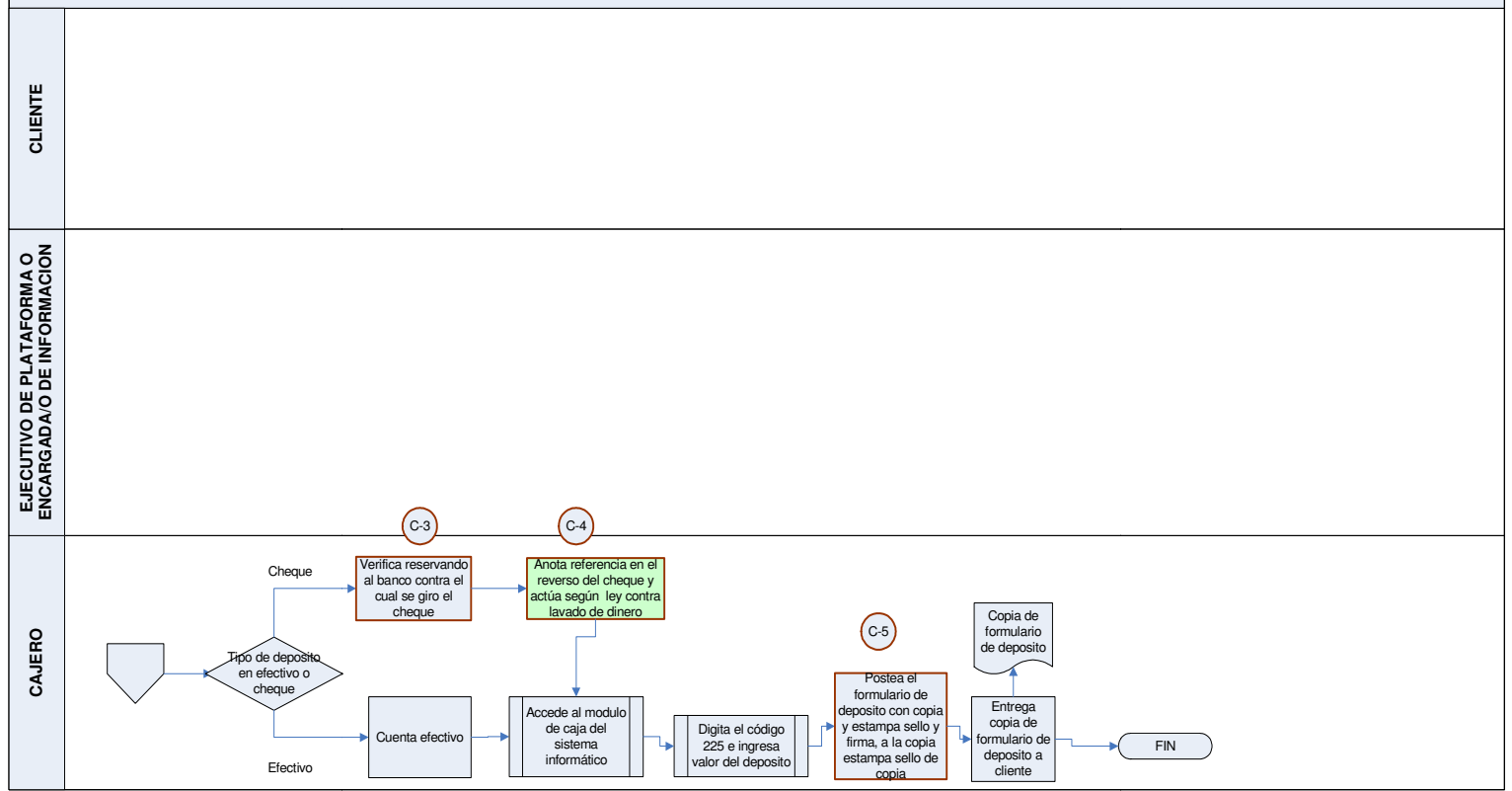
**MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**


**Deposito en cuenta de ahorro sin libreta**

**Pág. 108 de 359**  
**VERSION 1.0**  
**CÓDIGO**  
**PC 1.3.2.1 B**



Macro Proceso: Fondeo      Proceso: Gestión de captación de depósitos      Sub. Proceso: Administración de cuentas de ahorro      hoja: 2/2  
 Procedimiento: deposito en cuenta de ahorro con libreta      Código PC 1.3.2.1 A




	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 109 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.3.2.1 B</b>
	<b>Deposito en cuenta de ahorro sin libreta</b>	

**DEPOSITO EN CUENTA DE AHORRO SIN LIBRETA  
IDENTIFICACION DE CONTROLES**


Control	Descripción	Activación
C - 1	INTEGRIDAD	Ejecutivo verifica formulario de depósito si esta correctamente lleno
C - 2	INTEGRIDAD	Anota en el reverso del depósito: tipo de documento, número y nombre de la persona
C-3	SALVAGUARDA DE BIENES/REGISTRO DE TRANSACCIONES	Reserva cheque para validar lo y luego pasa a contabilidad y custodia de bóveda
C-4	SEGREGACIÓN DE FUNCIONES	Actúa según ley contra lavado de dinero y activos
C-5	REGISTRO DE TRANSACCIONES	Postea el formulario de depósito con copia y estampa sello y firma, a la copia estampa sello de copia, el original va a contabilidad



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 110 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.2.1 B</b>
	<b>Deposito en cuenta de ahorro sin libreta</b>	


**DEPOSITO EN CUENTA DE AHORRO SIN LIBRETA**  
**RESPONSABILIDADES DE ACTIVIDADES**

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO (Min)	RESPONSABLE
1	Entrega formulario de retiro/deposito a cliente. Si el cliente no puede llenar el formulario , completa el formulario con el cliente		Ejecutivo De Plataforma o Encargada/ De Información
2	Si el cliente lleno solo el formulario, revisa el formulario, si no pide al cliente que verifique si la información del formulario es correcta		
3	Pide a cliente que firme y le indica que luego pase a caja		
4	Recibe el formulario de depósito lleno con copia		Cajero
5	Verifica que todo este correcto y solicita el efectivo al cliente		
6	Si el depósito es superior a \$571.43 solicitar documento de identidad con fotografía a la persona que efectúa la transacción). Anota en la hoja de depósito. Tipo de documento. Numero. Nombre de la persona.		
7	Recibe el efectivo o cheque		
8	Si es cheque verifica reservando al banco contra el cual se giro el cheque y anota referencia en el reverso del cheque y actúa según ley contra lavado de dinero, de lo contrario corrobora que la cantidad recibida sea la correcta		
9	Accede al modulo de caja del sistema informático		

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 111 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.3.2.1 B</b>
	<b>Deposito en cuenta de ahorro sin libreta</b>	

10	Digita el código 225 e ingresa valor del deposito			Cajero
11	Postea el formulario de depósito con copia y estampa sello y firma, a la copia estampa sello de copia			
12	Entrega copia de formulario de depósito a cliente			
Total		<b>15.0</b>	<b>20.0<sup>31</sup></b>	

<sup>31</sup> Tiempo aproximado en caso de depósito con cheque

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 112 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.1C</b>
	<b>Ingreso de cuenta de ahorro a domicilio</b>	

**OBJETIVO:**

Proveer a la Caja de Crédito de la serie de pasos que servirán de guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva el ingreso en cuenta de ahorro a domicilio, para guiar en el desarrollo de los mismos y de esta manera evitar duplicidad de actividades

**ALCANCE:**

Aplica a los socios de la Caja de Crédito de Zacatecoluca que soliciten aperturar una cuenta de ahorro a domicilio

**RESPONSABLES:**

- Ejecutivo
- Caja

**PROVEEDOR:**

Socio de la Caja de Crédito que ha solicitado abrir una cuenta de ahorro a domicilio

**ENTRADAS:**

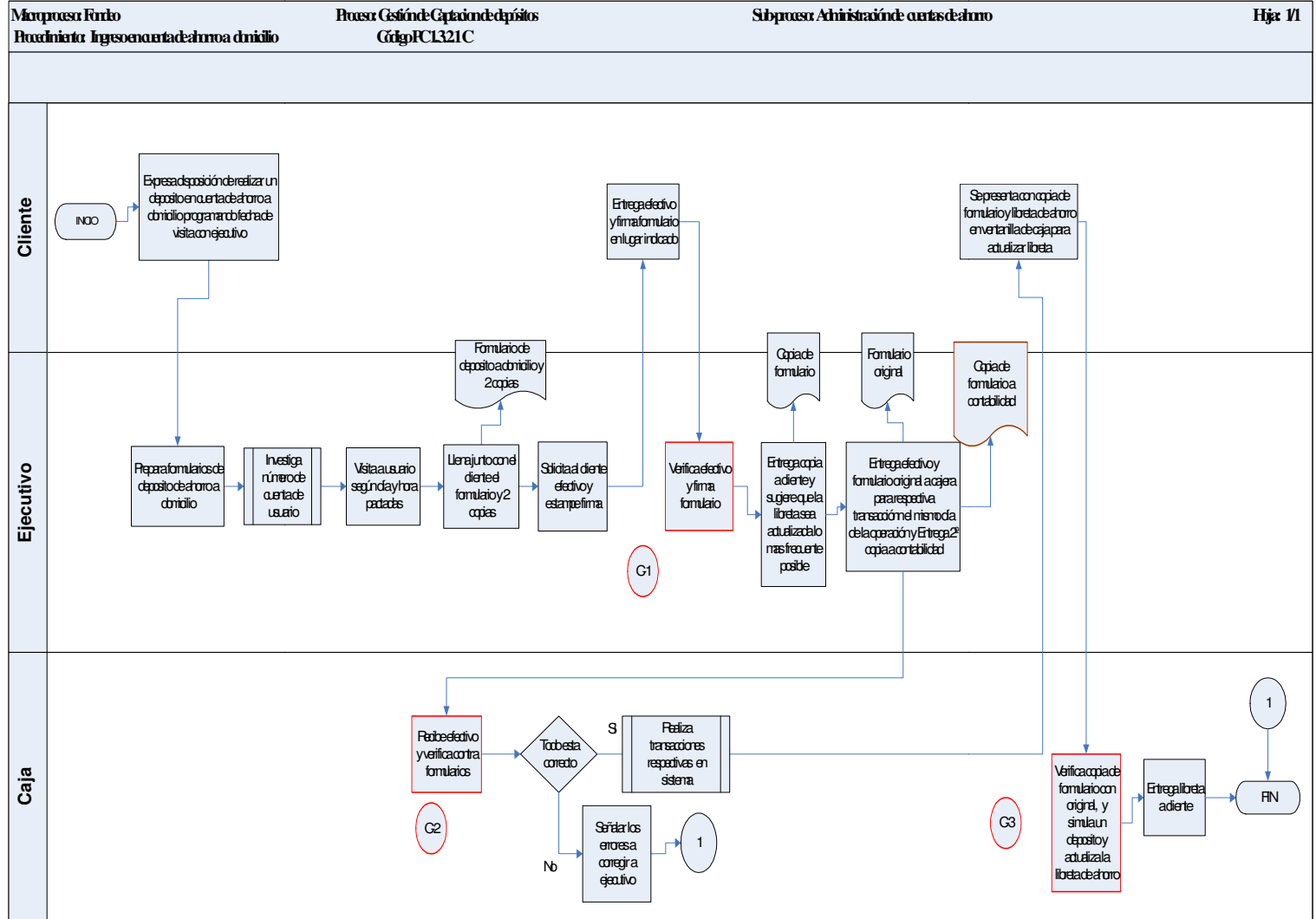
Normativa interna de la Caja de Crédito.


**SALIDAS:**

- Formulario de depósitos a domicilio y 2 copias
- Copia de formulario
- Formulario original
- Copia de formulario a contabilidad

**CLIENTES:**


- Gestión de captación de depósitos
- Contabilidad



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 114 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.1C</b>
	<b>Ingreso de cuenta de ahorro a domicilio</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
SUBPROCESO INGRESO DE CUENTA DE AHORRO A DOMICILIO**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Integridad	Verifica efectivo y firma formulario
C-2	Integridad	Ejecutivo recibe efectivo y verifica formulario
C-3	Integridad	Verifica copia de formulario con original, y simula un deposito y actualiza la libreta de ahorro

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 115 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.1C</b>
	<b>Ingreso de cuenta de ahorro a domicilio</b>	


**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
SUBPROCESO INGRESO DE CUENTA DE AHORRO A DOMICILIO**

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE
1	Luego de la petición del cliente de realizar un deposito a domicilio, Prepara formularios de depósito de ahorro a domicilio		Ejecutivo de plataforma
2	Investiga número de cuenta de usuario		
3	Visita a usuario según día y hora pactadas		
4	Llena junto con el cliente el formulario y 2 copias		
5	Solicita al cliente efectivo y estampe firma		
6	Verifica efectivo y firma formulario		
7	Entrega copia a cliente y sugiere que la libreta sea actualizada lo más frecuente posible		

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 116 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.1C</b>
	<b>Ingreso de cuenta de ahorro a domicilio</b>	

8	Entrega efectivo y formulario original a cajera para respectiva transacción el mismo día de la operación y Entrega 2º copia a contabilidad		Caja
9	Recibe efectivo y verifica contra formularios		
10	Realiza transacciones respectivas en sistema		
11	Verifica copia de formulario con original, y simula un deposito y actualiza la libreta de ahorro		
12	Entrega libreta a cliente		
Total		<b>300<sup>32</sup></b>	

<sup>32</sup> Tiempo variable estimado en base al lugar que visita el ejecutivo

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 117 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.3.2.2 A</b>
	<b>Retiro en cuenta de ahorro con cheque</b>	

**OBJETIVO:**

Establecer los mecanismos, actividades y procedimientos, que conlleva el Proceso de Retiro de cuenta de ahorro con cheque , para su ejecución en el menor tiempo posible y sin la duplicidad de acciones.

**ALCANCE:**

Socios, Caja y personas autorizadas

**RESPONSABLES:**

Recepcionista (Información), Persona autorizada y Cajero

**PROVEEDORES:**

Cliente

**ENTRADA:**

Libreta de ahorro, Documentos personales, Sistema informático, ley contra lavado de dinero, normas respectivas

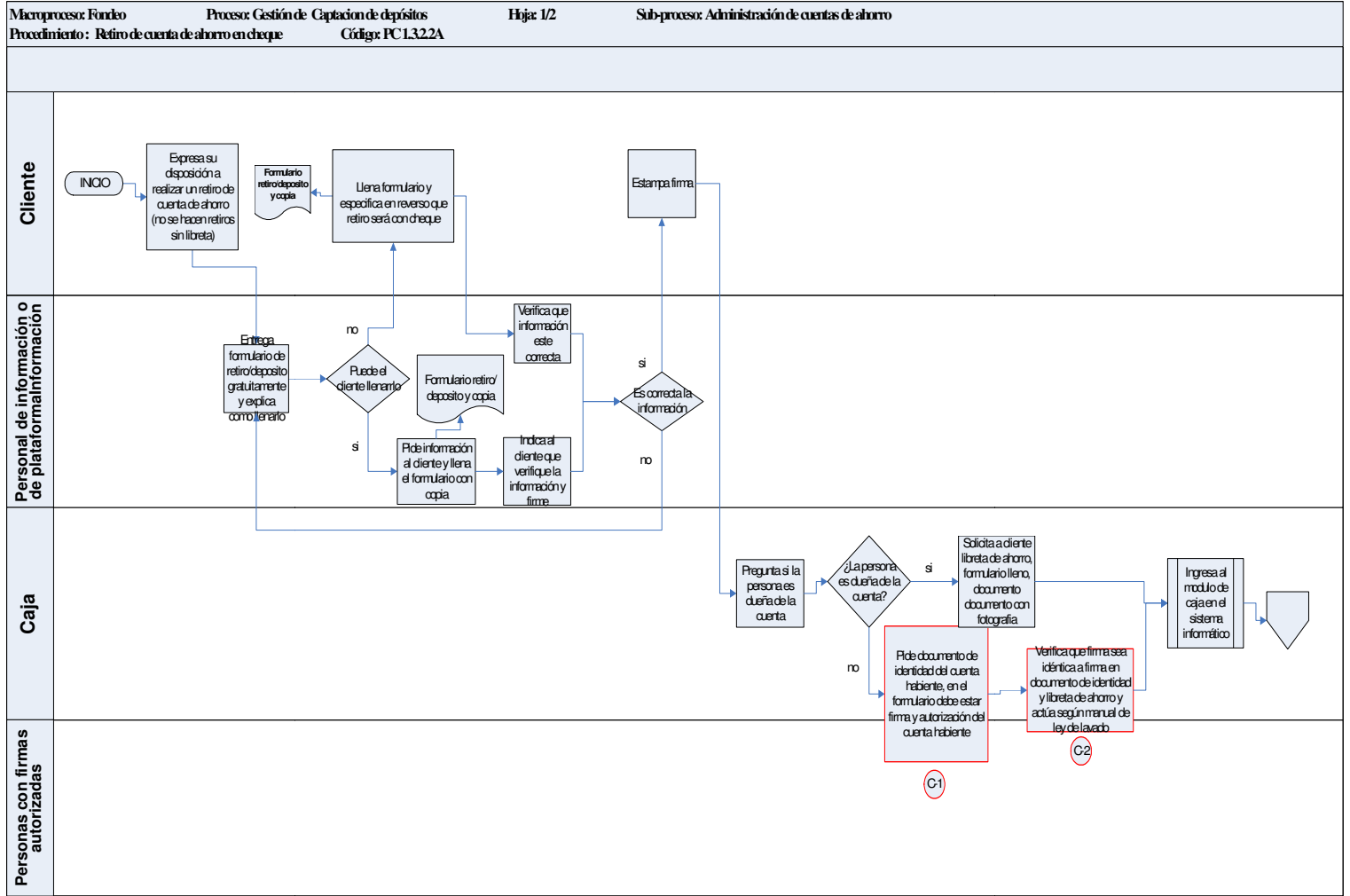
**SALIDA:**

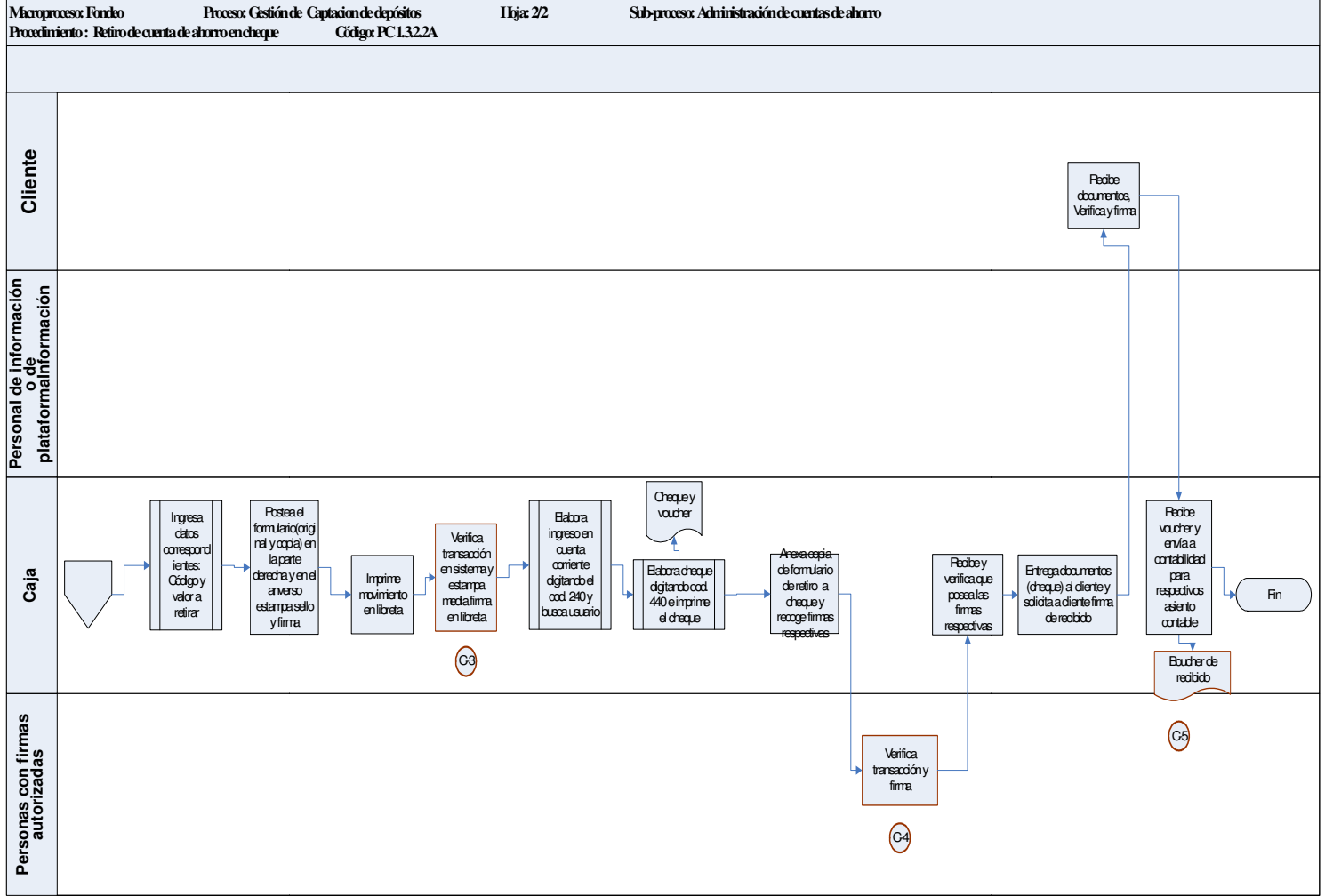
Boucher.


**CLIENTES:**

Contabilidad, socio, Caja.








	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 120 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CÓDIGO</b> <b>PC 1.3.2.2 A</b>
	<b>Retiro en cuenta de ahorro con cheque</b>	

### IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES RETIRO EN CUENTA DE AHORRO CON CHEQUE


Control	Descripción	Activación
C - 1	INTEGRIDAD	Cuando el cliente no es dueño de la cuenta , se Pide documento de identidad del cuenta habiente, en el formulario debe estar firma y autorización del cuenta habiente
C - 2	EXACTITUD/ SEGREGACIÓN DE FUNCIONES	Verifica que firma sea idéntica a firma en documento de identidad y libreta de ahorro y actúa según manual de ley de lavado
C-3	INTEGRIDAD	Verifica transacción en sistema y firma
C-4	AUTORIZADO	Verifica transacción y firma
C-5	REGISTRO DE TRANSACCIONES	Recibe Boucher firmado como prueba de desembolso recibido por parte de cliente y pasa a contabilidad para el asiento contable respectivo

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 121 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.3.2.2 A</b>
	<b>Retiro en cuenta de ahorro con cheque</b>	


**RETIRO DE CUENTA DE AHORRO CON CHEQUE<sup>33</sup>  
RESPONSABILIDADES DE ACTIVIDADES**

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO (Min)	RESPONSABLE
1	Entrega formulario de retiro/deposito gratuitamente (con copia)		Personal de información o de plataforma
2	Explica cómo llenar el formulario y si el cliente no puede llenarlo ayuda a hacerlo		
3	Verifica que el formulario haya sido llenado correctamente y pide a cliente que estampe firma		
4	Pregunta si la persona es dueña de la cuenta		Caja
5	Le solicita la libreta de ahorro el formulario de retiro lleno y un documento de identidad DUI, Licencia de Conducir o Pasaporte [Si la persona que realiza la transacción no es la dueña de la cuenta debe presentar documentos de identidad y en el formulario debe estar expresada la autorización y estampada la firma del cuenta habiente]		
6	Verifica que la firma del retiro sea la misma de los documentos de identificación y la libreta (mediante luz negra) y actuar según lo dispuesto en el manual de procedimiento de la Ley contra el lavado de dinero y de activos		
7	Ingresa al modulo de caja en el sistema informático		
8	Ingresa datos correspondientes: Código 420 y valor a retirar		
9	Postea el formulario(original y copia) en la parte derecha y en el anverso estampa sello y firma		

<sup>33</sup> en ningún momento se realizara retiro sin libreta

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 122 de 359 VERSION 1.0 CÓDIGO PC 1.3.2.2 A</b>
	<b>RETIRO EN CUENTA DE AHORRO CON CHEQUE</b>	

10	Imprime movimiento en libreta		Caja
11	Verifica transacción en sistema y estampa media firma en libreta		
12	Elabora ingreso en cuenta corriente digitando el cód. 240 y busca usuario		
13	Elabora cheque digitando cód. 440 e imprime el cheque		
14	Anexa copia de formulario de retiro a cheque y recoge firmas respectivas		Personas con firmas autorizadas
15	Verifica transacción y firma		
16	Recibe y verifica que posea las firmas respectivas		Caja
17	Entrega documentos (cheque) al cliente y solicita a cliente firma de recibido		
18	Recibe Boucher y envía a contabilidad para respectivos asiento contable		
TOTAL		15.0	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 123 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC1.3.2.2B</b>
	<b>Retiro en cuenta de ahorro en efectivo</b>	

**OBJETIVO:**

Definir los pasos para reglamentar la ejecución, funcionamiento y constitución de los recursos del proceso retiro de cuenta de ahorro en efectivo, a efecto de guiar en el desarrollo de los mismos y evitar duplicidad de funciones

**ALCANCE:**

Aplica a todos los socios de la Caja con cuenta de ahorro.

**RESPONSABLES:**

- Información
- Caja

**PROVEEDORES:**

Socio interesado en efectuar retiro de cuenta

**ENTRADAS:**

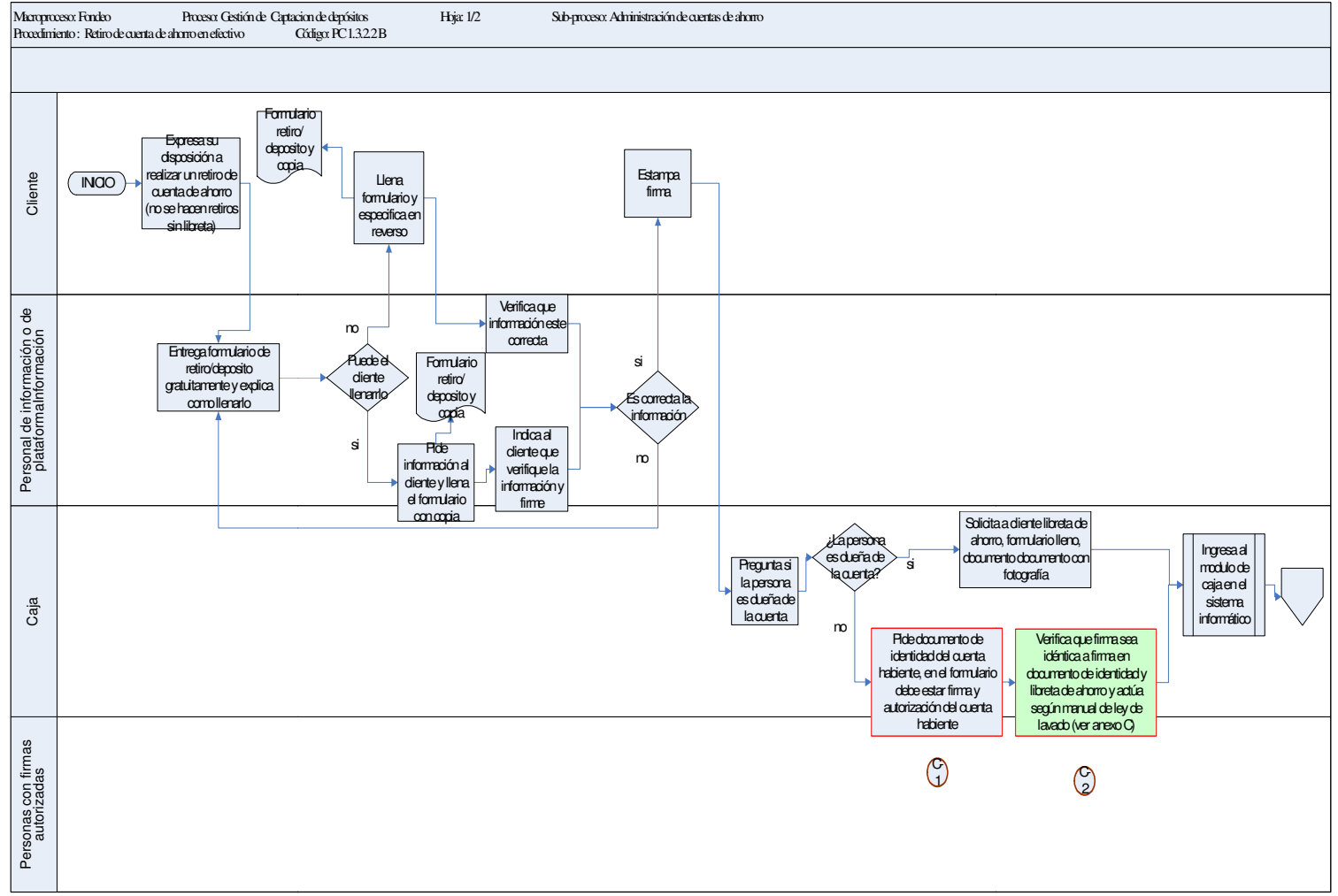
- Normativa interna de la Caja
- Solicitud del cliente

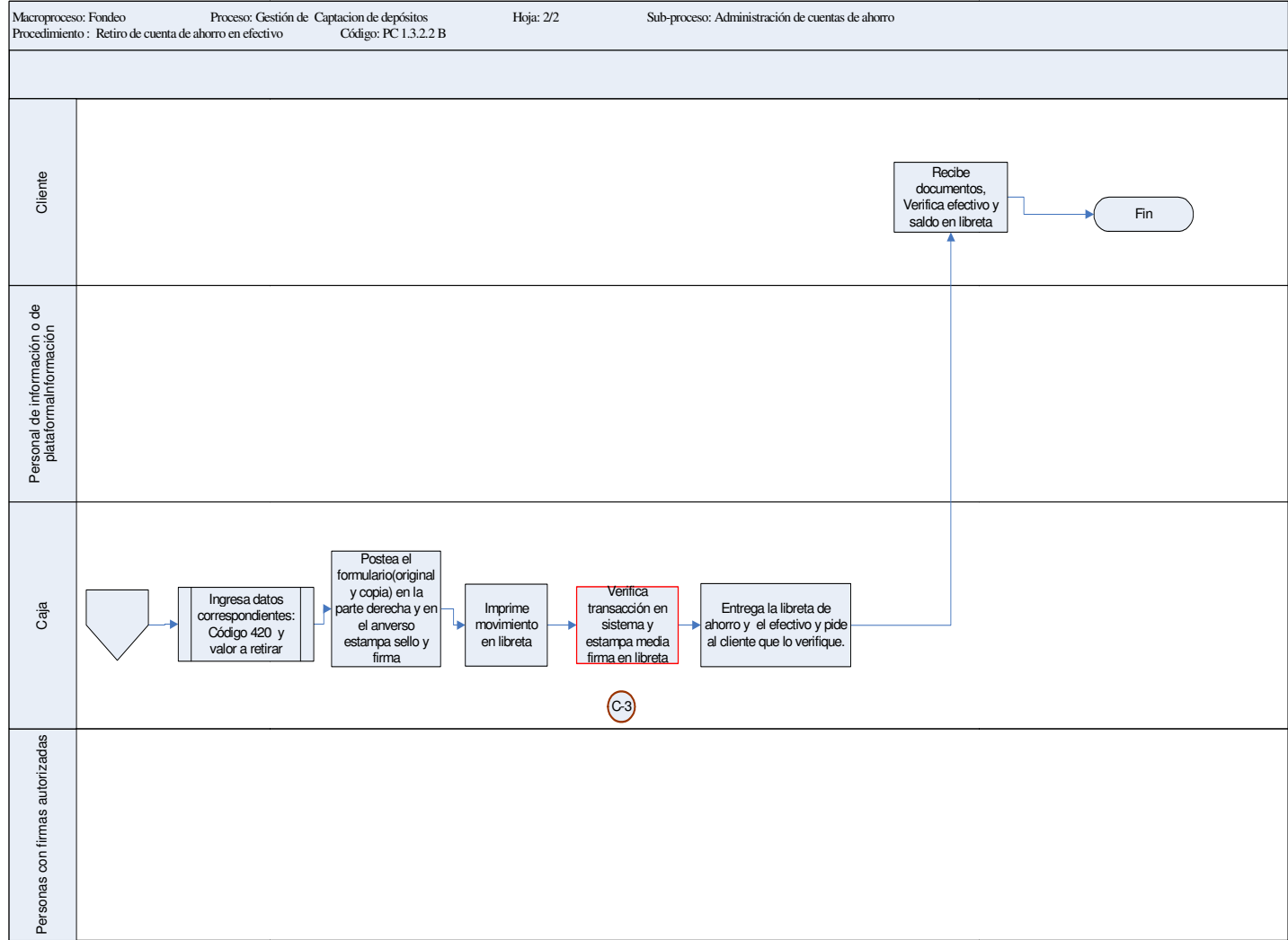
**SALIDAS:**

- Formulario de retiro/deposito
- Formulario posteado
- Libreta con nuevo saldo


**CLIENTES:**

- Gestión de captación de deposito
- Socio interesado








	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 126 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.2B</b>
	<b>Retiro en cuenta de ahorro en efectivo</b>	

**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
SUBPROCESO RETIRO EN CUENTA DE CRÉDITO POPULAR**


<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Integridad	Pide información al cliente y llena formulario con copia
C-2	Integridad	Información indica al cliente que verifique información y luego firme
C-3	Autorizado	Cajero verifica transacción y estampa sello y firma

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 127 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC1.3.2.2B</b>
	<b>Retiro en cuenta de ahorro en efectivo</b>	


**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES**  
**SUBPROCESO RETIRO DE CUENTA DE AHORRO EN EFECTIVO<sup>34</sup>**

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO (Min)	RESPONSABLE
1	Entrega formulario de retiro/deposito gratuitamente (con copia)	0.2	Personal de información o de plataforma
2	Explica cómo llenar el formulario y si el cliente no puede llenarlo ayuda a hacerlo	2.0	
3	Verifica que el formulario haya sido llenado correctamente y pide a cliente que estampe firma	0.5	
4	Pregunta si la persona es dueña de la cuenta	0.5	Caja
5	Le solicita la libreta de ahorro el formulario de retiro lleno y un documento de identidad DUI, Licencia de Conducir o Pasaporte [Si la persona que realiza la transacción no es la dueña de la cuenta debe presentar documentos de identidad y en el formulario debe estar expresada la autorización y estampada la firma del cuenta habiente]	0.5	Caja

<sup>34</sup> en ningún momento se realizara retiro sin libreta

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 128 de 310 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.2B</b>
	<b>Retiro en cuenta de ahorro en efectivo</b>	

6	Verifica que la firma del retiro sea la misma de los documentos de identificación y la libreta (mediante luz negra) y actuar según lo dispuesto en el manual de procedimiento de la Ley contra el lavado de dinero y de activos	0.5	Caja
7	Ingresa al modulo de caja en el sistema informático	1.0	
8	Ingresa datos correspondientes: Código 420 y valor a retirar	2.0	
9	Postea el formulario(original y copia) en la parte derecha y en el anverso estampa sello y firma	1.0	
10	Imprime movimiento en libreta	1.0	
11	Verifica transacción en sistema y estampa media firma en libreta	0.5	
12	Entrega la libreta de ahorro y el efectivo y pide al cliente que lo verifique.	0.3	
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 129 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.2C</b>
	<b>Retiro en cuenta de crédito popular</b>	

**OBJETIVO:**

Permitir a la Caja de Crédito, la organización en los pasos a seguir en retiro en cuenta de crédito popular<sup>35</sup>, así como las tareas a realizar, a efecto de guiar en el desarrollo de las mismas y evitar duplicidad de acciones

**ALCANCE:**

Aplica a todos los socios de la Caja con cuenta de crédito popular.

**RESPONSABLES:**

- Cobrador
- Ejecutivo autorizado
- Caja

**PROVEEDORES:**

Socio interesado en efectuar retiro de cuenta

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja
- Solicitud del cliente

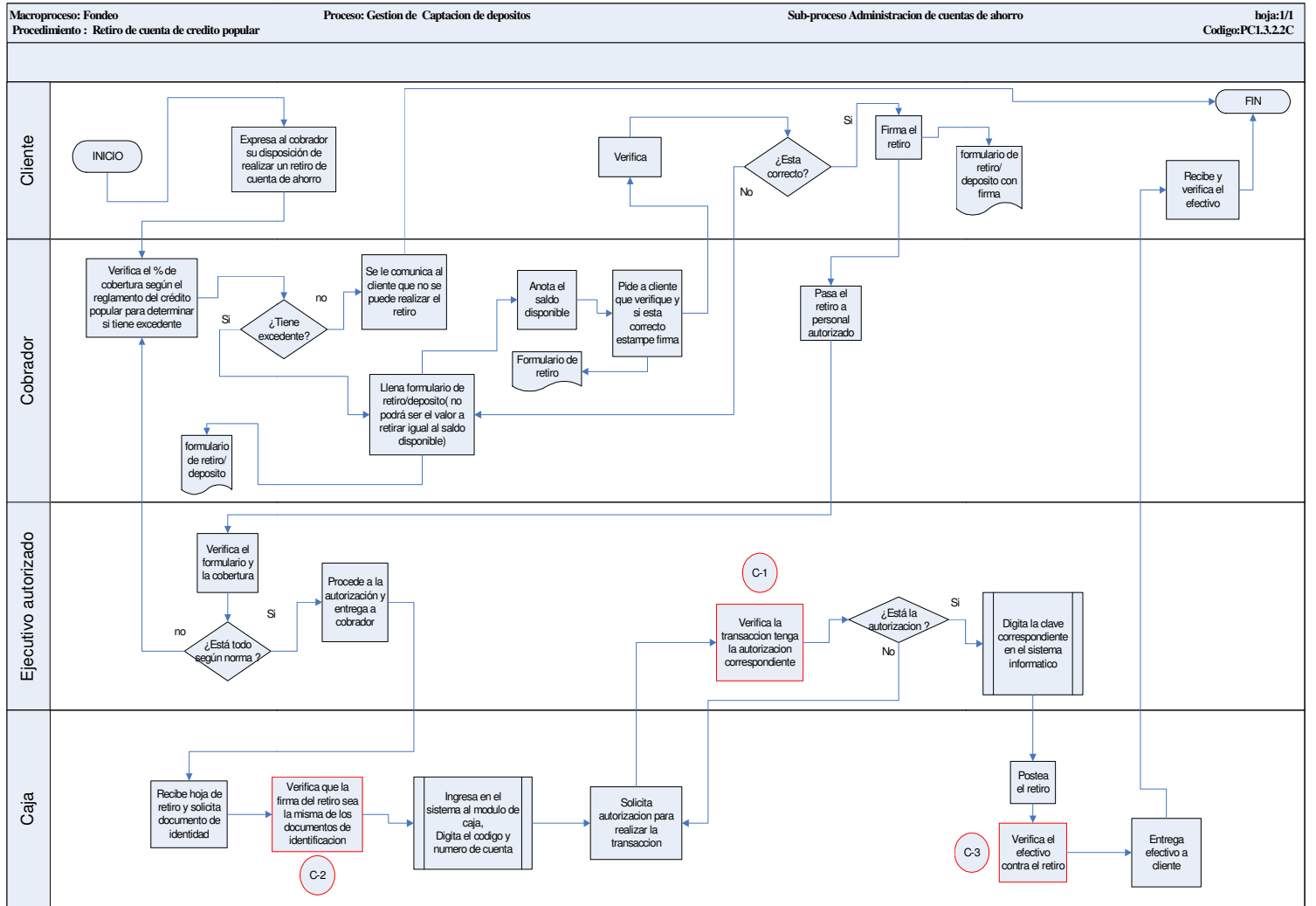
**SALIDAS:**


Formulario de retiro/deposito  
Formulario de retiro/deposito con firma

**CLIENTES:**

- Gestión de captación de deposito
- Socio interesado


<sup>35</sup> Norma NPF-002 “reglamento del programa de crédito popular”



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 131 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC1.3.2.2C</b>
	<b>Retiro en cuenta de crédito popular</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES**  
**SUBPROCESO RETIRO EN CUENTA DE CRÉDITO POPULAR**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Integridad	Ejecutivo autorizado verifica que la transacción tenga la autorización correspondiente
C-2	Integridad	Cajero verifica que firma de retiro sea la misma que los documentos de identificación
C-3	Integridad	Cajero verifica el efectivo contra retiro

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 132 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.2C</b>
	<b>Retiro en cuenta de crédito popular</b>	


**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
SUBPROCESO RETIRO EN CRÉDITO POPULAR**

N°	Actividades	Tiempo estimado (Min)	Responsable
1	Verifica el porcentaje de cobertura según el Reglamento de Crédito Popular, si tiene excedente de cobertura, Llena formulario de Retiro/Deposito. (en ningún momento el valor a retirar podrá ser igual al saldo disponible) Anota el saldo disponible, Pide al cliente que lo verifique y si esta correcto estampe la firma.	0,8	Cobrador
2	Pasa el retiro al personal autorizado para su respectiva autorización	1	
3	Verifica el formulario y la cobertura, si la garantía del préstamo son los ahorros. Si todo está según norma procederá a la autorización .y lo entrega al cobrador.	2.5	Ejecutivo autorizado
4	Recibe la hoja de retiro y solicita documento de identidad con fotografía.	0.5	Cajero

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 133 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC1.3.2.2C</b>
	<b>Retiro en cuenta de crédito popular</b>	

5	Verifica que la firma del retiro sea la misma de los documentos de identificación	0.8	
6	Ingresa al modulo de caja	0.5	
7	Digita el código 420	0.5	
8	Digita el numero de la cuenta	0.3	
9	Solicita autorización para realizar transacción	1.2	
10	Verifica la transacción que tenga la autorización y digita la clave en el sistema informático	1.5	Ejecutivo autorizado
11	Continúa la transacción	0.5	Cajero
12	Postea el retiro	0.5	
13	Verifica el efectivo contra el retiro	1	
14	Entrega efectivo al cliente	0.5	
Total		<b>12.1</b>	



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 134 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC1.3.2.3.A</b>
	<b>Cancelación de cuenta de ahorro</b> <b>(Proceso administrativo)</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar a la Caja de Crédito el marco procedimental que servirá de guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada que conlleva el proceso de cancelación de una cuenta de ahorro mediante el proceso administrativo, a efecto de guiar en el desarrollo de los mismos y evitar la duplicidad de las acciones.

**ALCANCE:**

Aplica a todos los socios de la Caja de Crédito de Zacatecoluca que posean una cuenta de ahorro

**RESPONSABLES:**


- Gerente general
- Contador auxiliar
- Ejecutivo de negocios
- Cajero

**PROVEEDORES:**

Contador.

**ENTRADAS:**

Normativa interna

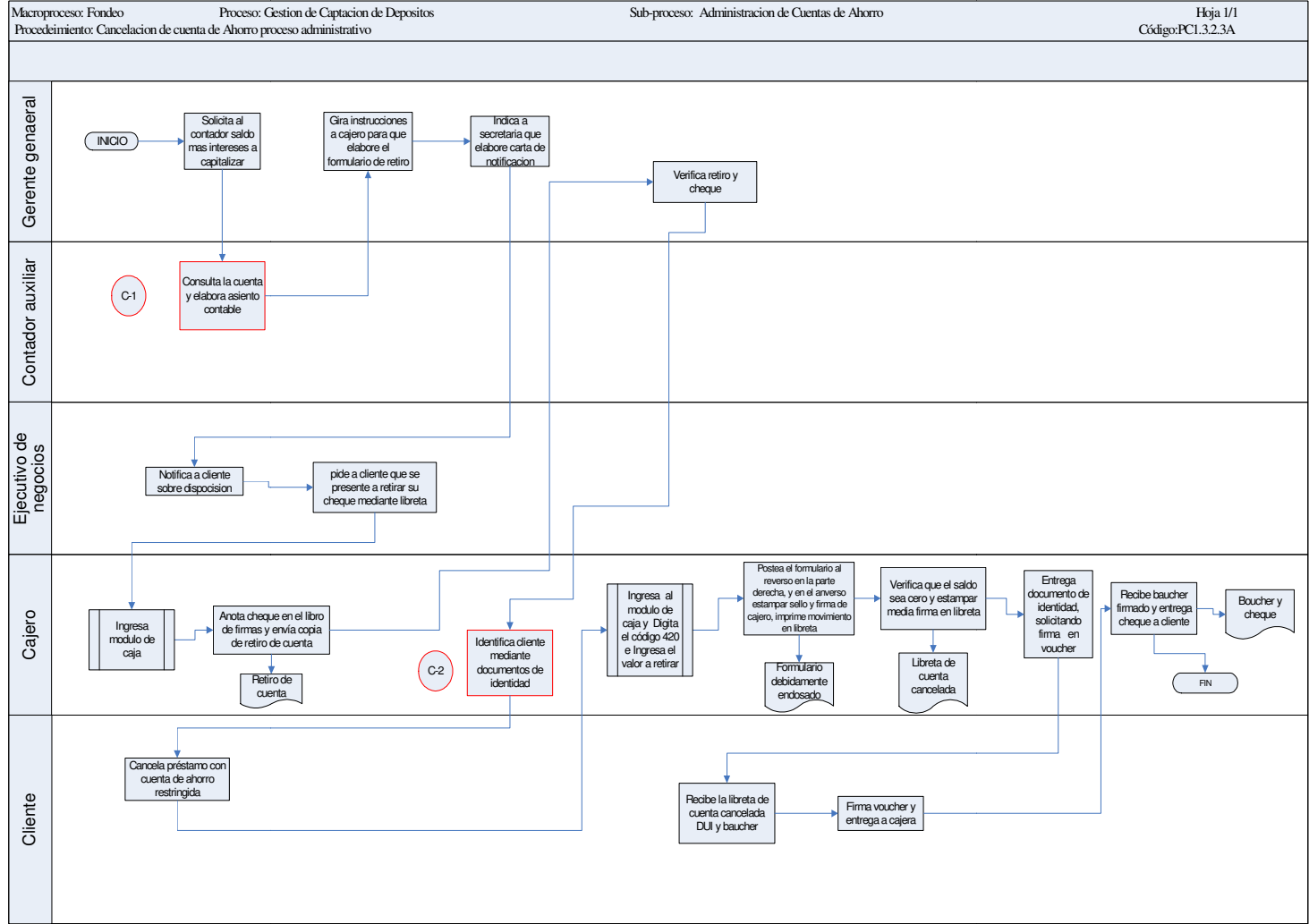
	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 135 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.3.A</b>
	<b>Cancelación de cuenta de ahorro (Proceso administrativo)</b>	


**SALIDAS:**

- Hoja de retiro de cuenta
- Formulario endosado
- Boucher y cheque
- Libreta de cuenta de ahorro de cliente cancelada

**CLIENTES:**


Socio interesado



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 137 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.3.A</b>
	<b>Cancelación de cuenta de ahorro (Proceso administrativo)</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
SUBPROCESO CANCELACION DE CUENTA DE AHORRO  
(PROCESO ADMINISTRATIVO)**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Integridad/exactitud	Contador auxiliar consulta cuentas de los socios y elabora asiento contable
C-2	Autorizado	El cajero identifica a cliente mediante documentos de identidad


	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 138 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC1.3.2.3.A</b>
	<b>Cancelación de cuenta de ahorro</b> <b>(Proceso administrativo)</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES**  
**SUB PROCESO: CANCELACIÓN EN CUENTA DE AHORRO**  
**(PROCESO ADMINISTRATIVO)**

Nº	Actividades	Tiempo estimado (Min)	Responsable
1	Solicita al contador saldo mas intereses a capitalizar	2,0	Gerente General
2	Consulta la cuenta y elabora asiento contable	4,0	Contador auxiliar
3	Gira instrucciones a cajera para que elabore el formulario de retiro	0,5	Gerente General
4	Indica a secretaria que elabore carta de notificación	0,5	
5	Notifica cliente sobre disposición	2,0	Ejecutivo de negocios
6	Pide a cliente que se presente a retirar mediante libreta	1,0	
7	Ingresa modulo de caja	0,5	Cajero
8	Anota cheque en el libro de firmas y envía copia de retiro de cuenta	0,5	
9	Verifica retiro y cheque	0,5	Gerente general
10	Identifica cliente mediante documento de identidad	0,5	Cajero
11	Ingresa a modulo de caja y digita 420 e ingresa el valor a retirar	0,5	
12	Postea el formulario al reverso en la parte derecha, y en el anverso estampar sello y firma de cajero, imprime movimiento en libreta	0,5	
13	Verifica que el saldo sea cero y estampar media firma en libreta	1,0	
14	Entrega documento de identidad solicitando firma en Boucher	0,5	

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 139 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.3.A</b>
	<b>Cancelación de cuenta de ahorro (Proceso administrativo)</b>	

15	Recibe Boucher firmado y entrega cheque a cliente	0,5	cajero
total		<b>15</b>	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 140 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC1.3.2.3.B</b>
	<b>Cancelación de cuenta de ahorro</b> <b>(Disposiciones legales)</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar a las dependencias que solicitan la suspensión de una cuenta de ahorro de un socio una guía de pasos para el desarrollo de las actividades que conllevan el proceso de la cancelación de cuentas de ahorro por disposiciones legales, con la finalidad de guiar en el desarrollo del mismo.

**ALCANCE:**

Aplica a todos los socios de la Caja de Crédito de Zacatecoluca que posean una cuenta de ahorro

**RESPONSABLE:**

- Gerente general
- Gerente financiero

**PROVEEDORES:**

Entidad responsable que busca intervenir los fondos de una cuenta establecida.

**ENTRADAS:**

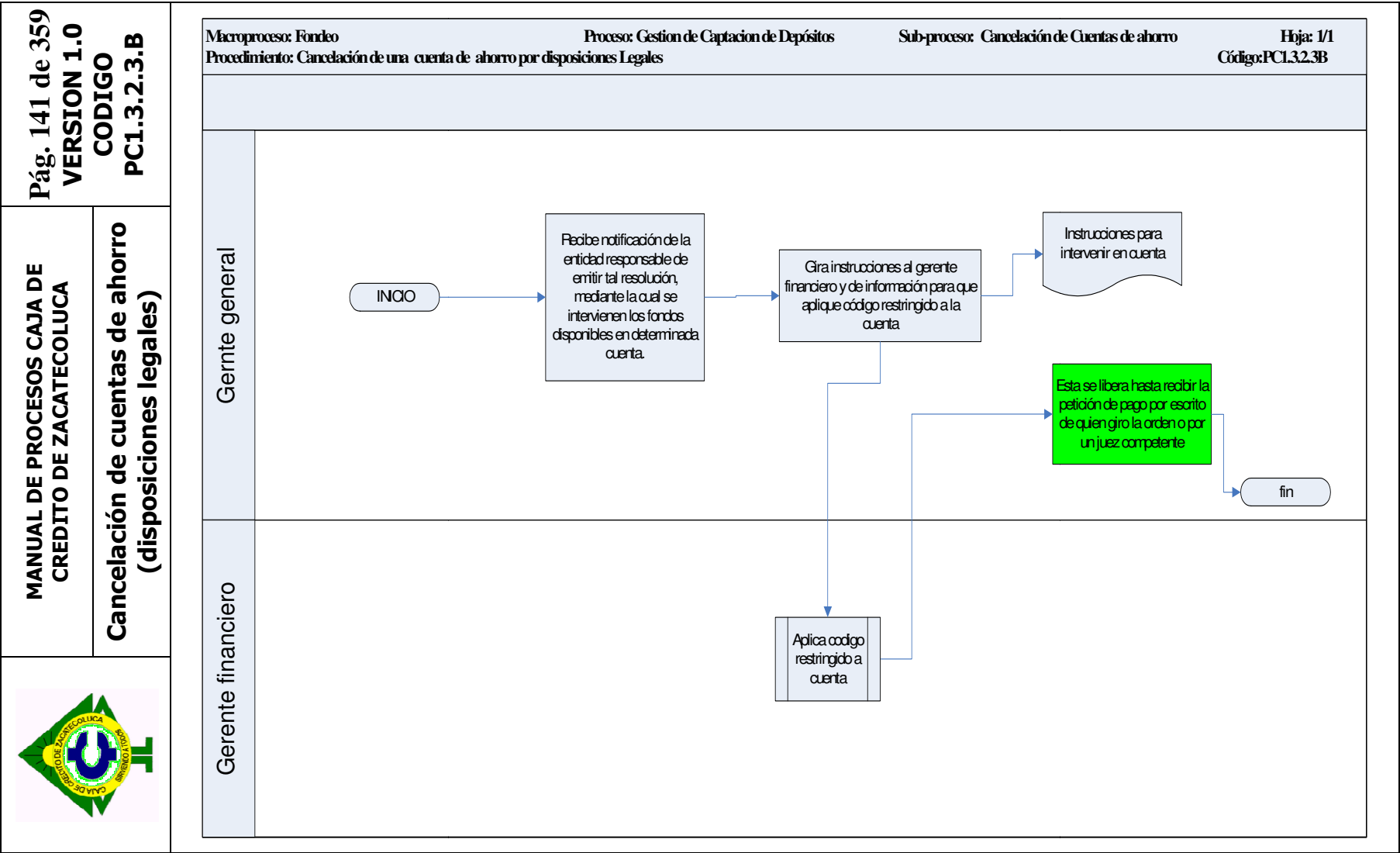
- Solicitud de la entidad
- Normativa interna

**SALIDAS:**

Instrucciones para intervenir en cuenta

**CLIENTES:**

Entidad interesada






	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 142 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.3.B</b>
	<b>Cancelación de cuenta de ahorro (Disposiciones legales)</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
SUB PROCESO: CANCELACIÓN EN CUENTA DE AHORRO  
(DISPOCISIONES LEGALES)**

Nº	Actividades	Tiempo estimado (Min)	Responsable
1	Recibe notificación de la entidad responsable de emitir tal resolución, mediante la cual se intervienen los fondos disponibles en determinada cuenta.	15,0	Gerente general
2	Gira instrucciones al gerente financiero y de información para que aplique código restringido a la cuenta, la cual únicamente podrá liberarse hasta que reciba la petición de pago por escrito, de la misma autoridad que giró la orden, ó por un juez competente; en cuyo caso se procederá en los mismos términos de una cancelación administrativa exceptuando el pago que deberá hacerse a la entidad que lo solicita o a quien ella misma autorice por escrito.	5,0	
3	Aplica código restringido a cuenta	10,0	Gerente financiero
Tiempo		<b>30</b>	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 143 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC1.3.2.3.C</b>
	<b>Cancelación de cuenta de ahorro</b> <b>(Caso normal)</b>	

**OBJETIVO:** Proveer a la Caja de Crédito de Zacatecoluca la serie de pasos que servirán de guía para el desarrollo de forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva el proceso de cancelación de una cuenta de ahorro, mediante la solicitud de un socio, con el propósito de guiar en el desarrollo de los mismos

**ALCANCE:**

Aplica a todos los socios de la Caja de Crédito de Zacatecoluca que posean una cuenta de ahorro

**RESPONSABLES:**

- Contador auxiliar
- Cajero

**PROVEEDORES:**

Socio que solicita la cancelación de una determinada cuenta de ahorro.

**ENTRADAS:**

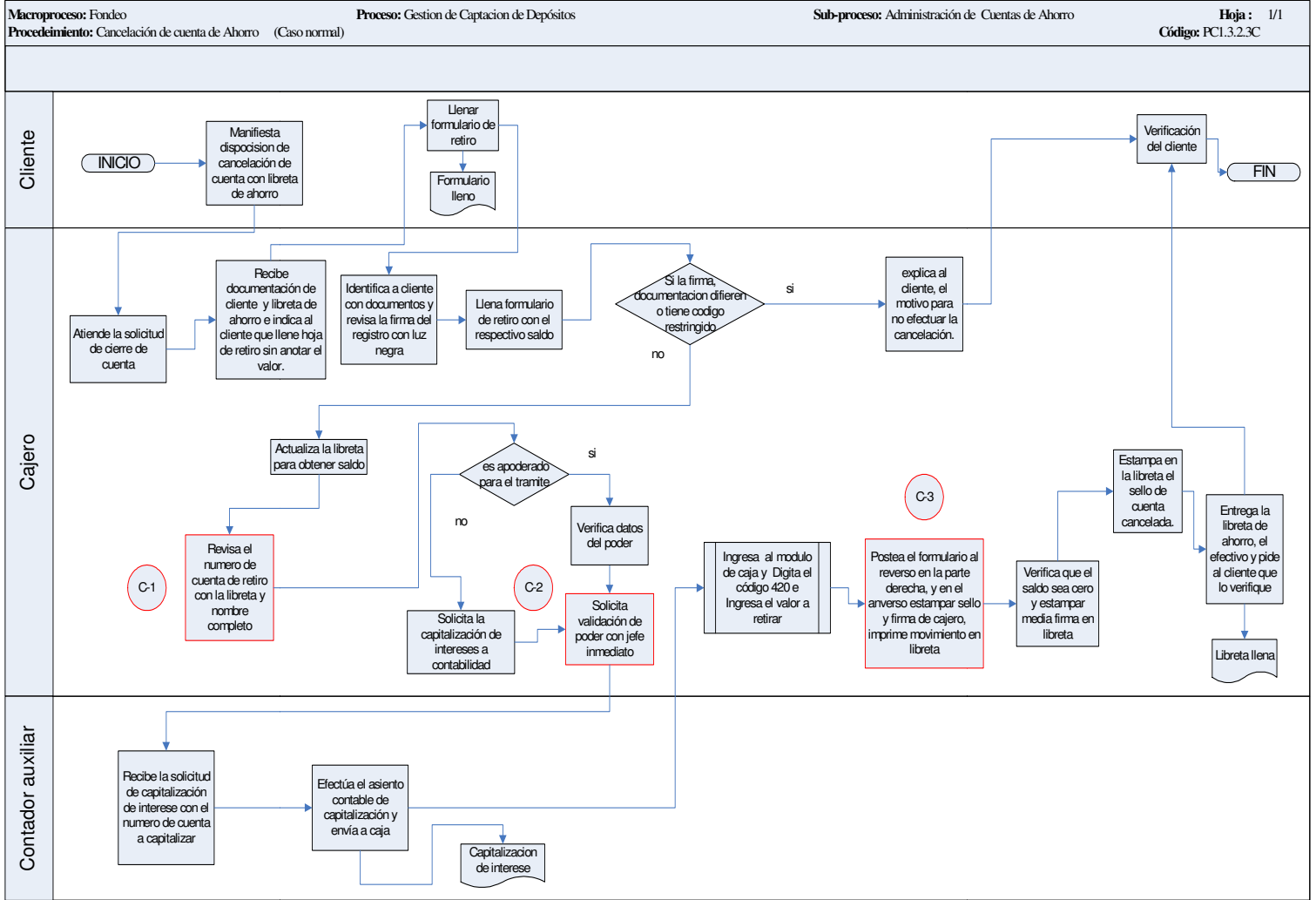
- Solicitud de socio, Normativa de la Caja


**SALIDAS:**

- Formulario de retiro lleno
- Capitalización de intereses
- Libreta sellada y cancelada

**CLIENTES:**


Socio interesado




	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 145 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.3.C</b>
	<b>Cancelación de cuenta de ahorro (Caso normal)</b>	

**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
SUBPROCESO CANCELACION DE CUENTA DE AHORRO  
(CASO NORMAL)**


<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Integridad	Cajero revisa el número de cuenta de retiro con la libreta y nombre completo
C-2	Segregación de funciones	Cajero solicita a jefe inmediato superior la validación de poder, para la capitalización de intereses.
C-3	Integridad/Salvaguarda de bienes	Cajero Postea formulario, estampa sello e imprime movimiento en libreta

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 146 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC1.3.2.3.C</b>
	<b>Cancelación de cuenta de ahorro</b> <b>(Caso normal)</b>	

Nº	Actividades	Tiempo estimado (Min)	Responsable
1	Atiende la solicitud de cierre de cuentas	0,5	Cajero
2	Recibe documentación de cliente y libreta de ahorro e indica al cliente que llene la hoja de retiro sin anotar el valor	1,0	
3	Identifica a cliente con documentos y revisa la firma del registro con luz negra	2,0	
5	Revisa el número de cuenta del retiro con la libreta y el nombre completo	0,5	
6	Verifica si la persona es apoderada	1,0	
7	Solicita validación de poder con jefe inmediato	0,5	
8	Solicita la capitalización de intereses a contabilidad	2,0	
9	Envía solicitud a contador auxiliar	5,0	
10	Recibe la solicitud de capitalización de intereses con el número de cuenta a capitalizar	4,0	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 147 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC1.3.2.3.C</b>
	<b>Cancelación de cuenta de ahorro</b> <b>(Caso normal)</b>	

11	Actualiza la libreta para obtener saldo	3,0	Cajero
12	Llena formulario de retiro con el respectivo saldo	2,0	
13	Explica al cliente el motivo para no efectuar la cancelación	1,0	
14	Se comunica con la unidad que giro esas instrucciones para eliminarlo o suspender al cliente de la cuenta	1,0	
15	Ingresa modulo de caja y digita el codigo 420 e ingresa el valor a retirar	0,5	
16	Postea el formulario al reverso en la parte derecha y en el anverso estampa sello y firma de cajero imprime movimiento en libreta	0,5	
17	Verifica que el saldo se cerro y estampa media firma en libreta	0,5	
18	Estampa en la libreta el sello de cuenta cancelada	0,5	
19	Entrega la libreta de ahorro, el efectivo y pide al cliente que lo verifique	0,5	
Tiempo		<b>10</b>	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 148 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC1.3.2.3.D</b>
	<b>Cancelación de cuenta de ahorro</b> <b>(Caso crediahorro)</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar a la Caja de Crédito de Zacatecoluca el marco procedimental que servirá de guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva el proceso de la cancelación de una cuenta crediahorro, con el fin de guiar en el desarrollo del mismo y evitar duplicidad en las acciones.

**ALCANCE:**

Aplica a todos los socios de la Caja de Crédito de Zacatecoluca que posean una cuenta de ahorro

**RESPONSABLES:**

- Cajero
- Contador auxiliar
- Ejecutivo de negocios

**PROVEEDORES:**

Socio interesado en cancelar cuenta de crediahorro restringida.

**ENTRADAS:**

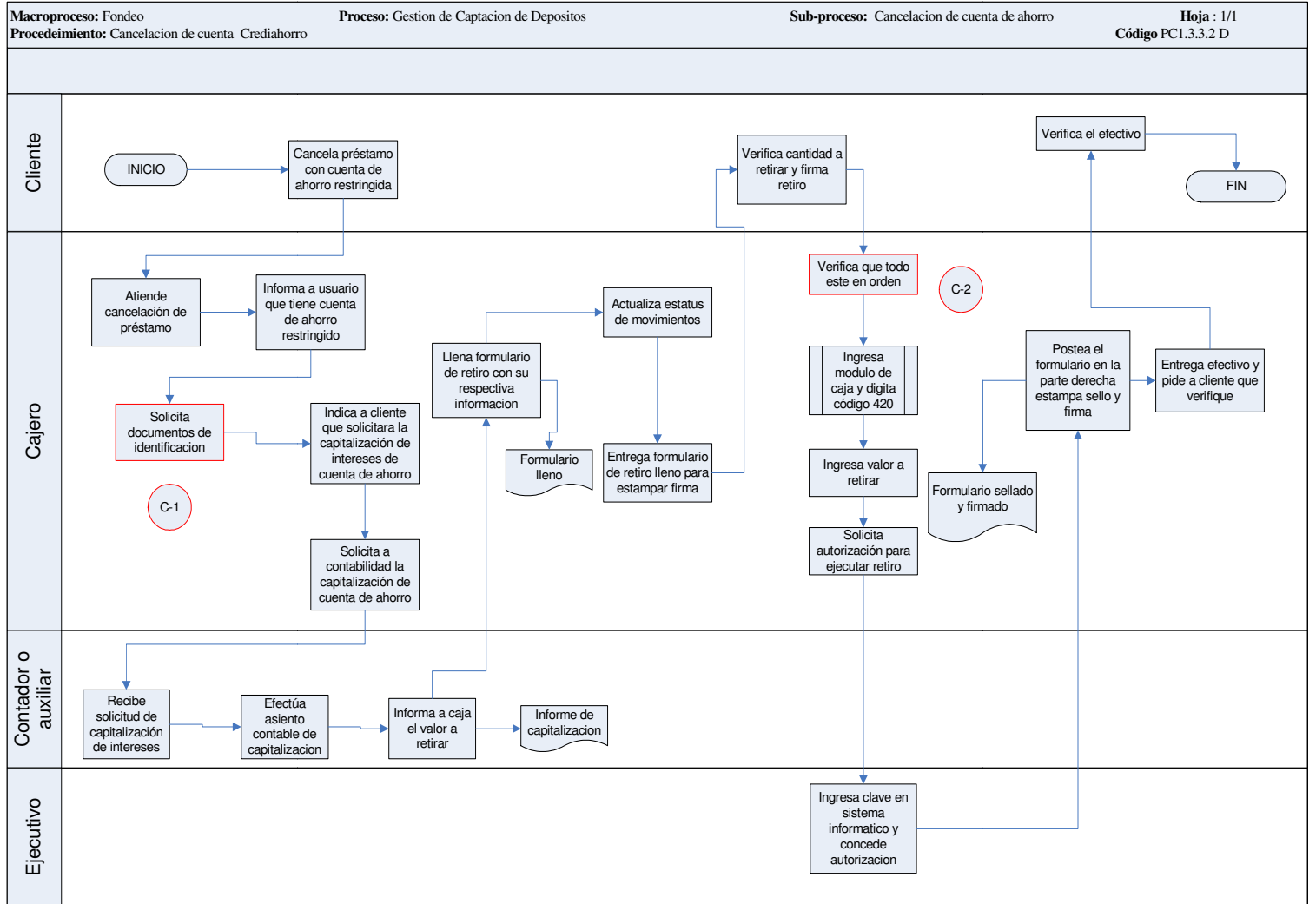
- Normativa interna de la Caja de Crédito.
- Solicitud de socio interesado.

**SALIDAS:**


- Informe de cancelación de cuenta
- Informe de capitalización
- Formulario sellado y firmado

**CLIENTES:**

Socio interesado






	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 150 de 359</b>
	<b>Cancelación de cuenta de ahorro (Caso crediahorro)</b>	<b>VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.3.D</b>


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
SUBPROCESO CANCELACION DE CUENTA DE AHORRO  
(CASO CREDIAHORRO)**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Autorizado	Cajero solicita la documentación a socio para la capitalización de de intereses de la cuenta de ahorro
C-2	Integridad	Cajero verifica que toda la documentación este en orden para ingresar a modulo de caja


	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 151 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.3.D</b>
	<b>Cancelación de cuenta de ahorro (Caso crediahorro)</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
SUBPROCESO CANCELACION DE CUENTA DE AHORRO  
(CASO CREDIAHORRO)**

Nº	Actividades	Tiempo estimado (Min)	Responsable
1	Atiende cancelación de préstamo		Cajero
2	Informa a usuario que tiene cuenta de ahorro restringido		
3	Solicita documentos de identificación		
4	Indica a cliente que solicitara la capitalización de intereses de cuenta de ahorro		
5	Solicita a contabilidad la capitalización de cuenta de ahorro		
6	Envía solicitud a contador		
7	Llena formulario de retiro con su respectiva información		
8	Actualiza estatus de movimientos		
9	Entrega formulario de retiro lleno para estampar firma		
10	Verifica que todo esté en orden		
11	Ingresa modulo de caja y digita código 420		
12	Ingresa valor a retirar		
13	Solicita autorización para ejecutar retiro		

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 152 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.3.D</b>
	<b>Cancelación de cuenta de ahorro (Caso crediahorro)</b>	

14	Envía solicitud a ejecutivo		Cajero
15	Postea el formulario en la parte derecha estampa sello y firma		
16	Entrega efectivo y pide a cliente que verifique		
17	Recibe solicitud de capitalización de intereses		Contador
18	Efectúa asiento contable de capitalización		
19	Informa a caja el valor a retirar		
20	Ingresa información utilizando clave en sistema informático		Ejecutivo
Tiempo		<b>30</b>	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 153 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC1.3.2.4</b>
	<b>Cambio de beneficiario en cuenta de ahorro</b>	

**OBJETIVO:**

Proveer a la caja de Crédito de Zacatecoluca del marco procedimental que servirá como guía para el desarrollo de forma integrada de las actividades que conlleva el cambio de beneficiario en cuenta de ahorro<sup>36</sup>, con la finalidad de guiar en el desarrollo de los mismos y con ello evitar duplicidad en las actividades que se realizan.

**ALCANCE:**

Socio que desea realizar un cambio de beneficiario en su cuenta de ahorro.

**RESPONSABLES:**

- Ejecutivo de negocios
- Ejecutivo autorizado.

**PROVEEDORES:**

- Socio interesado en hacer cambio de beneficiario

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito
- Solicitud del cliente.

**SALIDAS:**

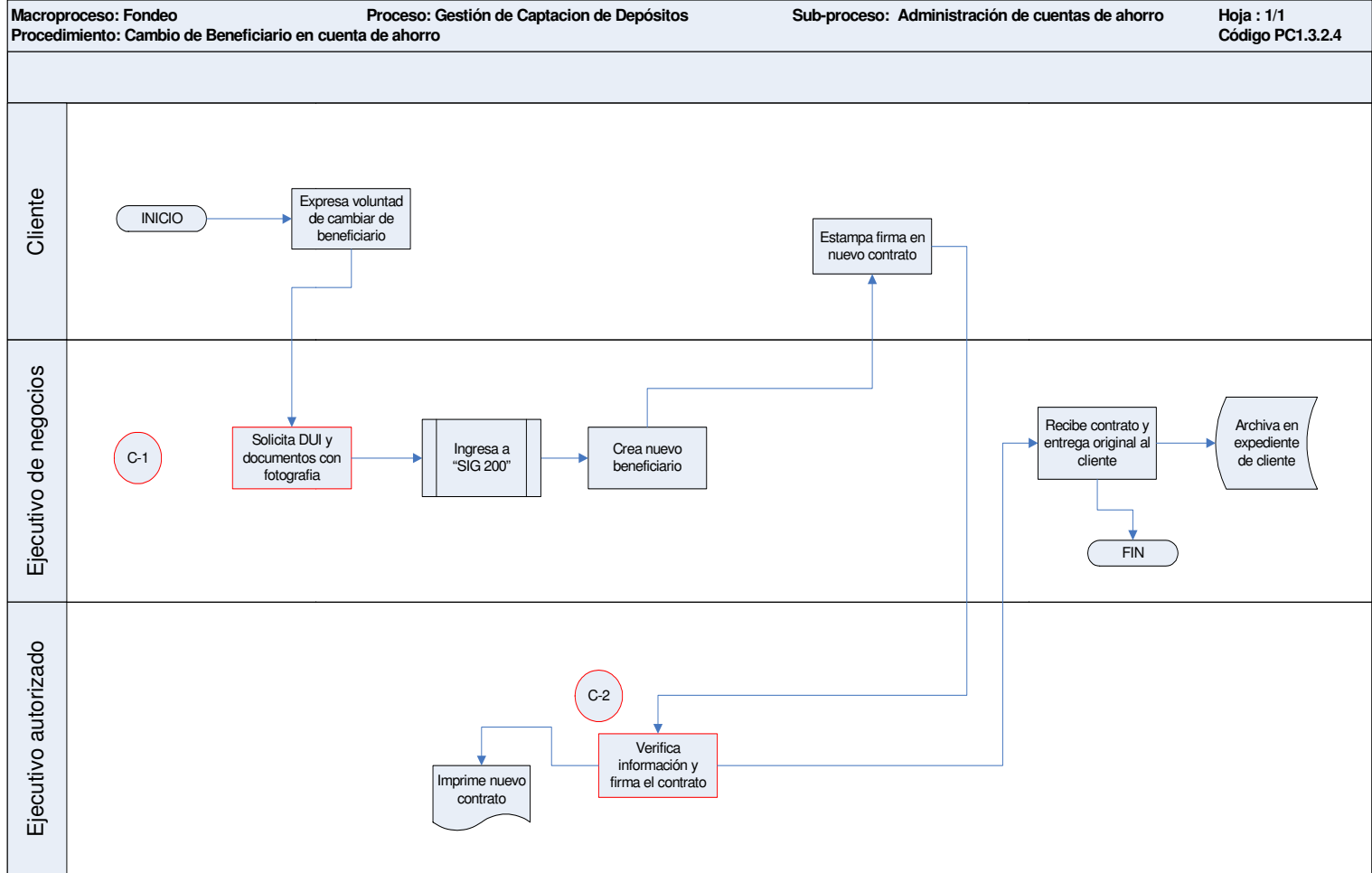
Contrato nuevo


**CLIENTES:**

Socio interesado.

---


<sup>36</sup> Ley de intermediarios financieros no bancarios



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 155 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.4</b>
	<b>Cambio de beneficiario en cuenta de ahorro</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
SUBPROCESO CAMBIO DE BENEFICIARIO EN CUENTA DE AHORRO**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Autorizado	Ejecutivo de negocios solicita la documentación a socio para la capitalización de de intereses de la cuenta de ahorro
C-2	Integridad	Ejecutivo autorizado verifica que toda la documentación para realizar la firma del contrato

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 156 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.4</b>
	<b>Cambio de beneficiario en cuenta de ahorro</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
SUBPROCESO CAMBIO DE BENEFICIARIO EN CUENTA DE AHORRO**

Nº	Actividades	Tiempo estimado (Min)	Responsable
1	Solicita al cliente documento de identidad con fotografía (DUI).	0.5	Ejecutivo de negocios
2	Ingresa al sistema informático "SIG2000", elimina al beneficiario	2.5	
3	Crea el nuevo beneficiario.	3	
4	Imprime nuevo contrato y se le escribe nota aclaratoria que sustituye el contrato antiguo.	10	
5	Le pide al cliente que estampe la firma en contrato original y copia.	5	
6	Recibe el contrato y le entrega a funcionario autorizado para la autorización del mismo.	12	Ejecutivo
7	Verifica la información, si esta correcta estampa la firma de autorizado y lo entrega a ejecutiva.	2.5	Funcionario autorizado
8	Recibe el contrato autorizado, le entrega el contrato original al cliente y guarda la copia en el expediente del cliente.	2.5	Ejecutivo
Tiempo		38	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 157 de 359</b>
	<b>Agregar autorizado en cuenta</b>	<b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC1.3.2.5</b>

**OBJETIVO:**

Permitir a la Caja de Crédito de Zacatecoluca, la organización de los pasos a seguir en el proceso de agregar a una persona autorizada en la cuenta de un socio, así como las tareas a realizar, a efecto de guiar en el desarrollo de estas actividades y evitar así la duplicidad en las actividades

**ALCANCE:**

Aplica a todos los socios de la Caja de Crédito con una cuenta de ahorro corriente.

**RESPONSABLES:**

- Ejecutivo de negocios
- Encargado de custodia

**PROVEEDORES:**

Socio interesado en agregar a una persona con poder legal sobre su cuenta

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito
- Solicitud del cliente.

**SALIDAS:**

- Formulario de registro de firmas
- Contrato

**CLIENTES:**

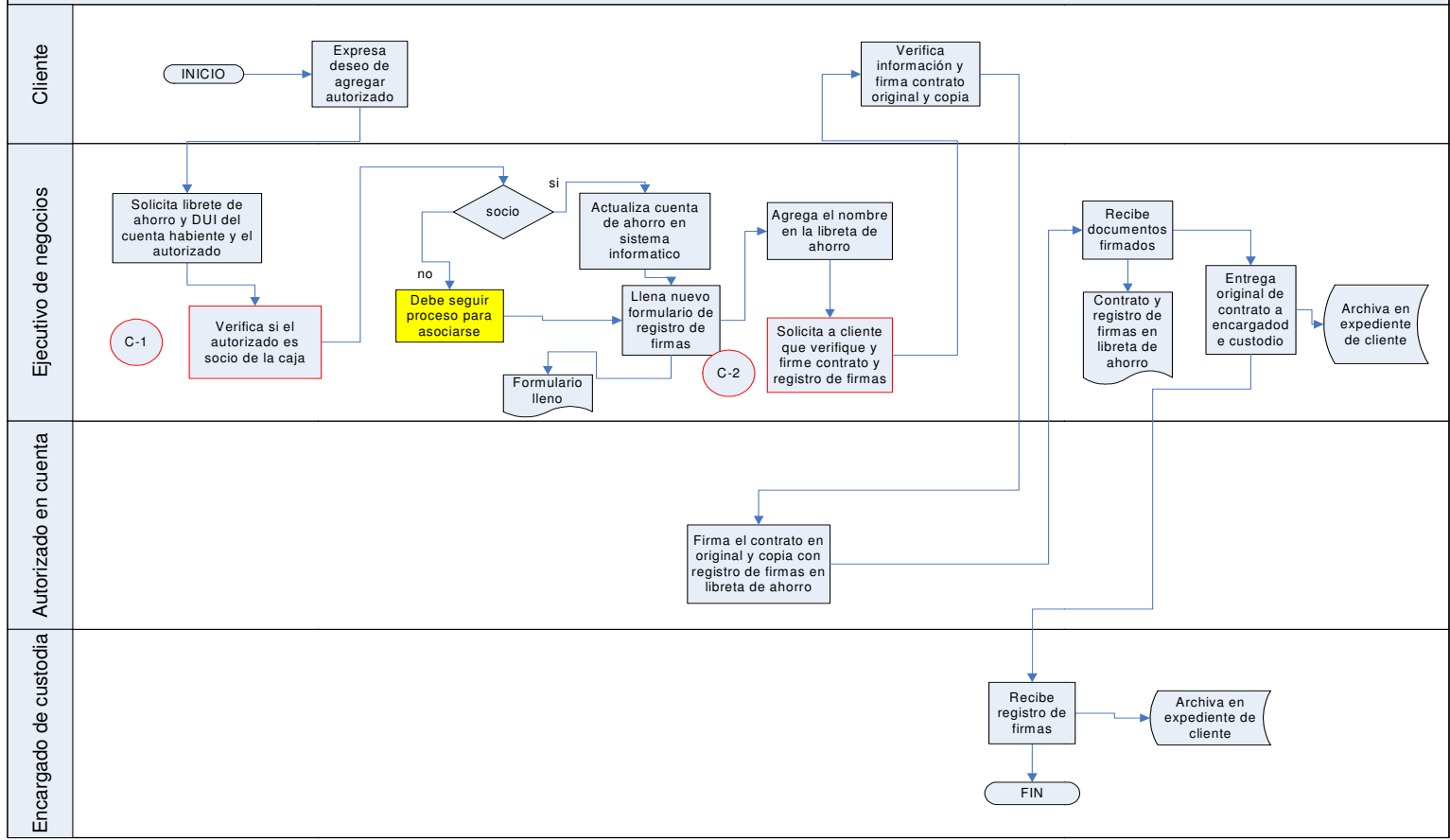
Socio interesado


Agregado en cuenta






Macroproceso: Fondeo      Proceso: Gestión de Captación de Depósitos      Sub-proceso: Administración de Cuentas de Ahorro      Hoja: 1/1  
 Procedimiento: Agregar Autorizado en cuenta      código: PC1.3.2.5



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 159 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.5</b>
	<b>Agregar autorizado en cuenta</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
SUBPROCESO AGREGAR AUTORIZADO EN CUENTA**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Autorizado	Ejecutivo de negocios verifica si la nueva persona a autorizar es socia de la caja de crédito
C-2	Integridad	Ejecutivo de negocios solicita a cliente que verifique y firme el contrato y registro de firmas


	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 160 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.5</b>
	<b>Agregar autorizado en cuenta</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
SUBPROCESO AGREGAR AUTORIZADO EN CUENTA**

Nº	Actividades	Tiempo estimado (Min)	Responsable
1	Solicita libreta de ahorro y DUI del cuenta habiente y el autorizado		Ejecutivo de negocios
2	Verifica si el autorizado es socio de la caja		
3	Informa que debe seguir proceso para asociarse		
4	Actualiza cuenta de ahorro en sistema informático		
5	Llena nuevo formulario de registro de firmas		
6	Agrega el nombre en la libreta de ahorro		
7	Solicita a cliente que verifique y firme contrato y registro de firmas		
8	Recibe documentos firmados		
9	Entrega original de contrato		

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 161 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.5</b>
	<b>Agregar autorizado en cuenta</b>	

10	Archiva en expediente de cliente		Ejecutivo de negocios
11	Envía registro de firmas		
12	Recibe registro de firmas		Encargado de custodia
13	Archiva en expediente de cliente		
Tiempo		30.0	

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 162 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.6</b>
	<b>Caso de fallecimiento</b>	

**OBJETIVO:**

Proveer a la Caja de Crédito de la serie de pasos que servirán de guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva el proceso a seguir en el caso del fallecimiento<sup>37</sup> de un socio, para guiar en el desarrollo de los mismos y de esta manera evitar duplicidad de actividades

**ALCANCE:**

Aplica a todos los socios de la Caja de Crédito con cuenta de ahorro corriente.

**RESPONSABLES:**

- Cajero
- Ejecutivo de negocios
- Contabilidad

**PROVEEDORES:**

Solicitud de Familiar, beneficiario o apoderado de socio fallecido.

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito.
- Familiar, beneficiario o apoderado de socio fallecido.

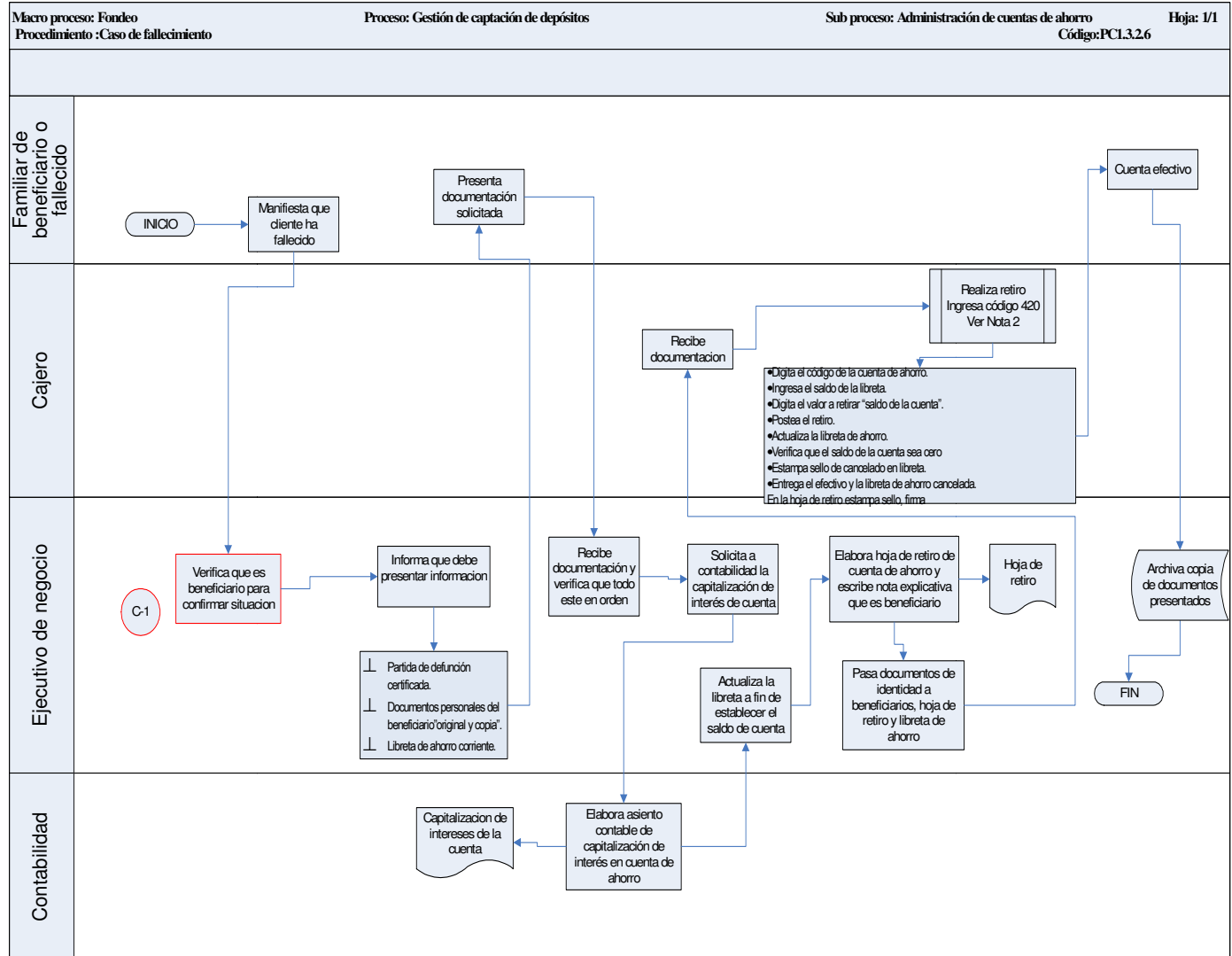
**SALIDAS:**


- Hoja de retiro
- Capitalización de intereses de la cuenta

**CLIENTES:** Familiar, beneficiario o apoderado de socio fallecido.

---


<sup>37</sup> Ley de intermediarios financieros no bancarios



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 164 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.6</b>
	<b>Caso de fallecimiento</b>	

**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
SUBPROCESO CASO POR FALLECIMIENTO**


<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Autorizado	Ejecutivo de negocios verifica si la persona solicitante es beneficiario de socio fallecido para confirmar situación

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 165 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.6</b>
	<b>Subproceso por fallecimiento</b>	


**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
SUBPROCESO CASO POR FALLECIMIENTO**

Nº	Actividades	Tiempo estimado (Min)	Responsable
1	Verifica quien (es) es el beneficiario (s) y solamente a él podrá proporcionarle la información correspondiente.	0,5	
2	Si es beneficiario le informa que debe presentar la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partida de defunción certificada.</li> <li>• Documentos personales del beneficiario "original y copia".</li> <li>• Libreta de ahorro corriente.</li> <li>• Verificar que la persona que se presenta a hacer el reclamo sea realmente la (s) beneficiarias, según contrato.</li> </ul>	1,0	ejecutivo
3	Recibe la documentación y verifica que todo esté en orden.	5,0	Ejecutivo
4	Solicita a contabilidad la capitalización de interés de la cuenta de ahorro.	1,0	
5	Elabora el asiento contable de capitalización de interés en cuenta de ahorro e informa a la ejecutiva.	1,0	Contabilidad



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 166 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC1.3.2.6</b>
	<b>Caso por fallecimiento</b>	

6	Actualiza la libreta a fin de establecer el saldo de la cuenta de ahorro.	0,5	Ejecutivo
7	Elabora hoja de retiro de cuenta de ahorro y escribe nota explicativa que es beneficiario del cuenta habiente que falleció.	4,0	
8	Pasa los documentos de identidad del beneficiario, la hoja de retiro y la libreta de ahorro a la cajera (o).	2,0	
9	Recibe la documentación, realiza el retiro así: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresa a la opción de caja y digita el código 420.</li> <li>• Digita el código de la cuenta de ahorro.</li> <li>• Ingresa el saldo de la libreta.</li> <li>• Digita el valor a retirar "saldo de la cuenta".</li> <li>• Postea el retiro.</li> <li>• Actualiza la libreta de ahorro.</li> <li>• Verifica que el saldo de la cuenta sea cero</li> <li>• Estampa sello de cancelado en libreta.</li> <li>• Entrega el efectivo y la libreta de ahorro cancelada.</li> <li>• En la hoja de retiro estampa sello, firma y lo custodia durante el día, hasta realizar cuadro y lo envía a contabilidad.</li> </ul>	2,0	Cajero
10	Archiva copia de los documentos presentados por el beneficiario (s) en el expediente.	1,0	Ejecutivo de negocios
Tiempo		18	

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 167 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.1</b>
	<b>Promoción y ventas</b>	

**OBJETIVO:**

Definir los pasos para reglamentar la ejecución, funcionamiento y constitución de los recursos del proceso promoción y ventas, a efecto de guiar en el desarrollo de los mismos y evitar duplicidad de funciones

**ALCANCE:**

Aplica a administración de operaciones, administración de cuentas de ahorro y administración de depósitos a plazo

**RESPONSABLES:**

- Gerente de negocios
- Gerente general o financiero
- Cajeros y encargados de plataforma
- Coordinadores de grupo y ejecutivos.

**PROVEEDOR:**

Gerente de negocio.

**ENTRADAS:**

Normativa interna de la Caja de Crédito.

Documentos de logros obtenidos en periodo inmediato anterior

**SALIDAS:**

Metas propuestas para el presente periodo

Programa de actividades de promoción y ventas

**CLIENTES:**

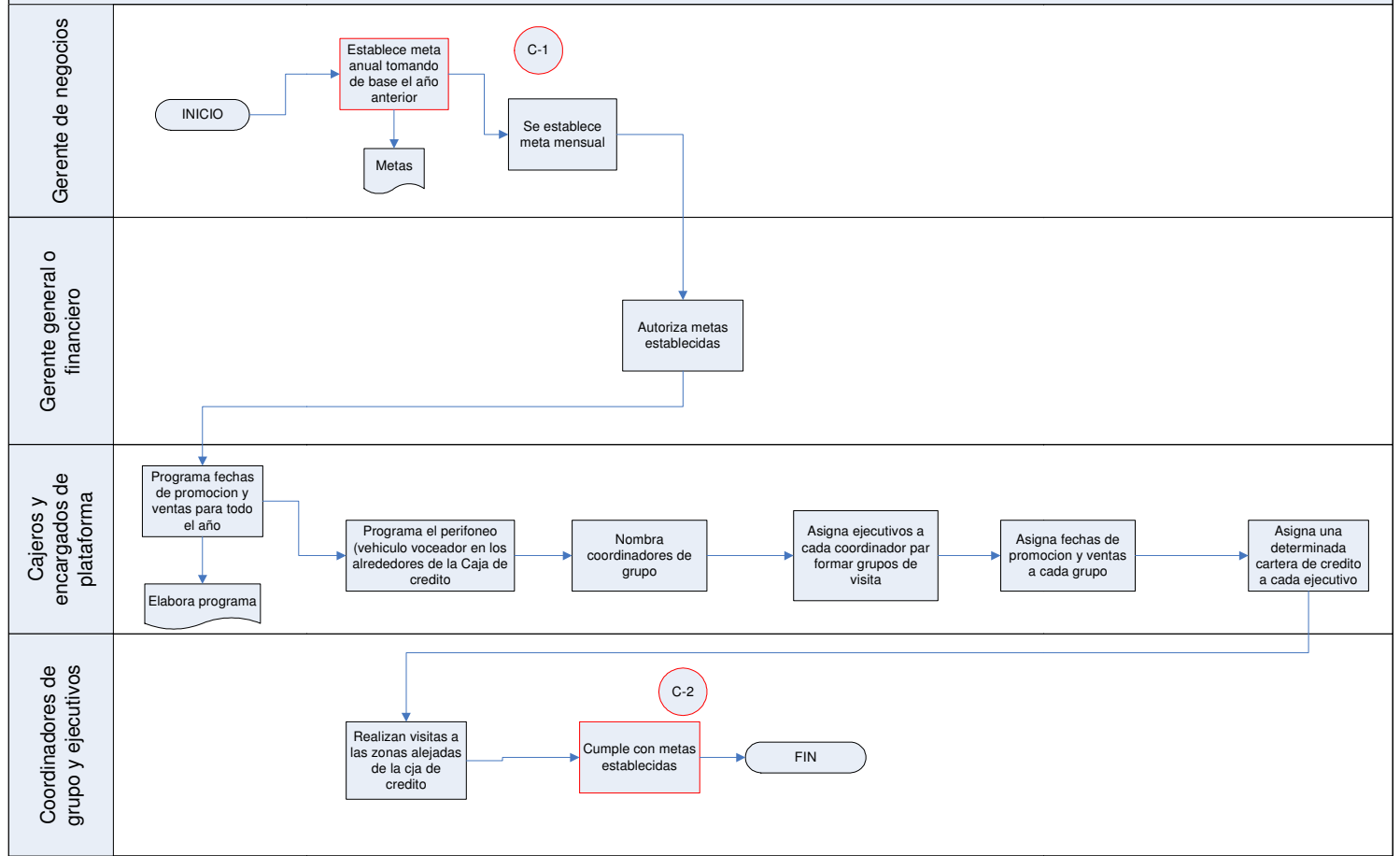
Colocaciones de crédito, administración de cuentas de ahorro y administración de depósitos a plazo




Macroproceso: Colocaciones

Proceso: Promocion y ventas


Hoja: 1/1  
 Codigo: PC2.1



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 169 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.1</b>
	<b>Promoción y ventas</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
PROCESO PROMOCION Y VENTAS**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Exactitud	Gerente de negocios establece metas, tomando como base el periodo anterior
C-2	Autorizado	Coordinadores de grupo y ejecutivos verifican si las metas fueron establecidas

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 170 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.1</b>
	<b>Promoción y ventas</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
PROCESO PROMOCION Y VENTAS**

Nº	Actividades	Tiempo estimado (Min)	Responsable
1	Se establece una meta anual tomando de base el año anterior	30,0	Gerencia de negocios
2	Se establece la meta mensual <ul style="list-style-type: none"> <li>• colocación de créditos</li> <li>• ahorro</li> <li>• porcentaje de mora</li> <li>• cobertura de reserva</li> <li>• utilidad de operación</li> </ul>	30,0	
3	Autoriza las metas establecidas	30,0	Gerente general
4	Se programan las fechas de promoción y ventas para todo el año	10,0	Asistente de gerencia de negocios
5	Se programa el perifoneo (vehículo voceador) en los alrededores de la Caja de Crédito	60,0	
6	Se nombran coordinadores	5,0	
7	Se asignan ejecutivos de las dos agencias con que cuenta la Caja, para la formación de grupos de visita	20,0	
8	Se signan fechas de promoción y ventas a cada grupo	30,0	
9	Asigna una cartera de crédito a cada ejecutivo	35,0	Coordinadores de grupo y ejecutivos
10	Realizan las visitas a las zonas más alejadas de la Caja de Crédito por ejemplo caseríos cantones municipios aledaños a Zacatecoluca	20,0	
11	Deben cumplir con las metas establecidas para la cartera asignada	30	
Tiempo		1200	

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 171 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.1.1</b>
	<b>Gestión de crédito para vivienda (Caso hipotecario)</b>	

**OBJETIVO:**

Definir los pasos para reglamentar la ejecución, funcionamiento y constitución de los recursos del proceso gestión de crédito para vivienda caso hipotecario, a efecto de guiar en el desarrollo de los mismos y evitar duplicidad de funciones

**ALCANCE:**

Aplica a los socios de la Caja de Crédito de Zacatecoluca

**RESPONSABLES:**


- personal de información crediticia
- Digitación
- Perito
- Ejecutivo de negocios.
- Comité de crédito.
- Operaciones
- Notario
- Caja

**PROVEEDOR:**

Socio de la Caja de Crédito que ha solicitado un crédito para vivienda

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito.
- Solicitud y requisitos presentados por el socio

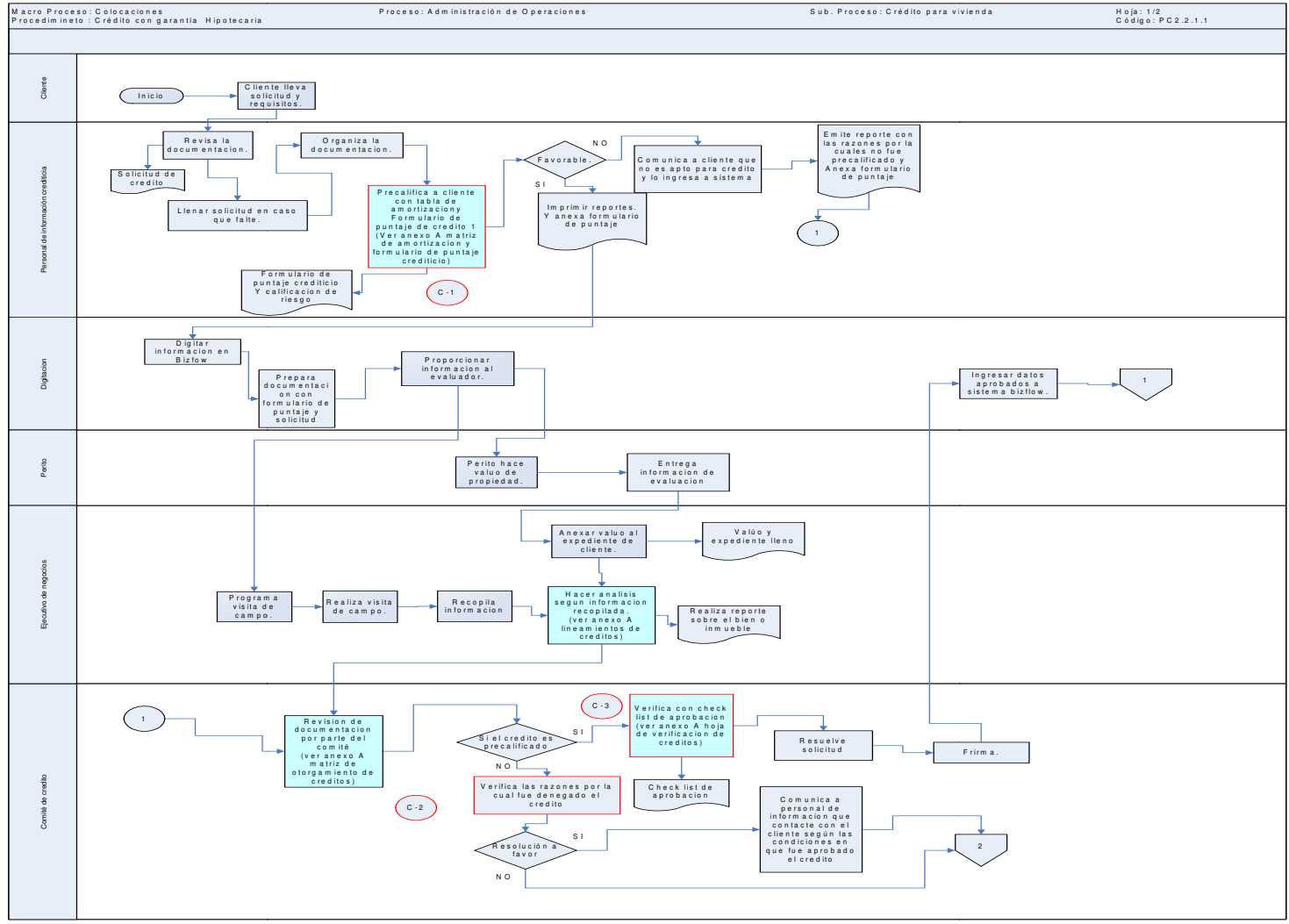
	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 172 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.1.1</b>
	<b>Gestión de crédito para vivienda (Caso hipotecario)</b>	

**SALIDAS:**

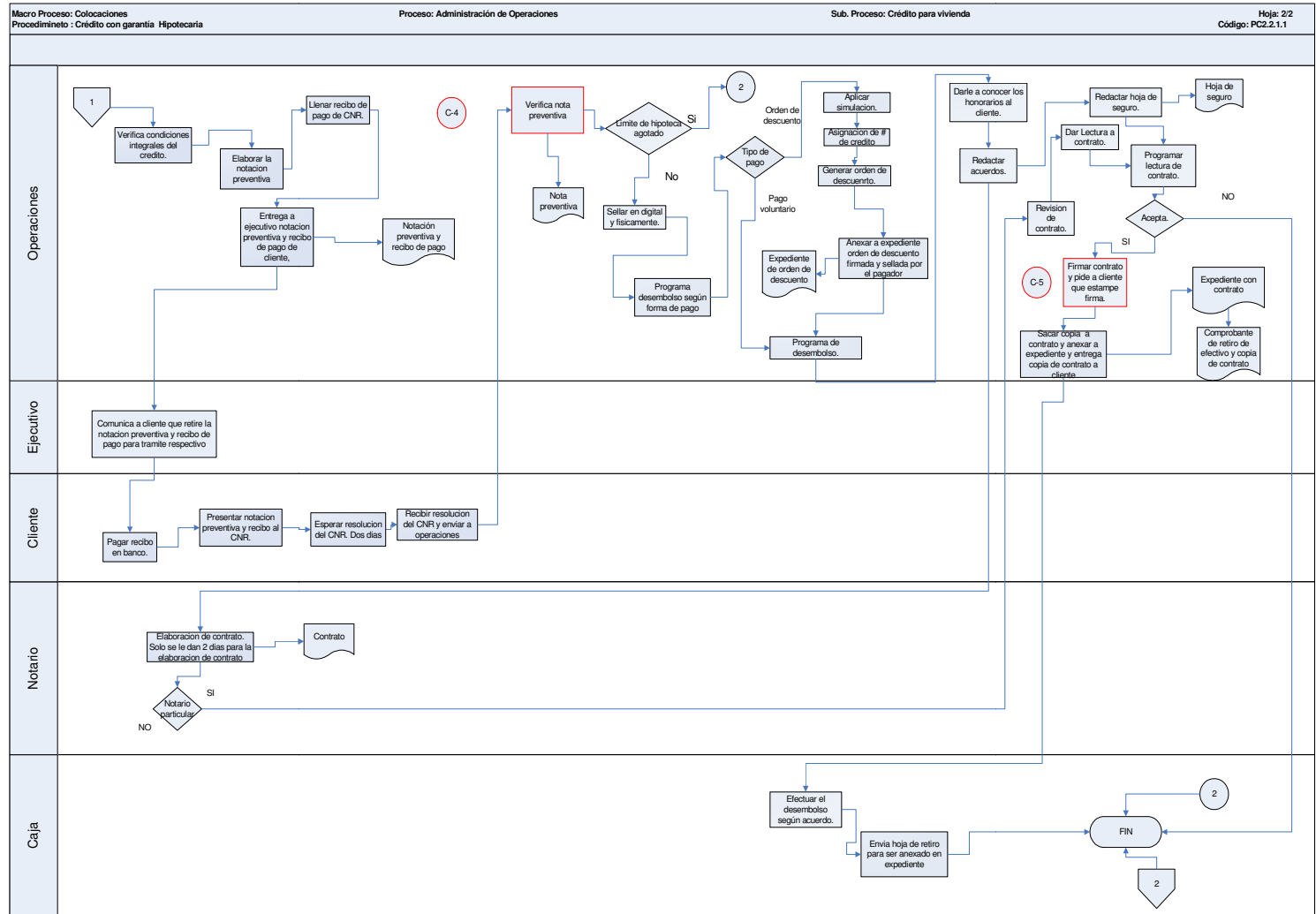
- Solicitud de crédito debidamente llena
- Impresión de reporte y formulario de puntaje
- Reporte donde se exponen las causas por las cuales no fue precalificado un cliente, anexo a su respectivo formulario de puntaje
- Valúo y expediente lleno
- Reporte sobre bien o inmueble
- Check list de aprobación
- Notación preventiva
- Recibo de pago
- Expediente de orden de descuento
- Contrato
- Expediente con contrato
- Comprobante de retiro de efectivo y copia de contrato


**CLIENTES:**

- Proceso de constatación
- recuperación
- Archivo








	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 175 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.1.1</b>
	<b>Gestión de crédito para vivienda (Caso hipotecario)</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
SUBPROCESO GESTION DE CRÉDITO PARA VIVIENDA  
(CASO HIPOTECARIO)**

Control	Descripción	Activación
C-1	Integridad/autorizado	Personal de información crediticia recibe información de cliente y los fiadores, y evalúa con el formulario de puntaje de crédito.
C-2	Integridad/segregación de funciones	Comité de crédito verifica las razones por las cuales el crédito fue denegado
C-3	Autorizado	Comité de crédito Verifica con check list de aprobación
C-4	Integridad	Operaciones verifica nota preventiva
C-5	Autorización	Operaciones solicita la firma de cliente si este acepta sus condiciones


	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 176 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.1.1</b>
	<b>Gestión de crédito para vivienda (Caso hipotecario)</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
SUBPROCESO GESTION DE CRÉDITO PARA VIVIENDA  
(CASO HIPOTECARIO)**


Nº	Actividades	Tiempo estimado (Min)	Responsable
1	Revisa la documentación proporcionada por el solicitante de crédito	20	Personal de información crediticia
2	Llena la solicitud en caso de que falte información	10	
3	Organiza la información recibida	5	
4	Precalifica a cliente y fiadores a partir de formulario de puntaje de crédito y tabla de amortización	25	
5	Si el cliente no precalifica comunica que no es apto para el crédito y lo ingresa al sistema en el reporte emite las razones por las cuales no fue aprobado su crédito	2.5	
6	Si el cliente precalifica imprime reporte y anexa formulario de puntaje y lleva a digitación	2.5	
7	Digita información en sistema bizflow	50	Digitación
8	Prepara documentación con el formulario de puntaje y solicitud	15	
9	Proporciona información al evaluador	20	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 177 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC2.2.1.1</b>
	<b>Gestión de crédito para vivienda</b> <b>(Caso hipotecario)</b>	

10	Hace el valúo de la propiedad	12	Programa la vista de campo	1920	20	Perito	Ejecutivo de negocios
11	Entrega informe a evaluador	13	Realiza visita de campo y recopila información	10	240		
		14	Anexa valúo a expediente de cliente		5		
15	Realiza análisis sobre la información presentada y envía a comité			120		Ejecutivo de negocios	
16	Revisa toda la documentación proporcionada por el ejecutivo de negocios y los créditos precalificados que fueron denegados			30		Comité de crédito	
17	Si el crédito es precalificado verifica con check list de aprobación			30			
18	En el caso que no es precalificado, se verifican las razones por las cuales no fue aprobado el crédito						
19	A partir de este análisis si existe una resolución a favor debe comunicarse con el personal de información para contactar con el cliente según las condiciones en las cuales fue aprobado el crédito						
20	Resuelve solicitud a partir de check list de aprobación						
21	Firma documento y envía a digitación			15		Digitación	
22	Ingresa datos aprobados mediante sistema bizflow			20			
23	Verifica condiciones integrales de crédito			30		Operaciones	

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 178 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.1.1</b>
	<b>Gestión de crédito para vivienda (Caso hipotecario)</b>	

24	Elabora notación preventiva	30	
25	Llena recibo de pago del Centro Nacional de Registro	15	
26	Entrega a ejecutivo de negocios la notación preventiva y recibo de pago de cliente	20	
27	Comunica a cliente que retire la notación preventiva y recibo de pago para tramite respectivo	10	Ejecutivo
28	Verifica la notación preventiva	10	Operaciones
29	Si el límite de la hipoteca está agotado comunica a cliente que el crédito queda anulado	10	
30	Si el limite no está excedido, sella en digital y físicamente		
31	Programa desembolso según forma de pago	3	
32	Si el pago es por orden de descuento	30	
33	Aplica simulación		
34	Asigna numero al crédito		
35	Genera orden de descuento		
36	Anexa a expediente orden de descuento, firmada y sellada por el pagador		
37	Si es por pago voluntario programa desembolso		
38	Da a conocer los honorarios al cliente	20	
39	Redacta acuerdos y hoja de seguro	3	

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 179 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.1.1</b>
	<b>Gestión de crédito para vivienda (Caso hipotecario)</b>	


40	Elabora contrato, teniendo en cuenta que solo puede llevarse 2 días en la elaboración de este <sup>38</sup>	1440	Notario <sup>39</sup>
41	Realiza la revisión del contrato	30	Operaciones
42	Programa lectura de contrato	20	
43	Da lectura a contrato	60	
44	Si el cliente acepta firma contrato y estampa firma	10	
45	Saca copia a contrato y anexa expediente y entrega copia de contrato a cliente	30	
46	Efectúa desembolso según acuerdos	10	Caja
Tiempo		5052 <sup>40</sup>	

<sup>38</sup> Solo puede incumplir el periodo de tiempo estipulado 2 veces antes de caer en una amonestación o cambio de notario

<sup>39</sup> Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios

Capítulo V. Otras regulaciones, Artículo 141.- Libertad Notarial

<sup>40</sup> Se incluyen los tiempos en que el cliente realiza las diligencias respectivas en la tramitación de la notación preventiva, aproximadamente 2 días laborales, 960 min

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 180 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.1.2</b>
	<b>Gestión de crédito para vivienda (Caso fiduciario)</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar a la Caja de Crédito el marco procedimental que será utilizado como guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva el proceso de gestión para vivienda caso fiduciario, a efecto de guiar en el desarrollo de los mismos y evitar la duplicidad en acciones.

**ALCANCE:**

Aplica a los socios de la Caja de Crédito de Zacatecoluca que soliciten un crédito para vivienda

**RESPONSABLES:**


- personal de información crediticia
- Digitación
- Perito
- Ejecutivo de negocios.
- Comité de crédito.
- Operaciones
- Notario
- Caja

**PROVEEDORES:**

Socio de la Caja de Crédito que ha solicitado un crédito para vivienda

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito.
- Solicitud y requisitos presentados por el socio

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 181 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.1.2</b>
	<b>Gestión de crédito para vivienda (Caso fiduciario)</b>	

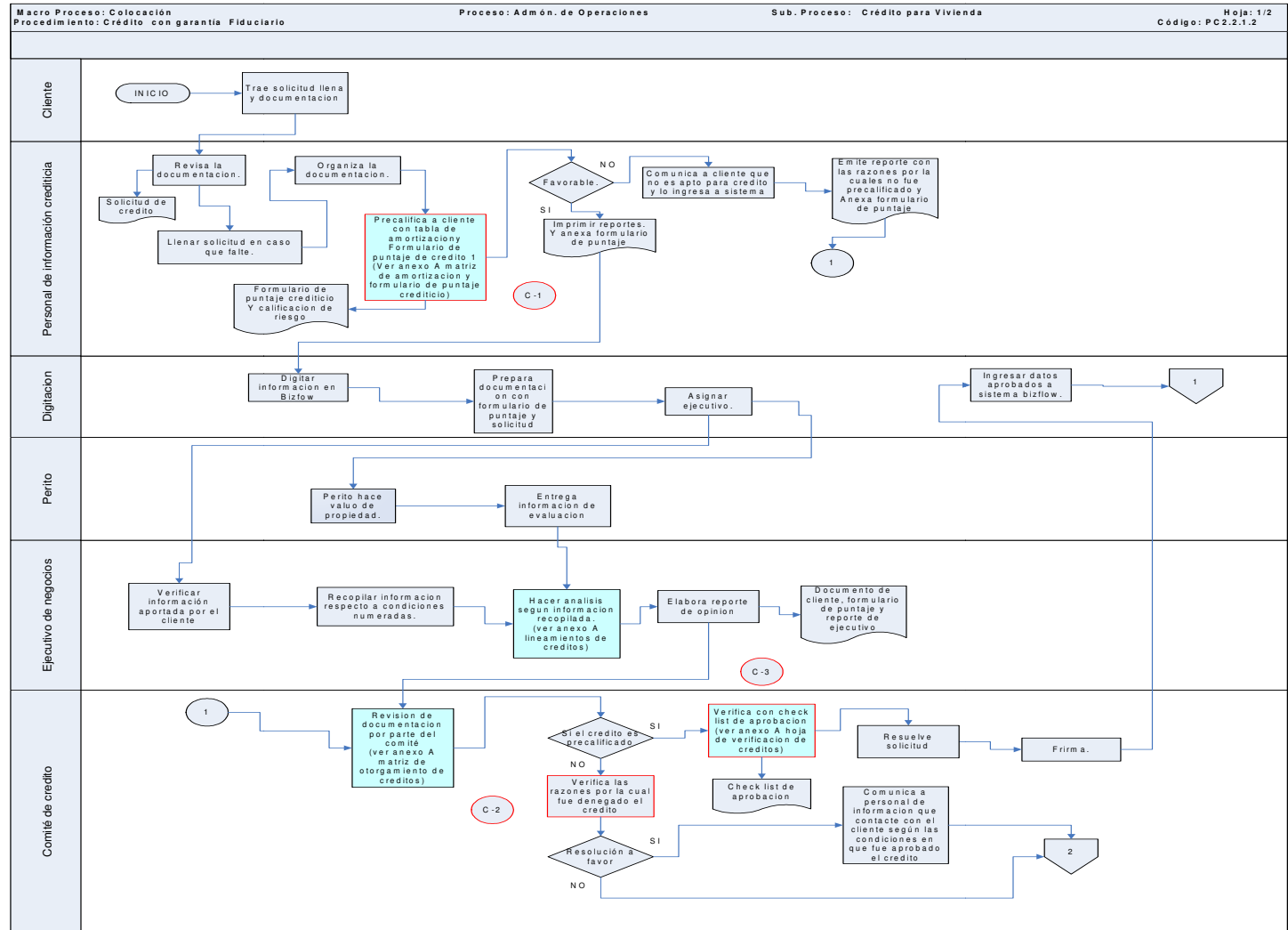
**SALIDAS:**

- Solicitud de crédito debidamente llena
- Impresión de reporte y formulario de puntaje con calificación de riesgo
- Reporte donde se exponen las causas por las cuales no fue precalificado un cliente, anexo a su respectivo formulario de puntaje
- Documento de cliente, formulario de puntaje y reporte de ejecutivo
- Check list de aprobación
- Expediente con orden de descuento
- Hoja de seguro
- Plan de pago
- Hoja de desembolso
- Expediente de cliente con contrato y documentación
- Comprobante de retiro de efectivo y copia de contrato


**CLIENTES:**

- Proceso de constatación
- Macroproceso de recuperación
- Archivo








	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 184 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.1.2</b>
	<b>Gestión de crédito para vivienda (Caso fiduciario)</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
SUBPROCESO GESTION DE CRÉDITO PARA VIVIENDA  
(CASO FIDUCIARIO)**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Integridad/autorizado	Personal de información crediticia recibe información de cliente y los fiadores, y evalúa con el formulario de puntaje de crédito.
C-2	Integridad/segregación de funciones	Comité de crédito verifica las razones por las cuales el crédito fue denegado
C-3	Autorizado	Comité de crédito Verifica con check list de aprobación


	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 185 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.1.2</b>
	<b>Gestión de crédito para vivienda (Caso fiduciario)</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
SUBPROCESO GESTION DE CRÉDITO PARA VIVIENDA  
(CASO FIDUCIARIO)**

Nº	Actividades	Tiempo estimado (Min)	Responsable
1	Revisa la documentación proporcionada por el solicitante de crédito	20	Personal de información crediticia
2	Llena la solicitud en caso de que falte información	10	
3	Organiza la información recibida	5	
4	Precalifica a cliente y fiadores a partir de formulario de puntaje de crédito y tabla de amortización	25	
5	Si el cliente no precalifica comunica que no es apto para el crédito y lo ingresa al sistema en el reporte emite las razones por las cuales no fue aprobado su crédito	2.5	
6	Si el cliente precalifica imprime reporte y anexa formulario de puntaje y lleva a digitación	2.5	
7	Digita información en sistema bizflow	50	Digitación
8	Prepara documentación con el formulario de puntaje y solicitud	15	
9	Proporciona información al evaluador	20	
10	asigna información	10	


	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 186 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC2.2.1.2</b>
	<b>Gestión de crédito para vivienda</b> <b>(Caso fiduciario)</b>	

11	Hace el valúo de la propiedad	12	Programa la vista de campo	1440	20	Perito	Ejecutivo de negocios
14	Entrega informe a evaluador	13	Realiza visita de campo y recopila información	10	180		
		15	Anexa valúo a expediente de cliente		5		
16	Realiza análisis sobre la información presentada y envía a comité			120	Ejecutivo de negocios		
17	Revisa toda la documentación proporcionada por el ejecutivo de negocios y los créditos precalificados que fueron denegados			30	Comité de crédito		
18	Si el crédito es precalificado verifica con check list de aprobación			30			
19	En el caso que no es precalificado, se verifican las razones por las cuales no fue aprobado el crédito						
20	A partir de este análisis si existe una resolución a favor debe comunicarse con el personal de información para contactar con el cliente según las condiciones en las cuales fue aprobado el crédito						
21	Resuelve solicitud a partir de check list de aprobación						
22	Firma documento y envía a digitación			15	Digitación		
23	Ingresa datos aprobados mediante sistema bizflow			20			


	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 187 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.1.2</b>
	<b>Gestión de crédito para vivienda (Caso fiduciario)</b>	

24	Verifica condiciones generales de crédito	30	Operaciones
25	Sella en digital y físicamente	10	
26	Programa desembolso según forma de pago	30	
27	Si el pago es por orden de descuento aplica simulación		
28	Asigna numero de crédito		
29	Genera orden de descuento		
30	Anexa a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador		
31	Si es pago voluntario programa desembolso		
32	Hace plan de pago y Realiza hoja de desembolso		
33	Redacta acuerdo y hoja de seguro	3	
34	Elabora el contrato	1200	Notario <sup>41</sup>

<sup>41</sup> Ley de intermediarios financieros no bancarios

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 188 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.1.2</b>
	<b>Gestión de crédito para vivienda (Caso fiduciario)</b>	

35	Efectúa revisión de contrato	30	Operaciones
36	Programa lectura del contrato	20	
37	Da lectura a contrato	60	
38	Si el cliente acepta las condiciones firma el contrato	10	
39	Saca copia a contrato y anexa expediente y entrega copia de contrato a cliente	30	
40	Efectúa desembolso según acuerdo	10	Caja
Tiempo		<b>3478</b>	

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 189 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.2.1</b>
	<b>Gestión de crédito para consumo (Caso hipotecario)</b>	

**OBJETIVO:**

Proveer a la Caja de Crédito de la serie de pasos que servirán de guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva la gestión de crédito para consumo, caso hipotecario, para guiar en el desarrollo de los mismos y de esta manera evitar duplicidad de actividades

**ALCANCE:**

Aplica a los socios de la Caja de Crédito de Zacatecoluca que soliciten un crédito para consumo

**RESPONSABLES:**

- Personal de información crediticia
- Digitación
- Perito
- Ejecutivo de negocios.
- Comité de crédito.
- Operaciones
- Notario
- Caja


**PROVEEDOR:**

Socio de la Caja de Crédito que ha solicitado un crédito para consumo personal

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito.



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 190 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.2.1</b>
	<b>Gestión de crédito para consumo (Caso hipotecario)</b>	

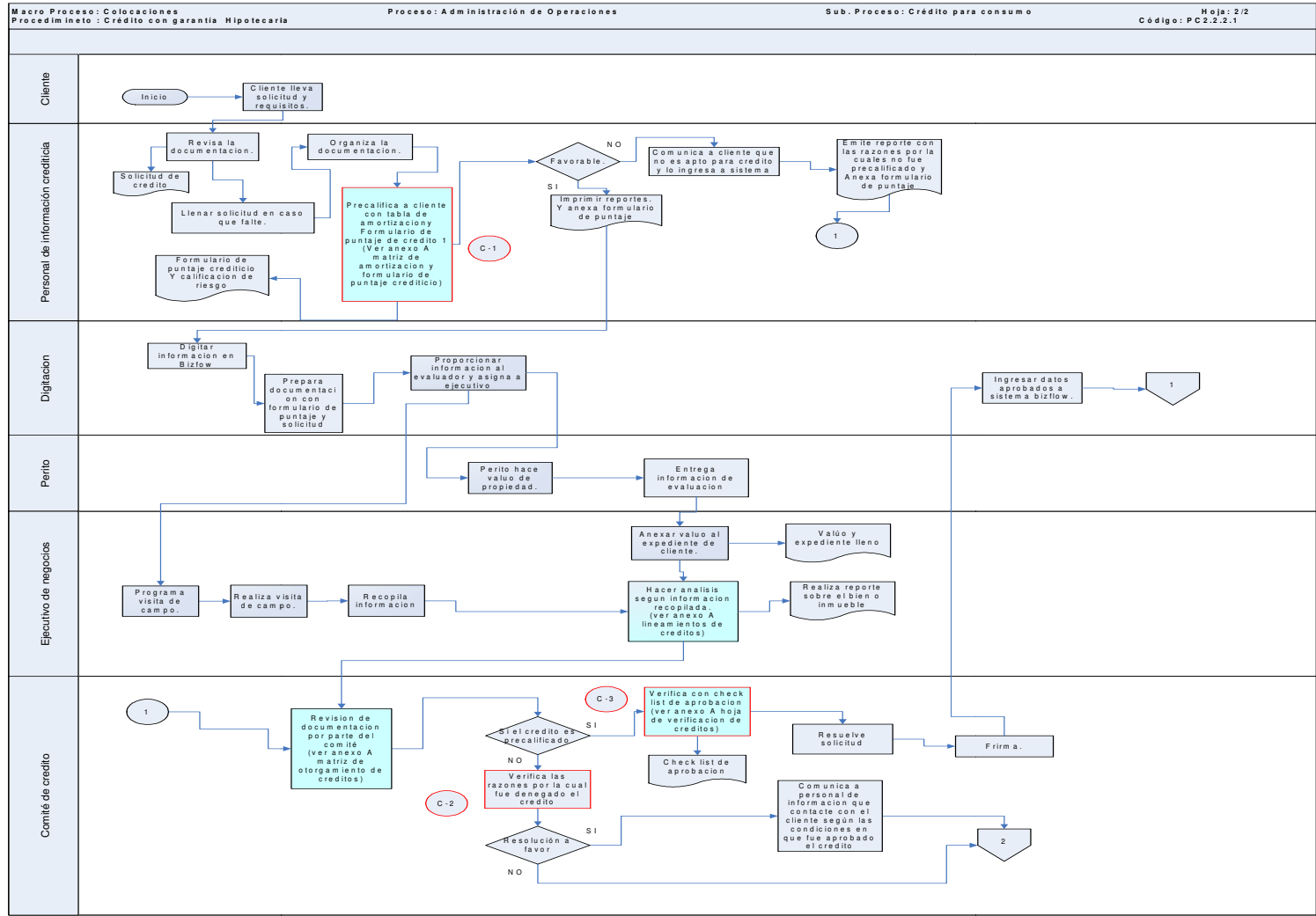
- Solicitud y requisitos presentados por el socio

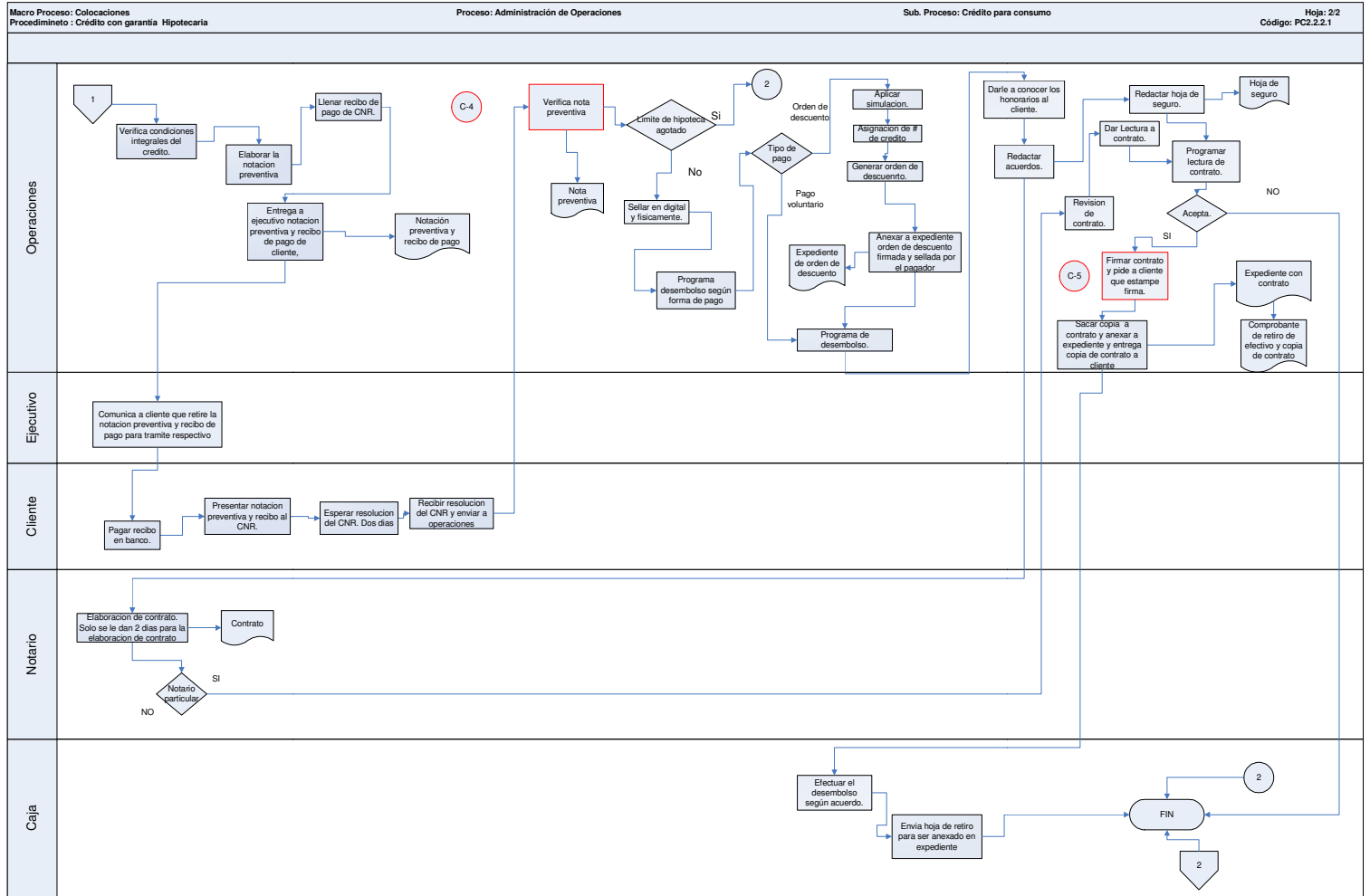
**SALIDAS:**


- Solicitud de crédito debidamente completada
- Impresión de reporte y formulario de puntaje
- Reporte donde se exponen las causas por las cuales no fue precalificado un cliente, anexo a su respectivo formulario de puntaje
- Valúo y expediente lleno
- Reporte sobre bien o inmueble
- Check list de aprobación
- Notación preventiva
- Recibo de pago
- Expediente de orden de descuento
- Contrato de crédito
- Expediente con contrato
- Orden de descuento
- Comprobante de retiro de efectivo y copia de contrato

**CLIENTES:**

- Proceso de constatación
- Macroproceso de recuperación
- Archivo






	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 193 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.2.1</b>
	<b>Gestión de crédito para consumo (Caso hipotecario)</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
SUBPROCESO GESTION DE CRÉDITO PARA CONSUMO  
(CASO HIPOTECARIO)**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Integridad/autorizado	Personal de información crediticia recibe información de cliente y los fiadores, y precalifica con el formulario de puntaje de crédito.
C-2	Integridad/segregación de funciones	Comité de crédito verifica las razones por las cuales el crédito fue denegado
C-3	Autorizado	Comité de crédito Verifica con check list de aprobación
C-4	Integridad	Operaciones verifica nota preventiva
C-5	Autorización	Operaciones solicita la firma de cliente si este acepta sus condiciones


	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 194 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.2.1</b>
	<b>Gestión de crédito para consumo (Caso hipotecario)</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
SUBPROCESO GESTION DE CRÉDITO PARA CONSUMO  
(CASO HIPOTECARIO)**


Nº	Actividades	Tiempo estimado (Min)	Responsable
1	Revisa la documentación proporcionada por el solicitante de crédito	20	Personal de información crediticia
2	Llena la solicitud en caso de que falte información	10	
3	Organiza la información recibida	5	
4	Precalifica a cliente y fiadores a partir de formulario de puntaje de crédito y tabla de amortización	25	
5	Si el cliente no precalifica comunica que no es apto para el crédito y lo ingresa al sistema en el reporte emite las razones por las cuales no fue aprobado su crédito	2.5	
6	Si el cliente precalifica imprime reporte y anexa formulario de puntaje y lleva a digitación	2.5	
7	Digita información en sistema bizflow	50	Digitación
8	Prepara documentación con el formulario de puntaje y solicitud	15	
9	Proporciona información al evaluador	20	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 195 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC2.2.2.1</b>
	<b>Gestión de crédito para consumo</b> <b>(Caso hipotecario)</b>	

10	Hace el valúo de la propiedad	12	Programa la vista de campo	1920	20	Perito	Ejecutivo de negocios
11	Entrega informe a evaluador	13	Realiza visita de campo y recopila información	10	240		
		14	Anexa valúo a expediente de cliente		5		
15	Realiza análisis sobre la información presentada y envía a comité			120		Ejecutivo de negocios	
16	Revisa toda la documentación proporcionada por el ejecutivo de negocios y los créditos precalificados que fueron denegados			30		Comité de crédito	
17	Si el crédito es precalificado verifica con check list de aprobación			30			
18	En el caso que no es precalificado, se verifican las razones por las cuales no fue aprobado el crédito						
19	A partir de este análisis si existe una resolución a favor debe comunicarse con el personal de información para contactar con el cliente según las condiciones en las cuales fue aprobado el crédito						
20	Resuelve solicitud a partir de check list de aprobación			15			
21	Firma documento y envía a digitación			15			
22	Ingresa datos aprobados mediante sistema bizflow			20		Digitación	
23	Verifica condiciones integrales de crédito			30		Operaciones	

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 196 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.2.1</b>
	<b>Gestión de crédito para consumo (Caso hipotecario)</b>	

24	Elabora notación preventiva	30	
25	Llena recibo de pago del Centro Nacional de Registro	15	
26	Entrega a ejecutivo de negocios la notación preventiva y recibo de pago de cliente	20	
27	Comunica a cliente que retire la notación preventiva y recibo de pago para tramite respectivo	10	Ejecutivo
28	Verifica la notación preventiva	10	Operaciones
29	Si el límite de la hipoteca está agotado comunica a cliente que el crédito queda anulado	10	
30	Si el limite no está excedido, sella en digital y físicamente		
31	Programa desembolso según forma de pago	3	
32	Si el pago es por orden de descuento	30	
33	Aplica simulación		
34	Asigna numero al crédito		
35	Genera orden de descuento		
36	Anexa a expediente orden de descuento, firmada y sellada por el pagador		
37	Si es por pago voluntario programa desembolso		
38	Da a conocer los honorarios al cliente	20	
39	Redacta acuerdos y hoja de seguro	3	

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 197 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.2.1</b>
	<b>Gestión de crédito para consumo (Caso hipotecario)</b>	

40	Elabora contrato, teniendo en cuenta que solo puede llevarse 2 días en la elaboración de este <sup>42</sup>	1440	Notario <sup>43</sup>
41	Realiza la revisión del contrato	30	Operaciones
42	Programa lectura de contrato	20	
43	Da lectura a contrato	60	
44	Si el cliente acepta firma contrato y estampa firma	10	
45	Saca copia a contrato y anexa expediente y entrega copia de contrato a cliente	30	
46	Efectúa desembolso según acuerdos	10	Caja
Tiempo		<b>5052<sup>44</sup></b>	


<sup>42</sup> Solo puede incumplir el periodo de tiempo estipulado 2 veces antes de caer en una amonestación o cambio de notario

<sup>43</sup> Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios

Capítulo V. Otras regulaciones, Artículo 141.- Libertad Notarial

<sup>44</sup> Se incluyen los tiempos en que el cliente realiza las diligencias respectivas en la tramitación de la notación preventiva, aproximadamente 2 días laborales, 960 min



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 198 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.2.2</b>
	<b>Gestión de crédito para consumo (Caso fiduciario)</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar a la Caja de Crédito el marco procedimental que será utilizado como guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva el proceso de gestión de crédito para consumo caso fiduciario, a efecto de guiar en el desarrollo de los mismos y evitar la duplicidad en acciones.

**ALCANCE:**

Aplica a los socios de la Caja de Crédito de Zacatecoluca que soliciten un crédito para consumo

**RESPONSABLES:**


- Personal de información crediticia
- Digitación
- Ejecutivo de negocios.
- Comité de crédito.
- Operaciones
- Notario
- Caja

**PROVEEDORES:**

Socio de la Caja de Crédito que ha solicitado un crédito para consumo

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito.

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 199 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.2.2</b>
	<b>Gestión de crédito para consumo (Caso fiduciario)</b>	

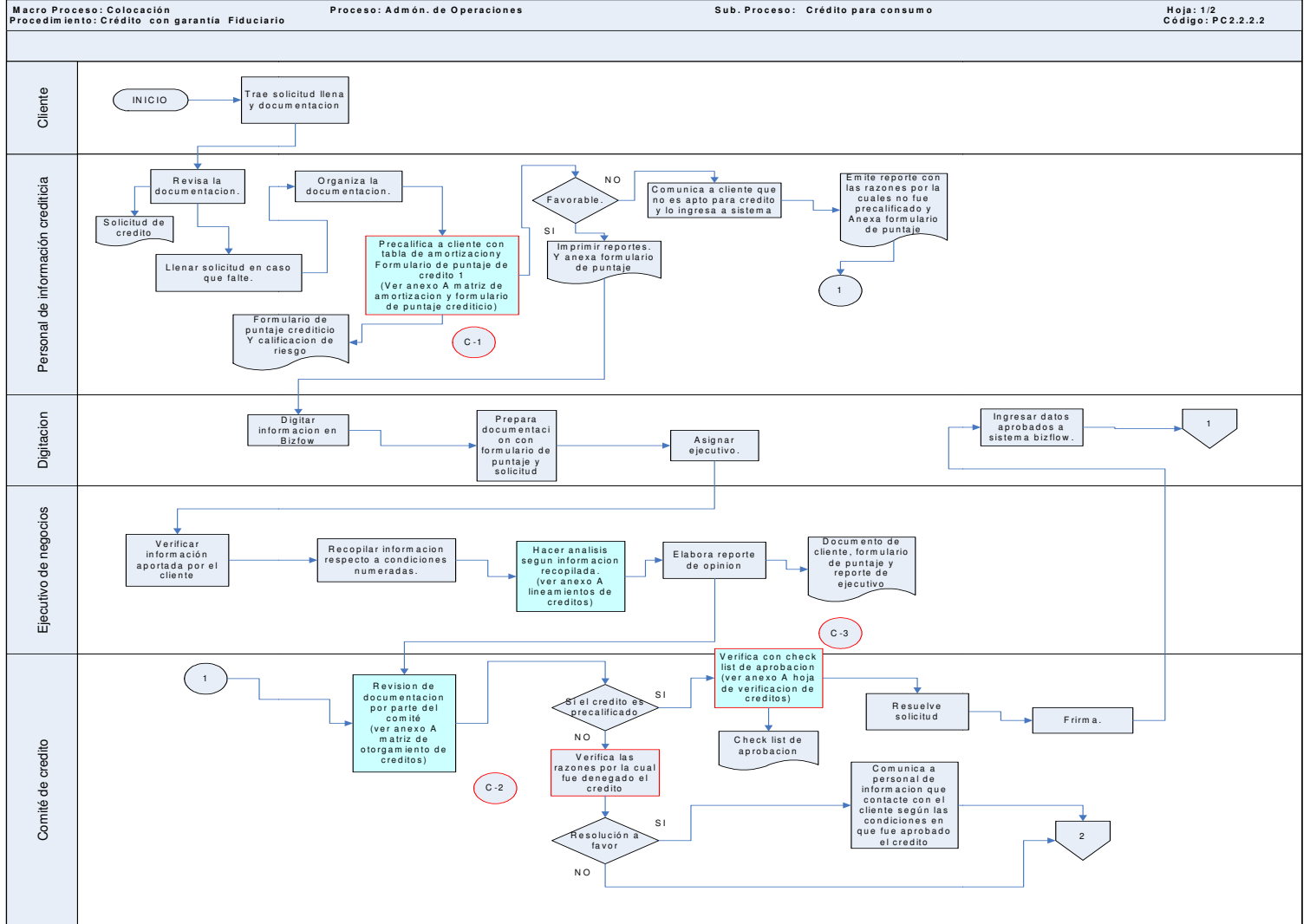
- Solicitud y requisitos presentados por el socio

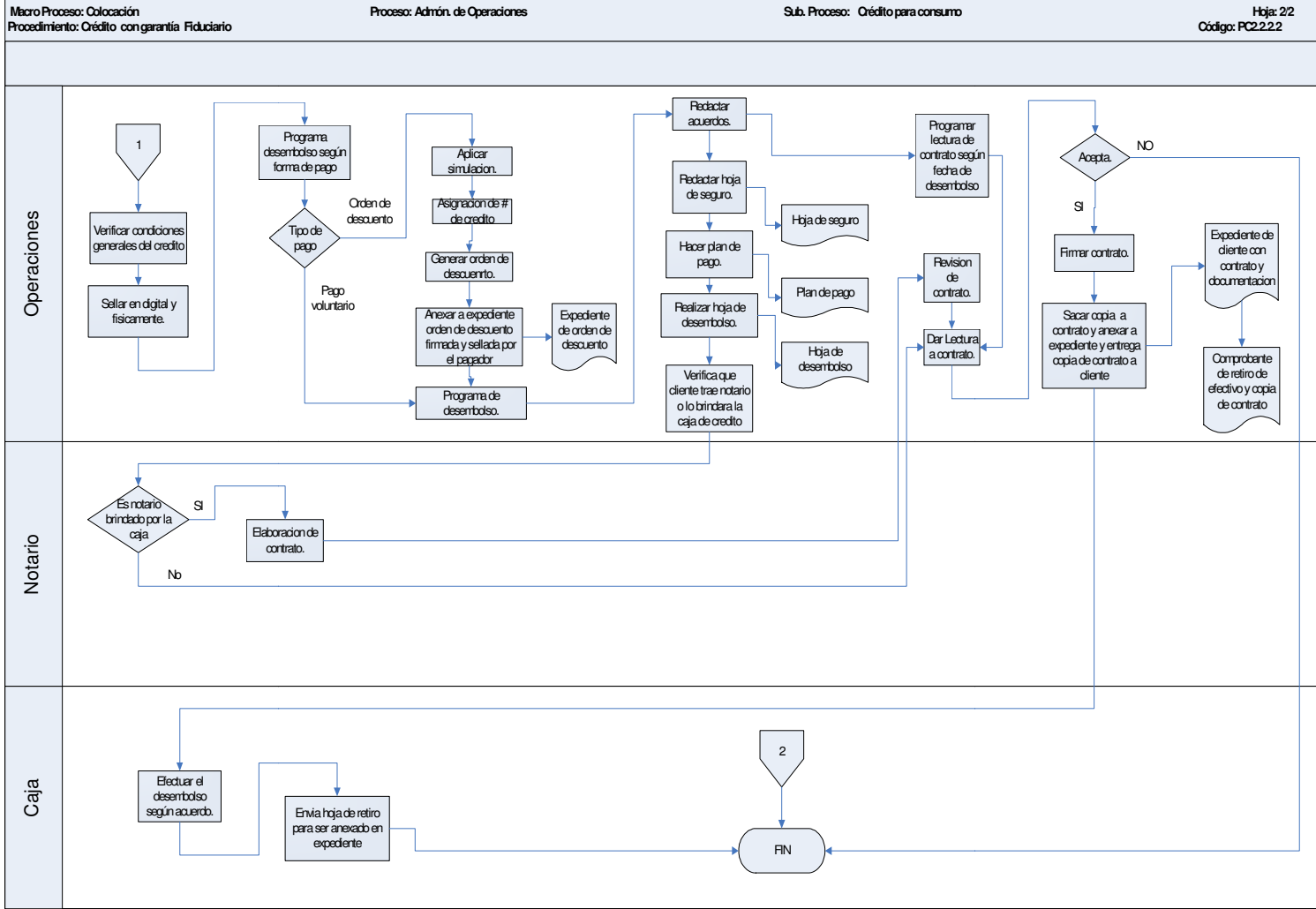
**SALIDAS:**


- Solicitud de crédito debidamente llena
- Impresión de reporte y formulario de puntaje con calificación de riesgo
- Reporte donde se exponen las causas por las cuales no fue precalificado un cliente, anexo a su respectivo formulario de puntaje
- Documento de cliente, formulario de puntaje y reporte de ejecutivo
- Check list de aprobación
- Expediente con orden de descuento
- Hoja de seguro
- Plan de pago
- Hoja de desembolso
- Expediente de cliente con contrato y documentación
- Comprobante de retiro de efectivo y copia de contrato

**CLIENTES:**

- Proceso de constatación
- Macroproceso de recuperación
- Archivo






	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 202 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.2.2</b>
	<b>Gestión de crédito para consumo (Caso fiduciario)</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
SUBPROCESO GESTION DE CRÉDITO PARA VIVIENDA  
(CASO FIDUCIARIO)**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Integridad/autorizado	Personal de información crediticia recibe información de cliente y los fiadores, y precalifica con el formulario de puntaje de crédito.
C-2	Integridad/segregación de funciones	Comité de crédito verifica las razones por las cuales el crédito fue denegado
C-3	Autorizado	Comité de crédito Verifica con check list de aprobación


	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 203 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.2.2</b>
	<b>Gestión de crédito para consumo (Caso fiduciario)</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
SUBPROCESO GESTION DE CRÉDITO PARA CONSUMO  
(CASO FIDUCIARIO)**

Nº	Actividades	Tiempo estimado (Min)	Responsable
1	Revisa la documentación proporcionada por el solicitante de crédito	20	Personal de información crediticia
2	Llena la solicitud en caso de que falte información	10	
3	Organiza la información recibida	5	
4	Precalifica a cliente y fiadores a partir de formulario de puntaje de crédito	25	
5	Si el cliente no precalifica comunica que no es apto para el crédito y lo ingresa al sistema en el reporte emite las razones por las cuales no fue aprobado su crédito	2.5	
6	Si el cliente precalifica imprime reporte y anexa formulario de puntaje	2.5	
7	Digita información en sistema bizflow	50	Digitación
8	Prepara documentación con el formulario de puntaje y solicitud	15	
9	Proporciona información al ejecutivo	20	
10	Verifica información proporcionada por el cliente	20	Ejecutivo de negocios


	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 204 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC2.2.2.2</b>
	<b>Gestión de crédito para consumo</b> <b>(Caso fiduciario)</b>	

11	Recopila información respecto a las condiciones numeradas	180	Ejecutivo de negocios
12	Realiza análisis según información recopilada	40	
13	Elabora reporte de opinión	20	
14	Revisa toda la documentación proporcionada por el ejecutivo de negocios y los créditos precalificados que fueron denegados	30	Comité de crédito
15	Si el crédito es precalificado verifica con check list de aprobación	30	
16	En el caso que no es precalificado, se verifican las razones por las cuales no fue aprobado el crédito		
17	A partir de este análisis si existe una resolución a favor debe comunicarse con el personal de información para contactar con el cliente según las condiciones en las cuales fue aprobado el crédito		
18	Resuelve solicitud a partir de check list de aprobación	15	
19	Firma documento y envía a digitación	15	
20	Ingresa datos aprobados mediante sistema bizflow	20	Digitación
21	Verifica condiciones generales de crédito	30	Operaciones
22	Sella en digital y físicamente	10	
23	Programa desembolso según forma de pago		

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 205 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.2.2</b>
	<b>Gestión de crédito para consumo (Caso fiduciario)</b>	

24	Si el pago es por orden de descuento aplica simulación	30	Operaciones
25	Asigna numero de crédito		
26	Genera orden de descuento		
27	Anexa a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador		
28	Si es pago voluntario programa desembolso		
29	Hace plan de pago		
30	Realiza hoja de desembolso		
31	Redacta acuerdo	3	Notario
32	Redacta hoja de seguro		
33	Elabora el contrato	1440	Notario
34	Efectúa revisión de contrato	20	Operaciones
35	Da lectura a contrato	60	
36	Si el cliente acepta las condiciones firma el contrato	10	
37	Saca copia a contrato y anexa expediente y entrega copia de contrato a cliente	30	
38	Efectúa desembolso según acuerdo	10	Caja
Tiempo		<b>2163</b>	



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 206 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.3.1</b>
	<b>Gestión de crédito para empresa (Caso hipotecario)</b>	

**OBJETIVO:**

Proveer a la Caja de Crédito de la serie de pasos que servirán de guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva la gestión de crédito para empresa, caso hipotecario, para guiar en el desarrollo de los mismos y de esta manera evitar duplicidad de actividades

**ALCANCE:**

Aplica a los socios de la Caja de Crédito de Zacatecoluca que soliciten crédito para empresa

**RESPONSABLES:**


- Personal de información crediticia
- Digitación
- Perito
- Ejecutivo de negocios.
- Comité de crédito.
- Operaciones
- Notario
- Caja

**PROVEEDOR:**

Socio de la Caja de Crédito que ha solicitado un crédito para empresa

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito.
- Solicitud y requisitos presentados por el socio

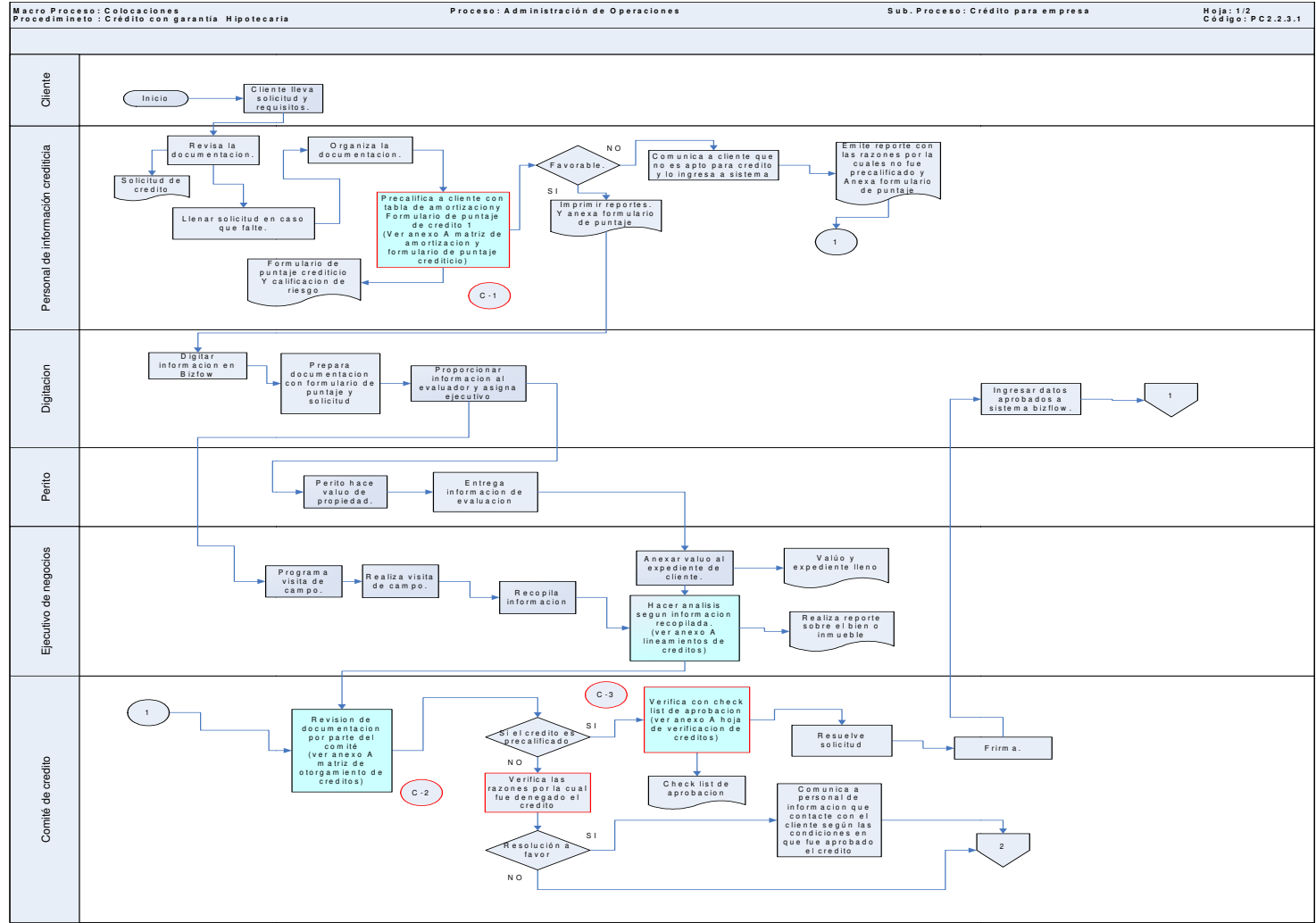
	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 207 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC2.2.3.1</b>
	<b>Gestión de crédito para empresa</b> <b>(Caso hipotecario)</b>	

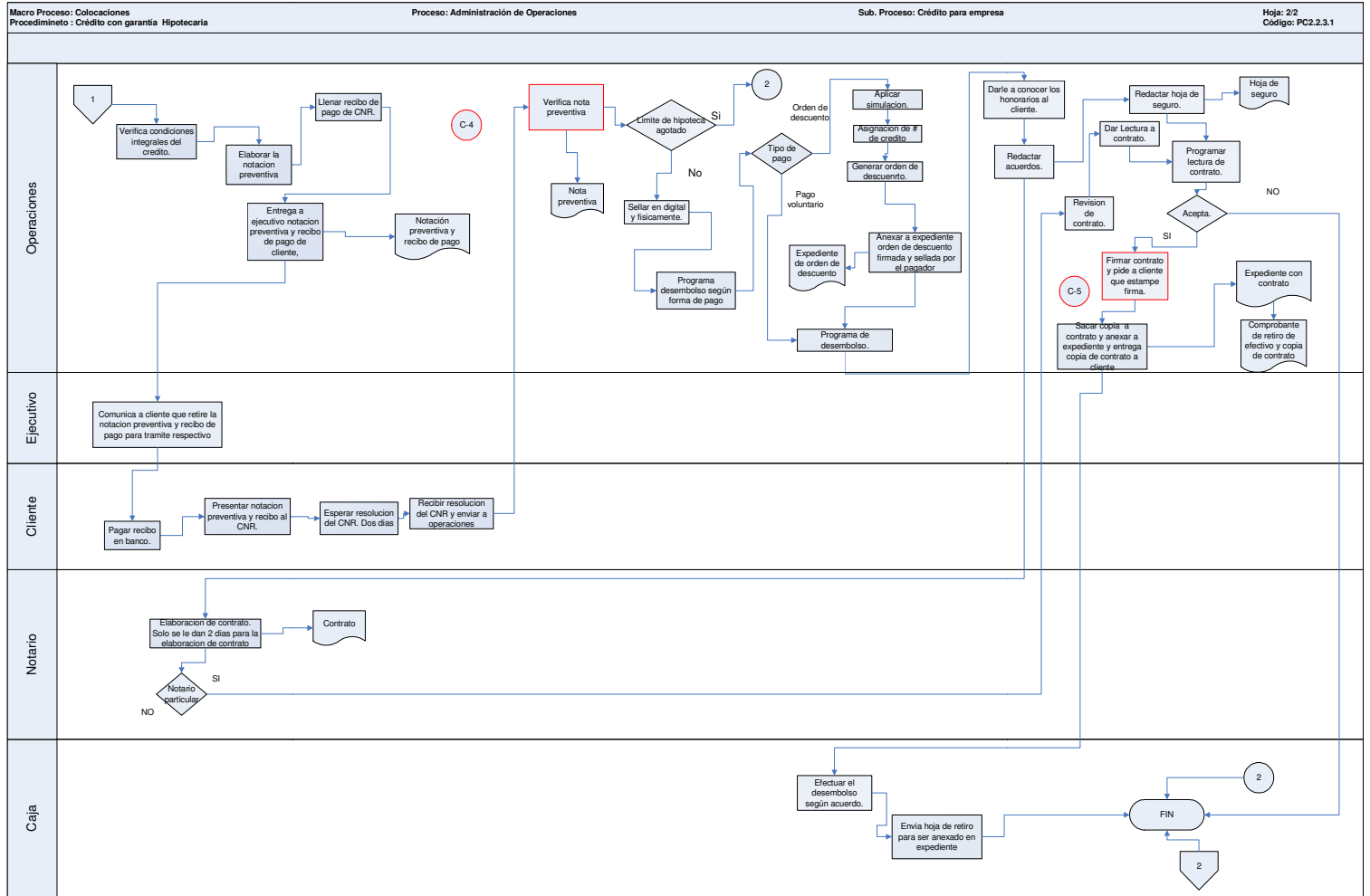
**SALIDAS:**


- Solicitud de crédito debidamente completada
- Impresión de reporte y formulario de puntaje
- Reporte donde se exponen las causas por las cuales no fue precalificado un cliente, anexo a su respectivo formulario de puntaje
- Valúo y expediente lleno
- Reporte sobre bien o inmueble
- Check list de aprobación
- Notación preventiva
- Recibo de pago
- Expediente de orden de descuento
- Contrato de crédito
- Expediente con contrato
- Orden de descuento
- Comprobante de retiro de efectivo y copia de contrato

**CLIENTES:**

- Proceso de constatación
- Macroproceso de recuperación
- Archivo






	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 210 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.3.1</b>
	<b>Gestión de crédito para empresa (Caso hipotecario)</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
SUBPROCESO GESTION DE CRÉDITO PARA EMPRESA  
(CASO HIPOTECARIO)**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Integridad/autorizado	Personal de información crediticia recibe información de cliente y los fiadores, y precalifica con el formulario de puntaje de crédito.
C-2	Integridad/segregación de funciones	Comité de crédito verifica las razones por las cuales el crédito fue denegado
C-3	Autorizado	Comité de crédito Verifica con check list de aprobación
C-4	Integridad	Operaciones verifica nota preventiva
C-5	Autorización	Operaciones solicita la firma de cliente si este acepta sus condiciones


	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 211 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.3.1</b>
	<b>Gestión de crédito para empresa (Caso hipotecario)</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
SUBPROCESO GESTION DE CRÉDITO PARA EMPRESA  
(CASO HIPOTECARIO)**

Nº	Actividades	Tiempo estimado (Min)	Responsable
1	Revisa la documentación proporcionada por el solicitante de crédito	20	Personal de información crediticia
2	Llena la solicitud en caso de que falte información	10	
3	Organiza la información recibida	5	
4	Precalifica a cliente y fiadores a partir de formulario de puntaje de crédito y tabla de amortización	25	
5	Si el cliente no precalifica comunica que no es apto para el crédito y lo ingresa al sistema en el reporte emite las razones por las cuales no fue aprobado su crédito	2.5	
6	Si el cliente precalifica imprime reporte y anexa formulario de puntaje y lleva a digitación	2.5	
7	Digita información en sistema bizflow	50	Digitación
8	Prepara documentación con el formulario de puntaje y solicitud	15	
9	Proporciona información al evaluador	20	


	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 212 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.3.1</b>
	<b>Gestión de crédito para empresa (Caso hipotecario)</b>	

10	Hace el valúo de la propiedad	12	Programa la vista de campo	1920	20	Perito	Ejecutivo de negocios
11	Entrega informe a evaluador	13	Realiza visita de campo y recopila información	10	240		
		14	Anexa valúo a expediente de cliente		5		
15	Realiza análisis sobre la información presentada y envía a comité			120		Ejecutivo de negocios	
16	Revisa toda la documentación proporcionada por el ejecutivo de negocios y los créditos precalificados que fueron denegados			30		Comité de crédito	
17	Si el crédito es precalificado verifica con check list de aprobación			30			
18	En el caso que no es precalificado, se verifican las razones por las cuales no fue aprobado el crédito						
19	A partir de este análisis si existe una resolución a favor debe comunicarse con el personal de información para contactar con el cliente según las condiciones en las cuales fue aprobado el crédito						
20	Resuelve solicitud a partir de check list de aprobación						
21	Firma documento y envía a digitación			15			
22	Ingresa datos aprobados mediante sistema bizflow			20		Digitación	
23	Verifica condiciones integrales de crédito			30		Operaciones	

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 213 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC2.2.3.1</b>
	<b>Gestión de crédito para empresa (Caso hipotecario)</b>	

24	Elabora notación preventiva	30	
25	Llena recibo de pago del Centro Nacional de Registro	15	
26	Entrega a ejecutivo de negocios la notación preventiva y recibo de pago de cliente	20	
27	Comunica a cliente que retire la notación preventiva y recibo de pago para tramite respectivo	10	Ejecutivo
28	Verifica la notación preventiva	10	Operaciones
29	Si el límite de la hipoteca está agotado comunica a cliente que el crédito queda anulado	10	
30	Si el limite no está excedido, sella en digital y físicamente		
31	Programa desembolso según forma de pago	3	
32	Si el pago es por orden de descuento	30	
33	Aplica simulación		
34	Asigna numero al crédito		
35	Genera orden de descuento		
36	Anexa a expediente orden de descuento, firmada y sellada por el pagador		
37	Si es por pago voluntario programa desembolso		
38	Da a conocer los honorarios al cliente	20	
39	Redacta acuerdos y hoja de seguro	3	



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 214 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.3.1</b>
	<b>Gestión de crédito para empresa (Caso hipotecario)</b>	


40	Elabora contrato, teniendo en cuenta que solo puede llevarse 2 días en la elaboración de este <sup>45</sup>	1440	Notario <sup>46</sup>
41	Realiza la revisión del contrato	30	Operaciones
42	Programa lectura de contrato	20	
43	Da lectura a contrato	60	
44	Si el cliente acepta firma contrato y estampa firma	10	
45	Saca copia a contrato y anexa expediente y entrega copia de contrato a cliente	30	
46	Efectúa desembolso según acuerdos	10	Caja
Tiempo		<b>5052<sup>47</sup></b>	

<sup>45</sup> Solo puede incumplir el periodo de tiempo estipulado 2 veces antes de caer en una amonestación o cambio de notario

<sup>46</sup> Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios

Capítulo V. Otras regulaciones, Artículo 141.- Libertad Notarial

<sup>47</sup> Se incluyen los tiempos en que el cliente realiza las diligencias respectivas en la tramitación de la notación preventiva, aproximadamente 2 días laborales, 960 min

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 215 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.3.2</b>
	<b>Gestión de crédito para empresa (Caso fiduciario)</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar a la Caja de Crédito el marco procedimental que será utilizado como guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva el proceso de gestión de crédito para empresa caso fiduciario, a efecto de guiar en el desarrollo de los mismos y evitar la duplicidad en acciones.

**ALCANCE:**

Aplica a los socios de la Caja de Crédito de Zacatecoluca que soliciten crédito para empresa

**RESPONSABLES:**


- Personal de información crediticia
- Digitación
- Ejecutivo de negocios.
- Comité de crédito.
- Operaciones
- Notario
- Caja

**PROVEEDORES:**

Socio de la Caja de Crédito que ha solicitado un crédito para empresa

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito.

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 216 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.3.2</b>
	<b>Gestión de crédito para empresa (Caso fiduciario)</b>	

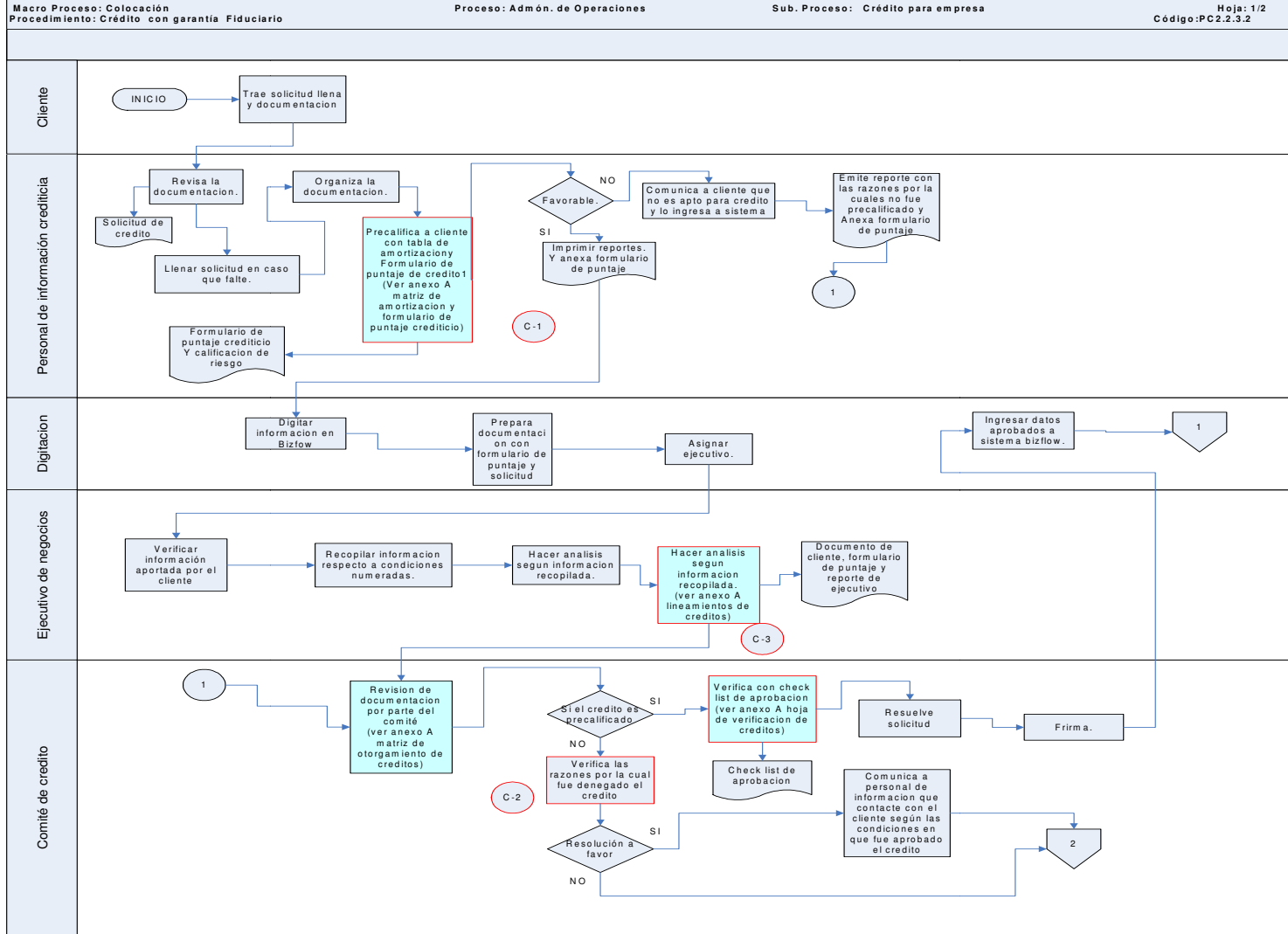
- Solicitud y requisitos presentados por el socio

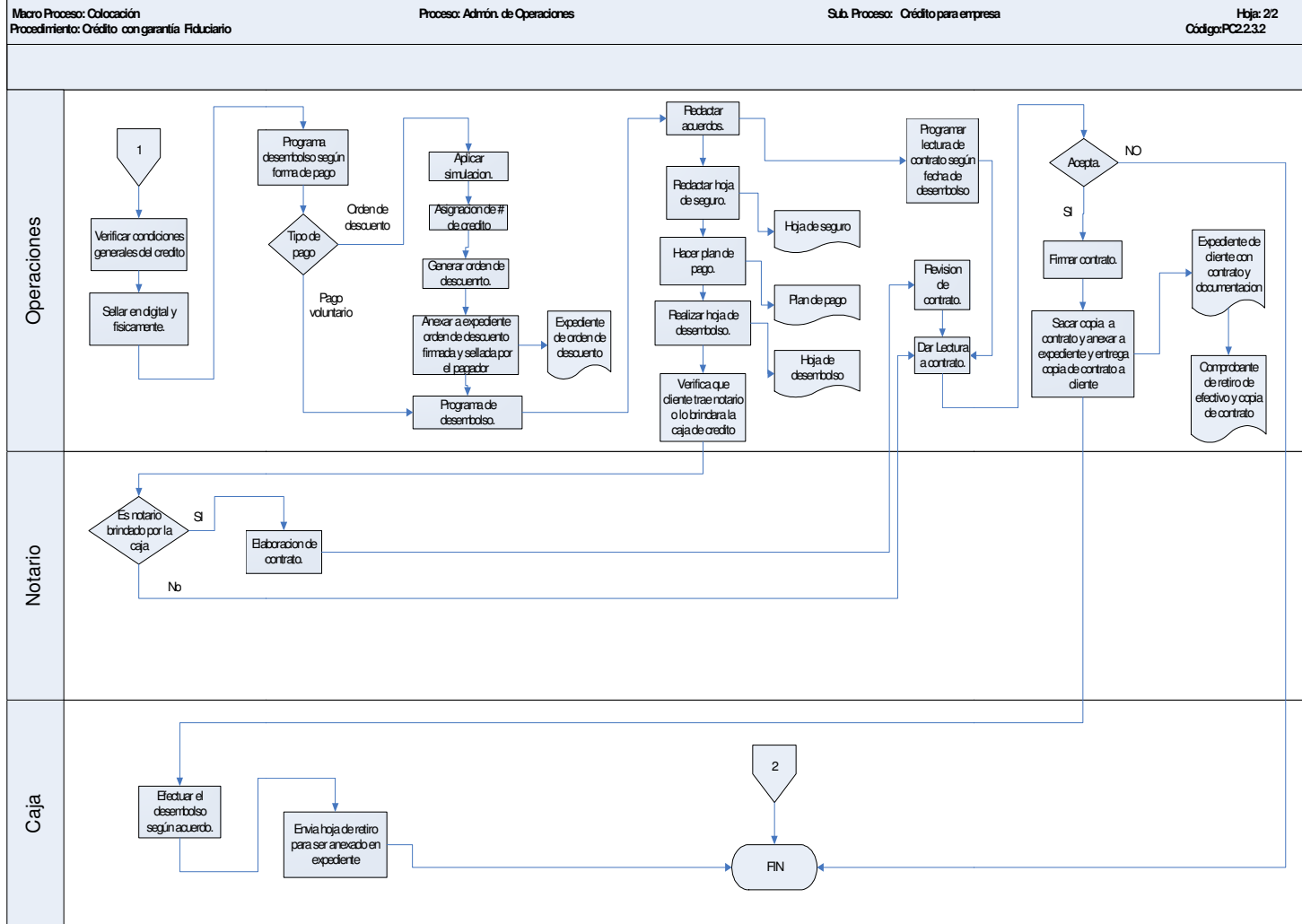
**SALIDAS:**


- Solicitud de crédito debidamente llena
- Impresión de reporte y formulario de puntaje con calificación de riesgo
- Reporte donde se exponen las causas por las cuales no fue precalificado un cliente, anexo a su respectivo formulario de puntaje
- Documento de cliente, formulario de puntaje y reporte de ejecutivo
- Check list de aprobación
- Expediente con orden de descuento
- Hoja de seguro
- Plan de pago
- Hoja de desembolso
- Expediente de cliente con contrato y documentación
- Comprobante de retiro de efectivo y copia de contrato

**CLIENTES:**

- Proceso de constatación
- Macroproceso de recuperación
- Archivo






	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 219 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.3.2</b>
	<b>Gestión de crédito para empresa (Caso fiduciario)</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
SUBPROCESO GESTION DE CRÉDITO PARA EMPRESA  
(CASO FIDUCIARIO)**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Integridad/autorizado	Personal de información crediticia recibe información de cliente y los fiadores, y precalifica con el formulario de puntaje de crédito.
C-2	Integridad/segregación de funciones	Comité de crédito verifica las razones por las cuales el crédito fue denegado
C-3	Autorizado	Comité de crédito Verifica con check list de aprobación

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 220 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.3.2</b>
	<b>Gestión de crédito para empresa (Caso fiduciario)</b>	


**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
SUBPROCESO GESTION DE CRÉDITO PARA EMPRESA  
(CASO FIDUCIARIO)**

Nº	Actividades	Tiempo estimado (Min)	Responsable
1	Revisa la documentación proporcionada por el solicitante de crédito	20	Personal de información crediticia
2	Llena la solicitud en caso de que falte información	10	
3	Organiza la información recibida	5	
4	Precalifica a cliente y fiadores a partir de formulario de puntaje de crédito	25	
5	Si el cliente no precalifica comunica que no es apto para el crédito y lo ingresa al sistema en el reporte emite las razones por las cuales no fue aprobado su crédito	2.5	
6	Si el cliente precalifica imprime reporte y anexa formulario de puntaje	2.5	
7	Digita información en sistema bizflow	50	Digitación
8	Prepara documentación con el formulario de puntaje y solicitud	15	
9	Proporciona información al ejecutivo	20	
10	Verifica información proporcionada por el cliente	20	Ejecutivo de negocios


	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 221 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC2.2.3.2</b>
	<b>Gestión de crédito para empresa</b> <b>(Caso fiduciario)</b>	

11	Recopila información respecto a las condiciones numeradas	180	Ejecutivo de negocios
12	Realiza análisis según información recopilada	40	
13	Elabora reporte de opinión	20	
14	Revisa toda la documentación proporcionada por el ejecutivo de negocios y los créditos precalificados que fueron denegados	30	Comité de crédito
15	Si el crédito es precalificado verifica con check list de aprobación	30	
16	En el caso que no es precalificado, se verifican las razones por las cuales no fue aprobado el crédito		
17	A partir de este análisis si existe una resolución a favor debe comunicarse con el personal de información para contactar con el cliente según las condiciones en las cuales fue aprobado el crédito		
18	Resuelve solicitud a partir de check list de aprobación		
19	Firma documento y envía a digitación		
20	Ingresa datos aprobados mediante sistema bizflow	20	Digitación
21	Verifica condiciones generales de crédito	30	Operaciones
22	Sella en digital y físicamente	10	
23	Programa desembolso según forma de pago		



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 222 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.2.3.2</b>
	<b>Gestión de crédito para empresa (Caso fiduciario)</b>	

24	Si el pago es por orden de descuento aplica simulación	30	Operaciones
25	Asigna numero de crédito		
26	Genera orden de descuento		
27	Anexa a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador		
28	Si es pago voluntario programa desembolso		
29	Hace plan de pago		
30	Realiza hoja de desembolso		
31	Redacta acuerdo	3	
32	Redacta hoja de seguro		
33	Elabora el contrato	1440	Notario
34	Efectúa revisión de contrato	20	Operaciones
35	Da lectura a contrato	60	
36	Si el cliente acepta las condiciones firma el contrato	10	
37	Saca copia a contrato y anexa expediente y entrega copia de contrato a cliente	30	
38	Efectúa desembolso según acuerdo	10	Caja
Tiempo		2163	

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 223 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC2.3</b>
	<b>Constatación</b>	

**OBJETIVO:**

Permitir a la institución, la organización de los pasos a seguir en la constatación de la finalidad del destino de un crédito, así como las tareas a realizar, a efecto de guiar en el desarrollo de las mismas y evitar duplicidad de acciones.

**ALCANCE:**

Aplica a administración de operaciones.

**RESPONSABLES:**

- Ejecutivo de negocios
- Jefe de crédito

**PROVEEDORES:**

Administración de operaciones

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito.
- Créditos colocados en las diferentes carteras

**SALIDAS:**

- Informe de constatación
- Solicitud de expediente llena

**CLIENTES:**

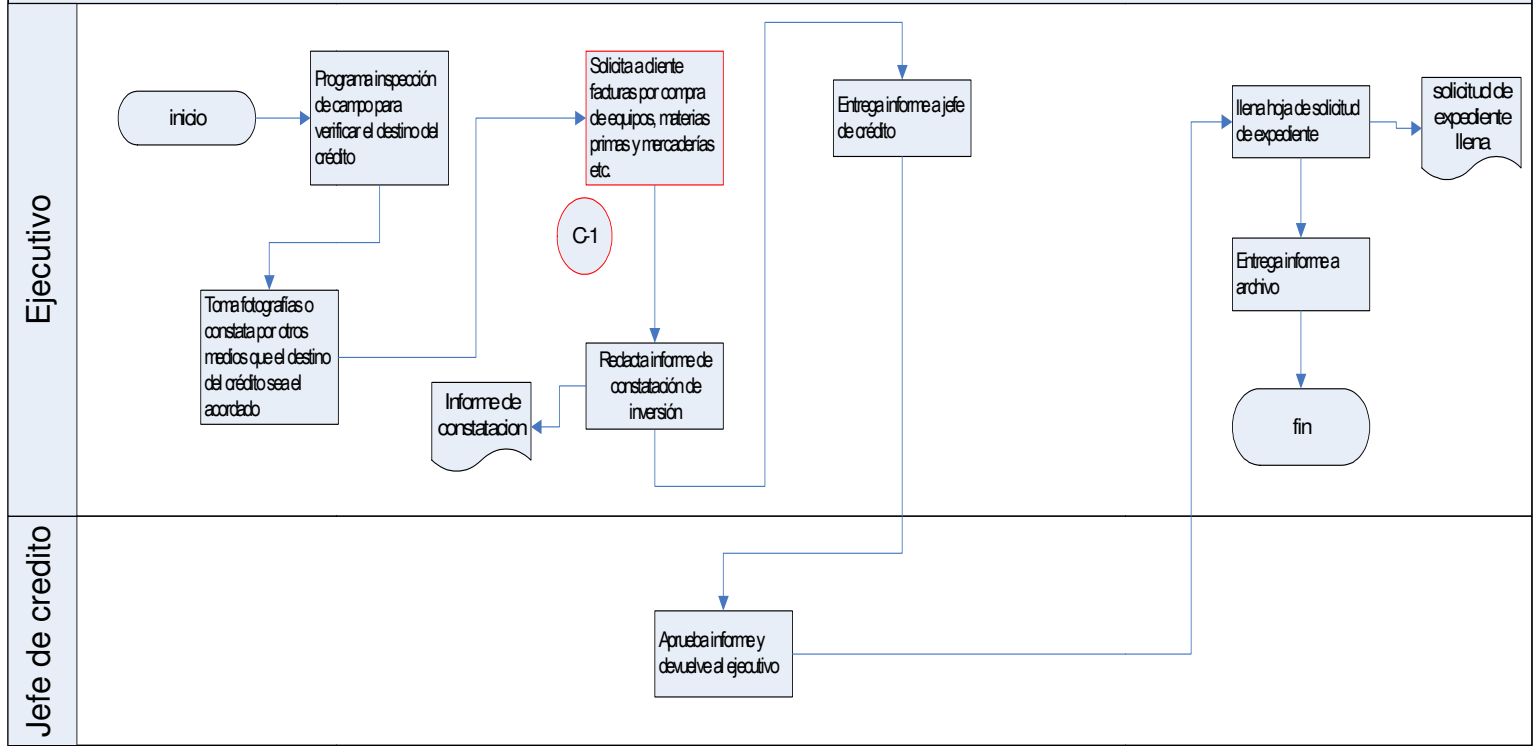
- Archivo
- Comité de crédito




Macroproceso: Colocaciones

SubProceso: Constatación

Hoja: 1/1  
 Código: PC2.3



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 225 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC2.3</b>
	<b>Constatación</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
PROCESO DE CONSTATAACION**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Integridad	Ejecutivo solicita a cliente facturas o documentos que corroboren el destino del crédito

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 226 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO PC2.3</b>
	<b>Constatación</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
PROCESO DE CONSTATAION**

<b>Nº</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo (Min)</b>	<b>Responsable</b>
1	Programa inspección de campo para verificar el destino del crédito		Ejecutivo
2	Toma fotografías o constata por otros medios que el destino del crédito sea el acordado		
3	Solicita a cliente facturas por compra de equipos, materias primas y mercaderías etc.		
4	Redacta informe de constatación de inversión		
5	Entrega informe a jefe de crédito		
6	Aprueba informe y devuelve al ejecutivo		Ejecutivo de crédito
7	llena hoja de solicitud de expediente		Ejecutivo
8	Entrega informe a archivo		
<b>Tiempo</b>		<b>120</b>	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 227 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC3</b>
	<b>Recuperaciones</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar a la Caja de Crédito el marco procedimental que será utilizado como guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva el proceso de recuperación administrativa, judicial y extrajudicial a efecto de guiar en el desarrollo de los mismos y evitar la duplicidad en acciones.

**ALCANCE:**

Aplica a administración de operaciones.

**RESPONSABLES:**

- Ejecutivo de negocios
- Comité de mora
- Analista de crédito
- Gestor externo (abogado)
- Gerente financiero

**PROVEEDORES:**


- Administración de operaciones
- Ejecutivo de negocios

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito.
- Créditos colocados en las diferentes carteras que han incurrido en mora

**SALIDAS:**

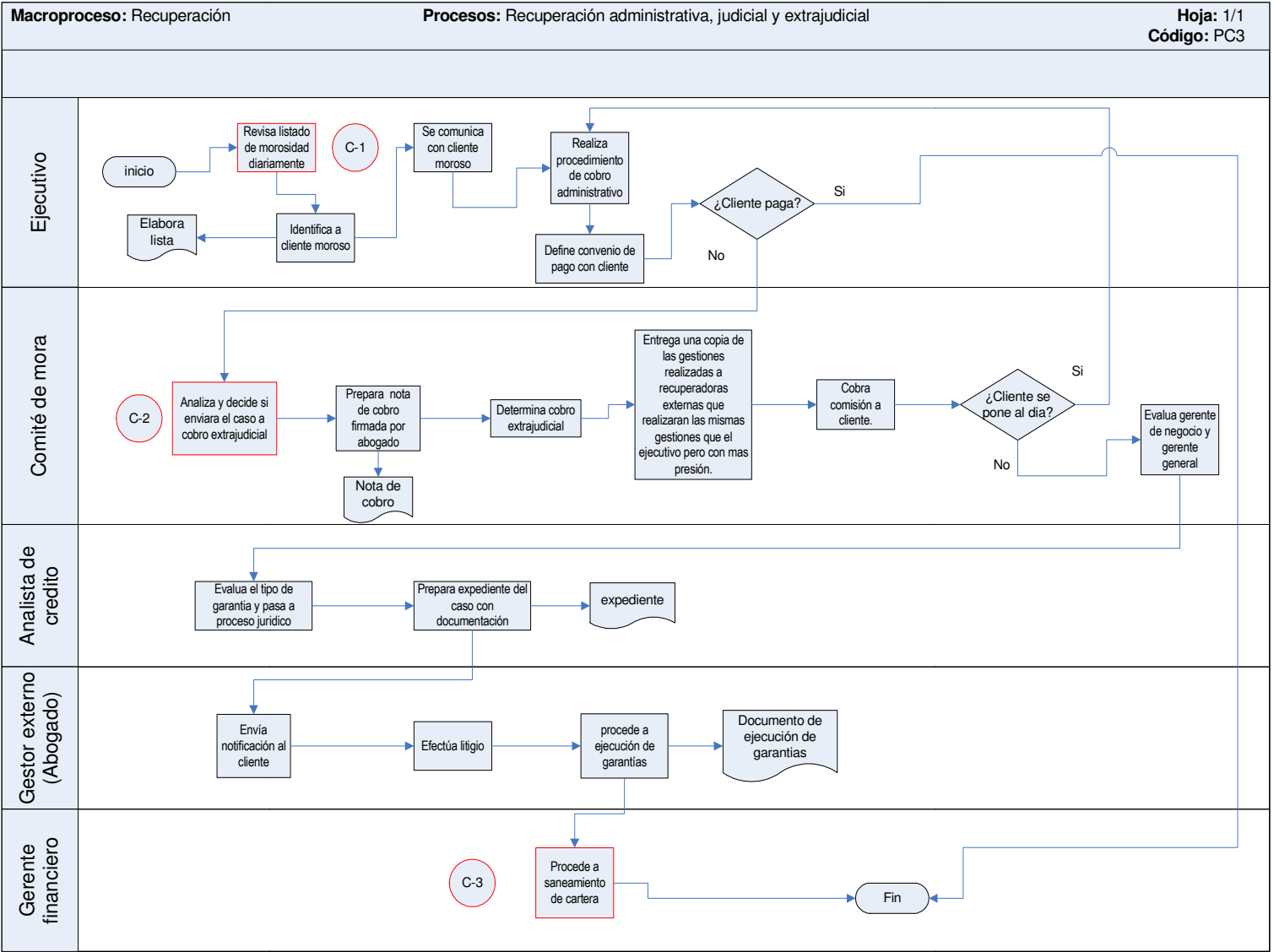
- Lista de socios morosos

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 228 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC3</b>
	<b>Recuperaciones</b>	


- Notas de cobro
- Expediente sobre el análisis de crédito
- Documento de ejecución de garantías

**CLIENTES:**

- Archivo
- Abogado que efectúa litigio
- Gerente financiero






	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 230 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC3</b>
	<b>Recuperaciones</b>	

**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
MACROPROCESO RECUPERACIONES**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Autorizado	Ejecutivo de negocios revisa listado de morosidad diariamente
C-2	Segregación de funciones	Comité de mora decide si llevar o no el caso a cobro extrajudicial
C-3	Segregación de funciones/ salvaguarda de bienes	Gerente financiero procede a saneamiento de cartera


	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 231 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC3</b>
	<b>Recuperaciones</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
MACROPROCESO RECUPERACION<sup>48</sup>**

Nº	Actividades	Responsable
1	Revisa listado de morosidad diariamente	Ejecutivo de negocios
2	Identifica a cliente moroso	
3	Se comunica con cliente moroso	
4	Define convenio de pago con cliente	
5	Analiza y decide si enviara el caso a cobro extrajudicial (abogado) o judicial (embargo)	Comité de mora
6	Envía nota de cobro del gerente	
7	Envía nota de cobro firmada por abogado Determina cobro extrajudicial	
8	Entrega una copia de las gestiones realizadas a recuperadoras externas que realizaran las mismas gestiones que el ejecutivo pero con más presión.	
9	Cobra comisión a cliente. <sup>49</sup>	

<sup>48</sup> El tiempo de proceso se basa en la política de recuperación Anexo B políticas


<sup>49</sup> Lineamientos para el establecimiento de políticas para la gestión de tasas de interés, comisiones y recargos en las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 232 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC3</b>
	<b>Recuperaciones</b>	

10	Si el cliente no puede pagar lo adeudado envía caso a gerencia de negocio y gerencia general	Analista de crédito
11	Evalúan las garantía fiduciaria, hipotecaria, prendaria y se pasa a un proceso jurídico. <sup>50</sup>	
12	Prepara expediente del caso	
13	Envía notificación al cliente	Gestor externo
14	Efectúa litigio, si no gana el litigio el procedimiento finaliza.	
15	Si gana el litigio procede a ejecución de garantías	
16	Se procede a saneamiento de cartera: eliminar del activo de préstamo el saldo del préstamo otorgado. <sup>51</sup>	Gerente financiero

<sup>50</sup> Norma NCB-010 “reglamento para contabilizar los revalúos de los inmuebles de los bancos y financieras”


<sup>51</sup> Norma NCB-003 “reglamento para clasificar la cartera de activos de riesgo crediticios y constituir las reservas de saneamiento”

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 233 de 359 VERSION 1.0</b>
	<b>PROCESOS ESTRATEGICOS</b>	

## **3.2 PROCESOS ESTRATEGICOS**

**3.2.1 Administración de riesgos**

**3.2.2 Planeación estratégica**

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 234 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC4</b>
	<b>ADMINISTRACION DE RIESGO</b>	

## ADMINISTRACION DE RIESGO

El control del riesgo dentro de la Caja de Crédito se divide en 2 Tipos.

El primer tipo se encuentra inmerso en el desarrollo de cada uno de los procesos, como es el caso de los procesos dentro de Colocaciones en el cual el riesgo está localizado en el análisis del crédito a otorgar, que consiste en evaluación de cliente, de garantía, etc., todo referente al riesgo que existe en no recuperar el dinero colocado. En el caso de las captaciones, se tienen los controles de lavado de dinero, controles en el ingreso de socios y otros, también el control de riesgo se compone de ciertos tipos de políticas: política de gestión de liquidez, manual de lavado de dinero, etc.

Este tipo de control de riesgo está relacionado con el proceso de control interno, los dos son transversales al desarrollo de los procesos principales de la caja de crédito, que controlan las actividades de esta mediante: autorización, registro, supervisión y conciliación.

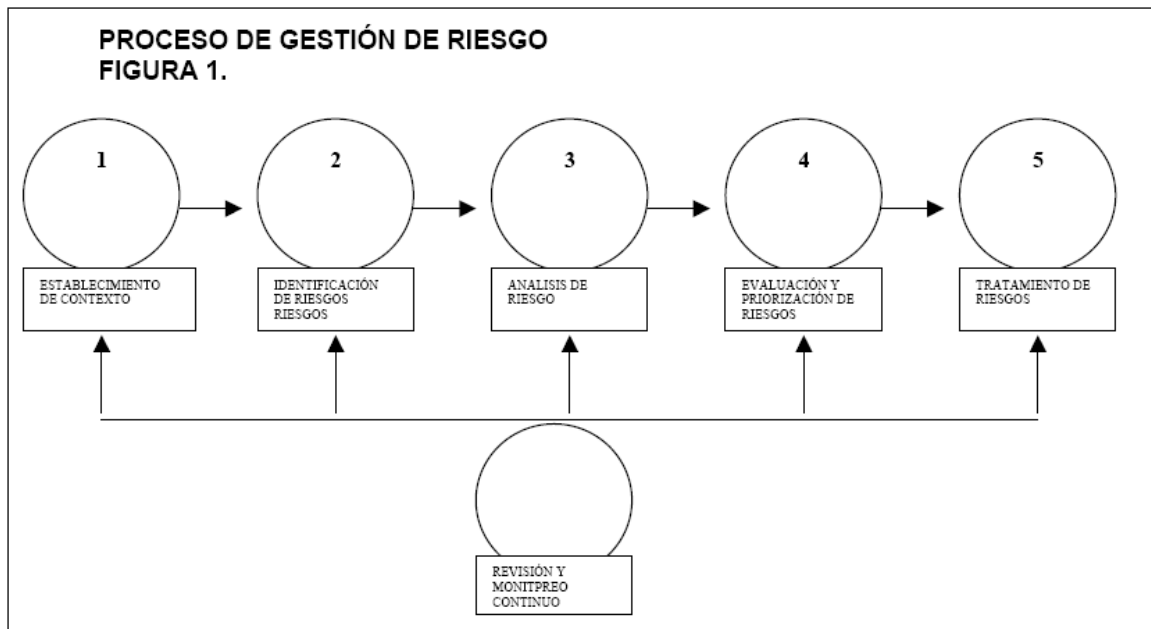
El otro tipo de riesgo tiene que ver con el diseño de planes de control de riesgo, desarrollado a través de etapas.

El proceso de administración de riesgo aplicado a cualquier actividad consta de las siguientes etapas:

1. Establecimiento del contexto
2. Identificación de los riesgos


	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 235 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC4</b>
	<b>ADMINISTRACION DE RIESGO</b>	

3. Análisis de riesgos
4. Evaluación de riesgos
5. Tratamiento de los riesgos
6. Monitoreo y revisión



Para identificar los riesgos resulta esencial que el personal tenga, o haya obtenido en etapas previas, un amplio conocimiento de:

- Las políticas, los planes y los programas de fiscalización.
- Los procesos y las operaciones, que están bajo revisión, además de la normativa y otros aspectos mencionados en la etapa de análisis preliminar

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 236 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC4</b>
	<b>ADMINISTRACION DE RIESGO</b>	


Para lo cual es imprescindible tener documentados adecuadamente todos los procesos involucrados en el funcionamiento de la Caja de Crédito, así poder tener una mayor supervisión de estos y al mismo tiempo permite tanto la mejora continua como la identificación de nuevos riesgos

Las Posibles fuentes de riesgo, pueden darse en las siguientes situaciones:

- Las relaciones comerciales
- Vacíos en la normativa u otra legislación.
- Deficiencia en actividades administrativas o controles internos en el Servicio
- El alto grado tecnológico
- Complejidad en la valoración de las mercancías involucradas
- La complejidad de las operaciones

La Caja de Crédito debido a una normativa de FEDECREDITO tiene como obligación Mantener en su estructura organizativa el elemento de oficial de cumplimiento, quien es el que se encarga de planear y establecer las actividades de control del riesgo, sin embargo el hecho de no tener documentados estructuralmente los procesos, dificulta dicha labor ya que no se cuenta con parámetros para desarrollar un mejor control.

Por lo tanto el llevar una adecuada documentación de los procesos ayudaría a supervisarlos de una mejor manera, facilitaría la identificación de nuevos riesgos, así como también el diseño de instrumentos para controlarlo como mediante matrices de riesgo, matrices de monitoreo y planes de tratamiento de riesgos.

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 237 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC5</b>
	<b>Planeación estratégica</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar a la Caja de Crédito el marco procedimental que servirá de guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada que conlleva el proceso de la Planeación estratégica, a efecto de guiar en el desarrollo de los mismos y evitar la duplicidad de las acciones.

**ALCANCE:**

Todas las áreas operativas de la Caja de Crédito de Zacatecoluca

**RESPONSABLES:**

- Jefes de área
- Comité de gerencia y asesor

**PROVEEDORES:**

Información proveniente de fondeo, colocación, recuperación, administración de riesgos, administración de recursos institucionales y soporte a la gestión, en un periodo determinado


**ENTRADAS:**

Normativa interna

**SALIDAS:**

- Plan a seguir
- Revisiones a plan en base a periodos establecidos



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 238 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC5</b>
	<b>Planeación estratégica</b>	

**CLIENTES:**

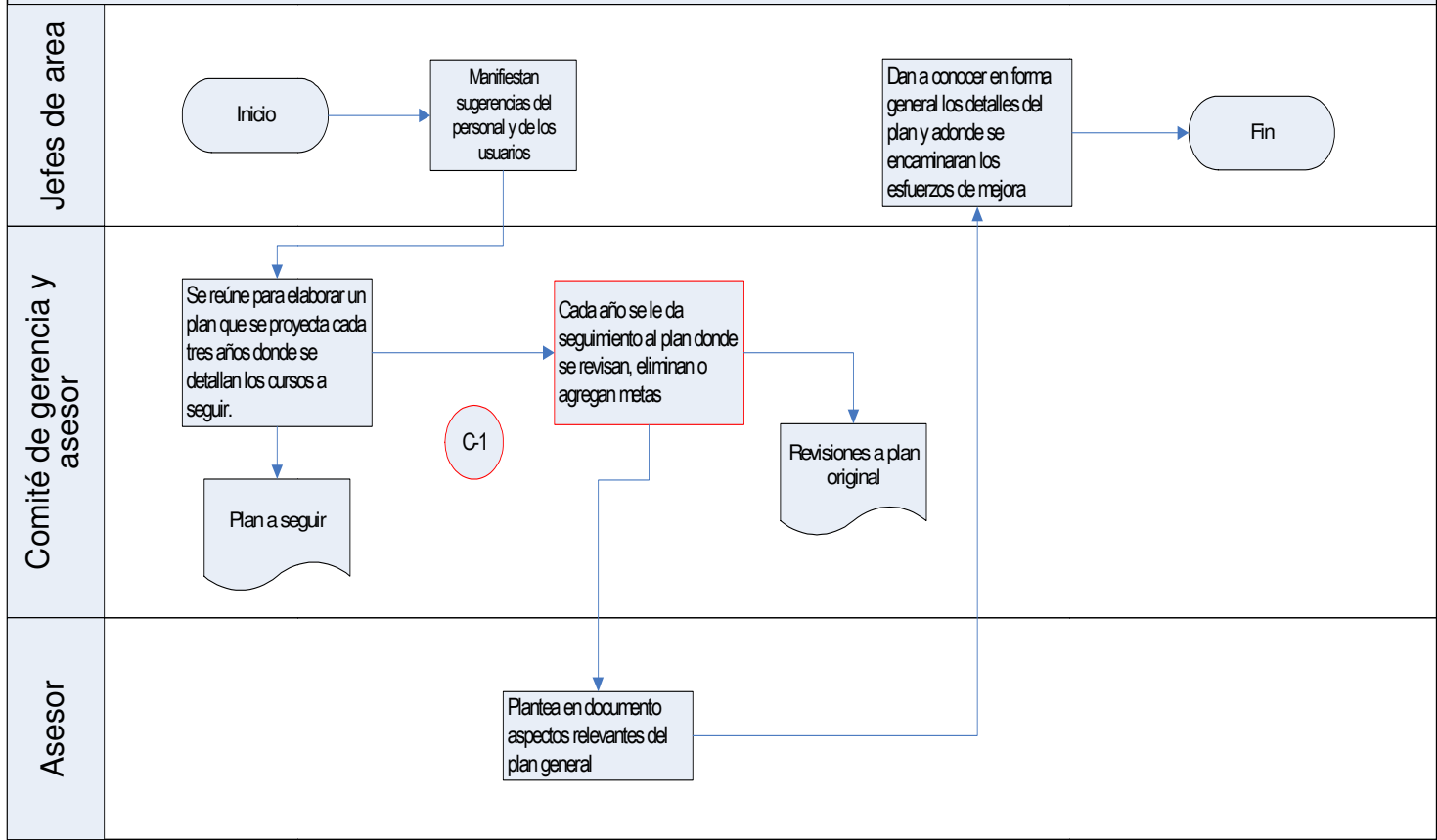
Aplica a fondeo, colocación, recuperación, administración de riesgos, administración de recursos institucionales y soporte a la gestión




Macroproceso: Planeacion estratégica

Código: PC5


Hoja 1/1



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 240 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC5</b>
	<b>Planeación estratégica</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
PLANEACION ESTRATEGICA**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Segregación de funciones	Comité de gerencia y asesora da seguimiento a plan donde se revisan y actualizan metas

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 241 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC5</b>
	<b>Planeación estratégica</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
MACROPROCESO PLANEACION ESTRATEGICA**


N°	Actividades	Responsable
1	Manifiestan sugerencias del personal y de los usuarios	Jefes de área
2	Se reúne para elaborar un plan que se proyecta cada tres años donde se detallan los cursos a seguir.	Comité de gerencia y Asesor
3	Cada año se le da seguimiento al plan donde se revisan, eliminan o agregan metas	
4	Plantea en documento aspectos relevantes del plan general	Asesor
5	Dan a conocer en forma general los detalles del plan y adonde se encaminaran los esfuerzos de mejora	Jefes de área

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 242 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b>
	<b>PROCESO DE SOPORTE</b>	

## **3.3 PROCESOS DE SOPORTE**

**3.3.1 Administración de recursos institucionales**

**3.3.2 Soporte a la gestión**

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 243 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b>
	<b>Administración de recursos humanos</b> <b>(Aumento de sueldos)</b>	<b>CODIGO</b> <b>PC6.1A</b>

**OBJETIVO:**

Permitir a la Caja de Crédito de Zacatecoluca, la organización de los pasos a seguir en el proceso de administración de recursos humanos, así como las tareas a realizar, a efecto de guiar en el desarrollo de estas actividades y evitar así la duplicidad en las actividades

**ALCANCE:**

Aplica a todos los empleados de la Caja de Crédito.

**RESPONSABLES:**

- Junta directiva
- Gerencia de recursos humanos
- Gerencia de negocios

**PROVEEDORES:**

Política de salarios

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito

**SALIDAS:**

- Documentos con acuerdos de aumento de sueldos

**CLIENTES:**

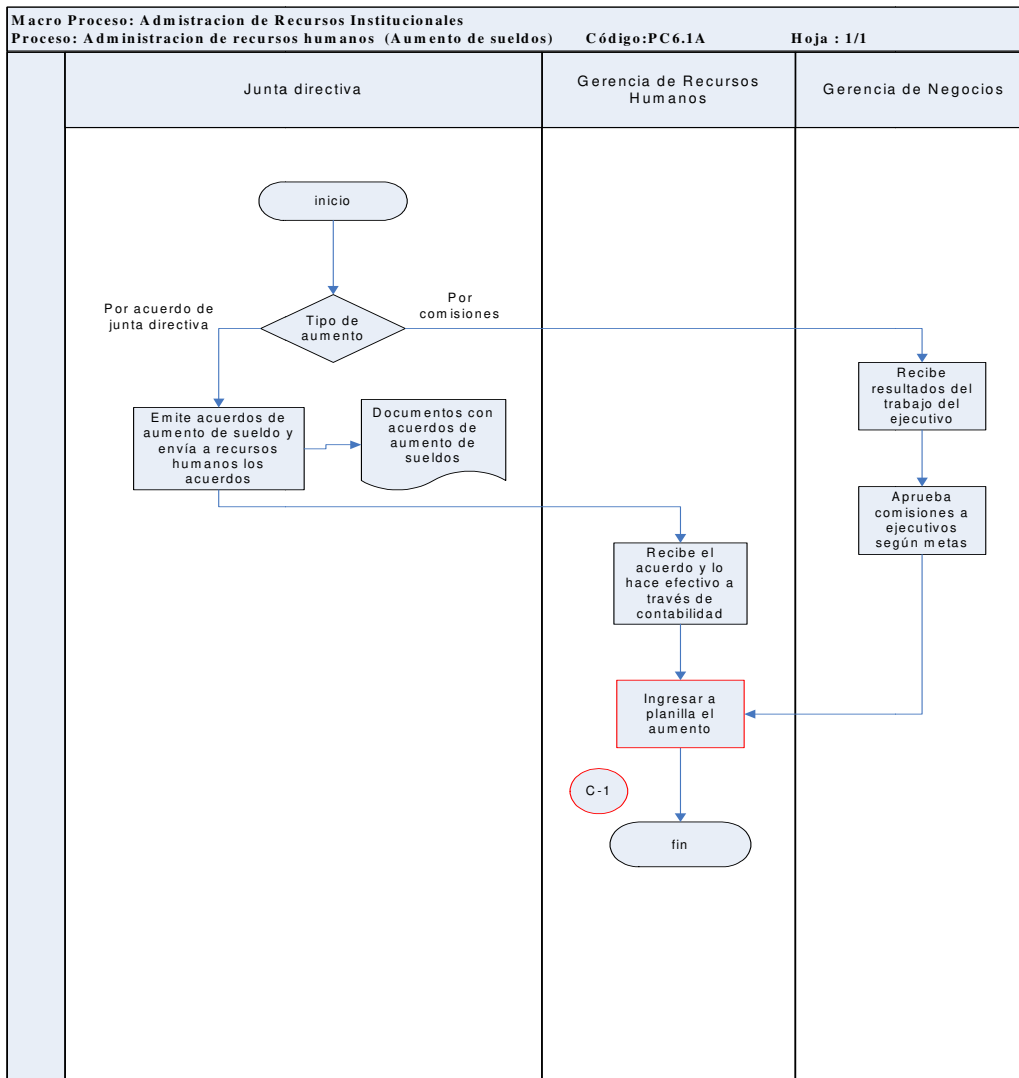
Empleados de la Caja de Crédito


Agregado en cuenta



**MANUAL DE PROCESOS**  
**CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**  
**Administración de recursos humanos**  
**(Aumento de sueldos)**

**Pág. 244 de 359**  
**VERSION 1.0**  
**CODIGO**  
**PC6.1.A**




	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 245 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b>
	<b>Administración de recursos humanos</b> <b>(Aumento de sueldos)</b>	<b>CODIGO</b> <b>PC6.1A</b>

## IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES

### AUMENTO DE SUELDOS


<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Segregación de funciones	Gerencia de recursos humanos ingresa aumento en planilla



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 246 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>  <b>CODIGO</b>  <b>PC6.1A</b>
	<b>Administración de recursos humanos</b>  <b>(Aumento de sueldos)</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES**  
**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Nº	Actividades	Tiempo estimado (Min)	Responsable
1	Emite un acuerdo de aumento de sueldo y envía a gerencia de recursos humanos		Junta Directiva
2	Recibe el acuerdo y lo hace efectivo por medio de contabilidad		Gerencia de Recursos Humanos
3	Ingresa a planilla.		
<b>Aumento de sueldos por comisión</b>			
4	Recibe resultados del trabajo de ejecutivos		Gerencia de Negocios
5	Aprueba comisiones a ejecutivos que hayan cumplido o sobrepasado metas		
6	Envía resultados a Recursos Humanos		
7	Hace efectivo el aumento por medio de contabilidad		Gerencia de Recursos Humanos

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 247 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b>
	<b>Administración de recursos humanos</b> <b>Elaboración de planillas</b>	<b>CODIGO</b> <b>PC6.1B</b>

**OBJETIVO:**

Proveer a la Caja de Crédito de la serie de pasos que servirán de guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva el proceso a seguir en el caso de la elaboración de planillas, para guiar en el desarrollo de los mismos y de esta manera evitar duplicidad de actividades

**ALCANCE:**

Aplica a todos los empleados de la Caja de Crédito.

**RESPONSABLES:**

- Gerencia de recursos humanos

**PROVEEDORES:**

Administración de recursos humanos.

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito.
- Acuerdo de junta directiva.

**SALIDAS:**

- Planillas elaboradas

**CLIENTES:**

Contabilidad

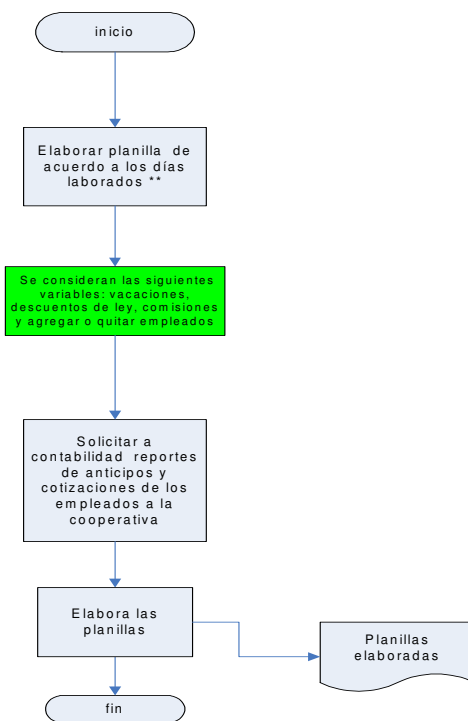



**MANUAL DE PROCESOS**  
**CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**  
**Administración de recursos humanos**  
**Elaboración de planillas**

**Pág. 248 de 359**  
**VERSION 1.0**  
**CODIGO**  
**PC6.1.A**

Macro Proceso: Administración de recursos institucionales      Proceso: Administración de recursos humanos  
Procedimiento: Elaboración de planilla      Código PC 6.1B      Hoja: 1/1

Gerencia de Recursos Humanos




	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 249 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b>
	<b>Administración de recursos humanos</b> <b>Elaboración de planillas</b>	<b>CODIGO</b> <b>PC6.1B</b>

## RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES

### ELABORACION DE PLANILLAS

Nº	Actividades	Responsable
1	Elabora planillas de los empleados de acuerdo a los días laborados, donde se agregan variables tales como vacaciones, comisiones para empleados o agregar empleados nuevos, descuentos de ley etc.	Gerencia de Recursos Humanos
2	Solicita a contabilidad reporte de anticipos de sueldos y faltantes además de cotización de los empleados a la cooperativa de la Caja de Crédito	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 250 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b>
	<b>Administración de recursos humanos</b> <b>Contratación de personal</b>	<b>CODIGO</b> <b>PC6.1C</b>

**OBJETIVO:**

Definir los pasos para reglamentar la ejecución, funcionamiento y constitución de los recursos del subproceso contratación de personal, a efecto de guiar en el desarrollo de los mismos y evitar duplicidad de funciones

**ALCANCE:**

Aplica a todas las áreas que soliciten personal nuevo

**RESPONSABLES:**

- Gerente de recursos humanos
- Gerente general

**PROVEEDOR:**

Solicitud de personal por parte de las áreas laborales

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito.
- Currículo en base de datos
- Pruebas psicológicas realizadas por FEDECREDITO

**SALIDAS:**

Requerimiento autorizado

**CLIENTES:**

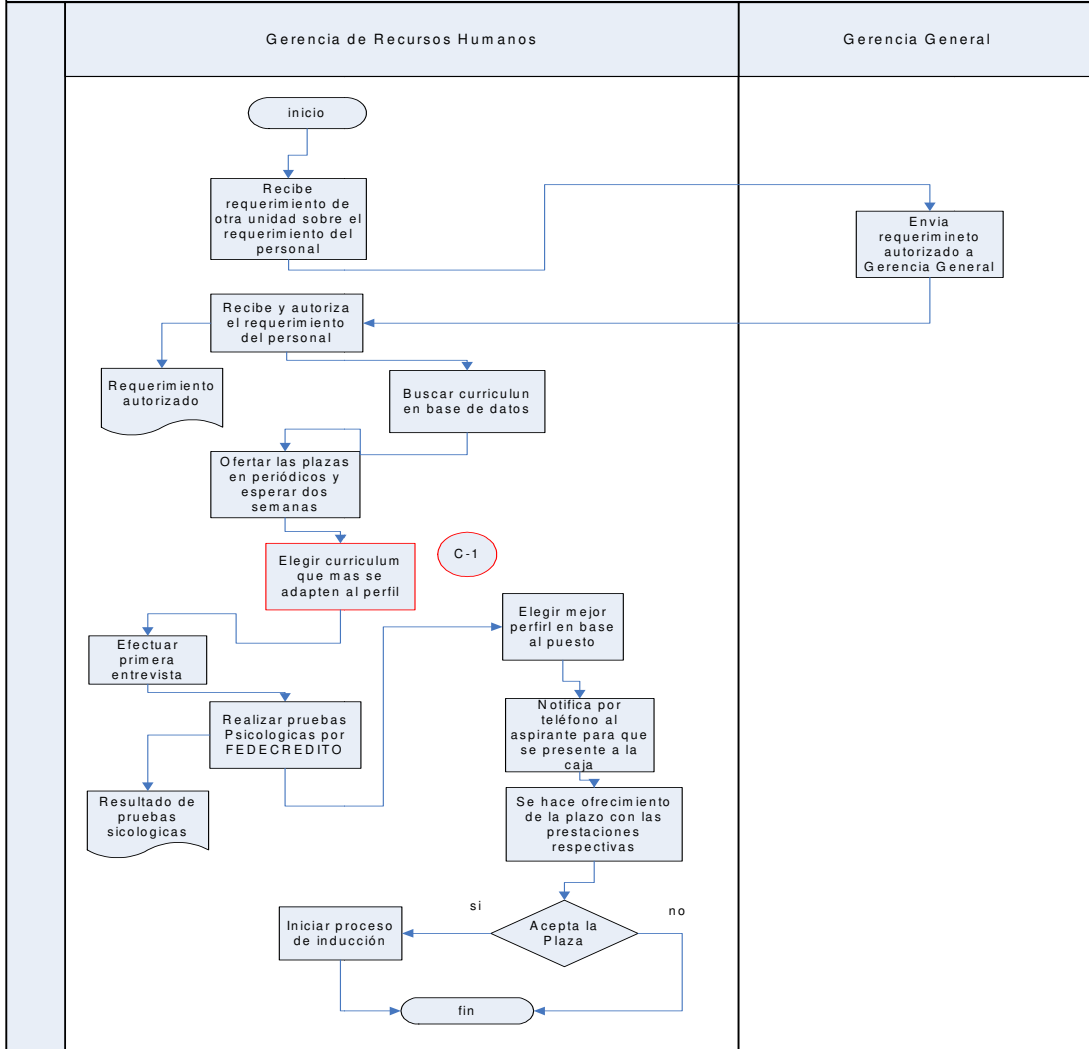
Aplica a fondeo, colocación, recuperación, administración de riesgos, administración de recursos institucionales y soporte a la gestión




**MANUAL DE PROCESOS**  
**CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**  
**Administración de recursos humanos**  
**Contratación de personal**

**Pág. 251 de 359**  
**VERSION 1.0**  
**CODIGO**  
**PC6.1.C**

Macro Proceso: Administración de Recursos Institucionales      Proceso: Administración de recursos Humanos      Hoja: 1/1  
Procedimiento : Contratación de personal      Código PC 6.1C




	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 252 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b>
	<b>Administración de recursos humanos</b> <b>Contratación de personal</b>	<b>CODIGO</b> <b>PC6.1C</b>

## IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES

### CONTRATACION DE PERSONAL

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Autorizado	Gerencia de recursos humanos elige el currículum que más se adapte a l perfil del puesto


	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 253 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b>
	<b>Administración de recursos humanos</b> <b>Contratación de personal</b>	<b>CODIGO</b> <b>PC6.1C</b>

## RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES

### CONTRATACION DE PERSONAL

Nº	Actividades	Responsable
1	Recibe el requerimiento de otras unidades sobre la necesidad de personal.	Gerencia de Recursos Humanos
2	Envía requerimiento autorizado a Gerencia General	
3	Recibe y autoriza el requerimiento de personal.	Gerencia General
4	Recibe el requerimiento aprobado.	Gerencia de Recursos Humanos
5	Se procede a buscar currículos en base de datos.	Gerencia de Recursos Humanos
Licitación de plazas		
6	Envía anuncios a periódicos y espera un máximo de 2 semanas para recoger currículos.	Gerencia de Recursos Humanos
7	Eligen los currículos que más se adaptan al perfil.	Encargado de Área y Gerencia de Recursos Humanos
8	Se efectúa la primera entrevista	
9	Se realizan pruebas psicológicas (las pruebas son realizadas por FEDECREDITO).	



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 254 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b>
	<b>Administración de recursos humanos</b> <b>Contratación de personal</b>	<b>CODIGO</b> <b>PC6.1C</b>

**OBJETIVO:**

Proporcionar a la Caja de Crédito el marco procedimental que será utilizado como guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva el subproceso pago de obligaciones financieras, a efecto de guiar en el desarrollo de los mismos y evitar la duplicidad en acciones.

**ALCANCE:**

Aplica a la Caja de Crédito de Zacatecoluca en cuanto al pago de de las obligaciones que incurre con otras entidades bancarias para la colocación de de efectivo en las diferentes carteras de crédito.

**RESPONSABLES:**

- Gerente financiero
- Junta directiva

**PROVEEDORES:**

Bancos y entidades financieras

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito.
- Informas de monitoreo de pago emitido por entidades financieras.

**SALIDAS**

Detalle de comparación de pago de institución financiera contra el registro de pagos interno de la Caja de Crédito

**CLIENTES**

- Gerencia general
- Contabilidad



**MANUAL DE PROCESOS**  
**CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**

Pág. 255 de 359

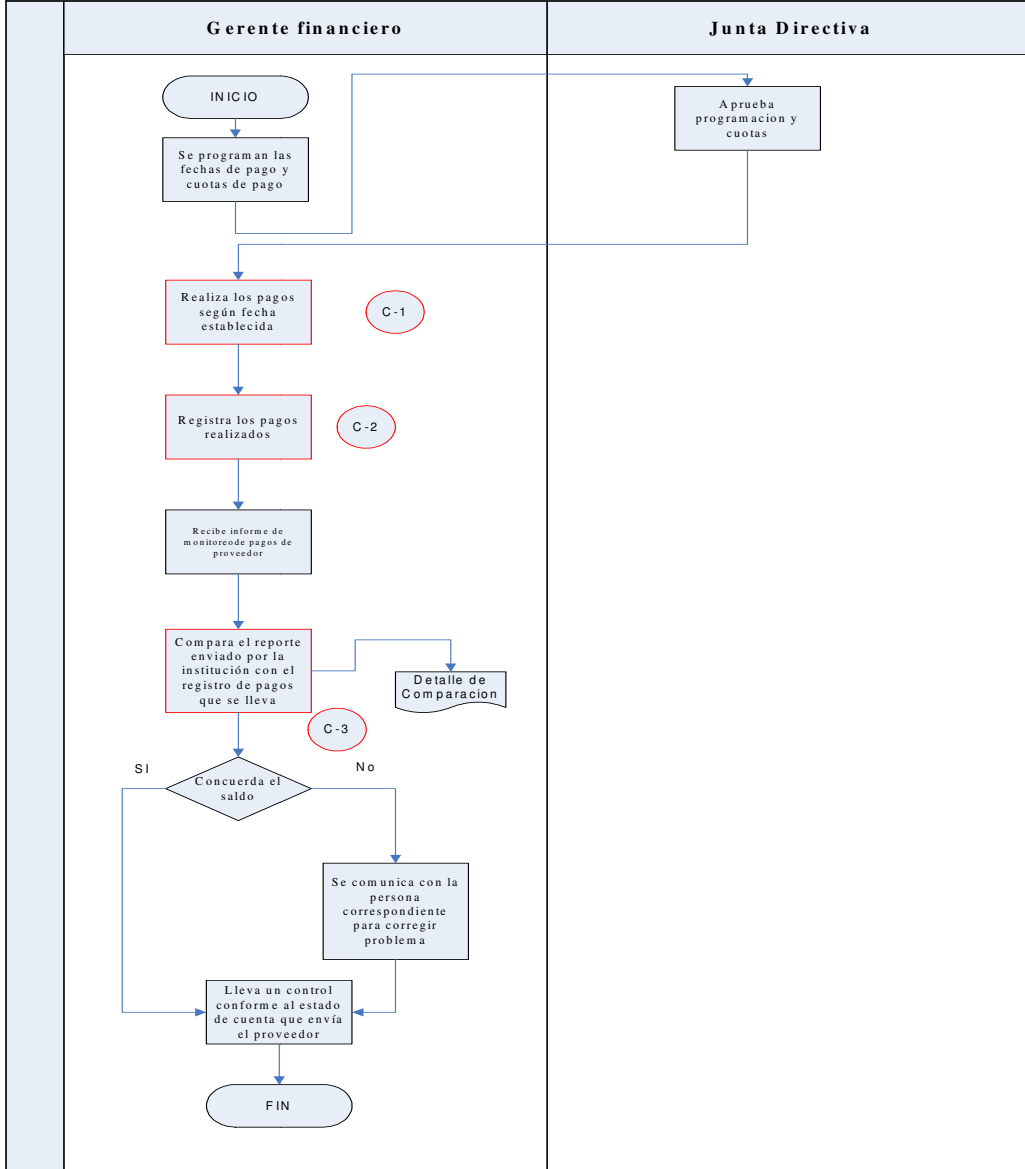
VERSION 1.0


**Pago de obligaciones financieras**

**CODIGO**

**PC6.2.A**

Macroproceso: Administración de recursos institucionales Proceso: administración de recursos financieros Hoja 1/1  
Sub proceso: pago de obligaciones financieras Código: 6.2A




	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 256 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC6.2A</b>
	<b>Pago de obligaciones financieras</b>	

## IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES

### PAGO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS


Control	Descripción	Activación
C-1	Exactitud	Gerencia financiera realiza pagos en fecha establecida
C-2	Salvaguarda de bienes	Gerencia financiera registra los pagos realizados
C-3	Autorizado	Gerente financiero compara el reporte enviado con el registro de pagos

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 257 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC6.2A</b>
	<b>Pago de obligaciones financieras</b>	

## RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES

### PAGO DE OBLIGACIONES FIANCIERAS

Nº	Actividades	Responsable
1	Se programan las fechas de pago y cuotas de pago según las condiciones del préstamo	Gerente financiero y de información
2	Es aprobado por junta directiva	Es aprobado por junta directiva
3	Se realizan los pagos según fecha establecida  Se registran los pagos realizados	Gerente financiero y de información
4	Las instituciones financieras envían su propia reporte de monitoreo de pagos: fechas de pago, cuota, saldo de de cuenta, monto total.	
5	Compara el reporte enviado por la institución con el registro de pagos que se llevar	
6	Si hay algún problema, se comunica con la persona correspondiente de la institución financiera y corrige problema	
7	Lleva un control conforme al estado de cuenta que envía el proveedor de la entidad financiera	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 258 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC6.2B</b>
	<b>Administración de recursos financieros</b>	

**OBJETIVO:**

Proveer a la Caja de Crédito de la serie de pasos que servirán de guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva la administración de recursos financieros, para guiar en el desarrollo de los mismos y de esta manera evitar duplicidad de actividades

**ALCANCE:**

Aplica a los socios de la Caja de Crédito de Zacatecoluca que soliciten un crédito para cualquiera de las carteras disponibles

**RESPONSABLES:**

- Gerente financiero
- Ejecutivo de negocios.

**PROVEEDOR:**

Instituciones financieras que proveen a la Caja de Crédito para la realización de colocaciones

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito.
- Solicitudes de colocación de créditos

**SALIDAS**

Aprobación de solicitud de desembolso

**CLIENTES**

Ejecutivo de negocios

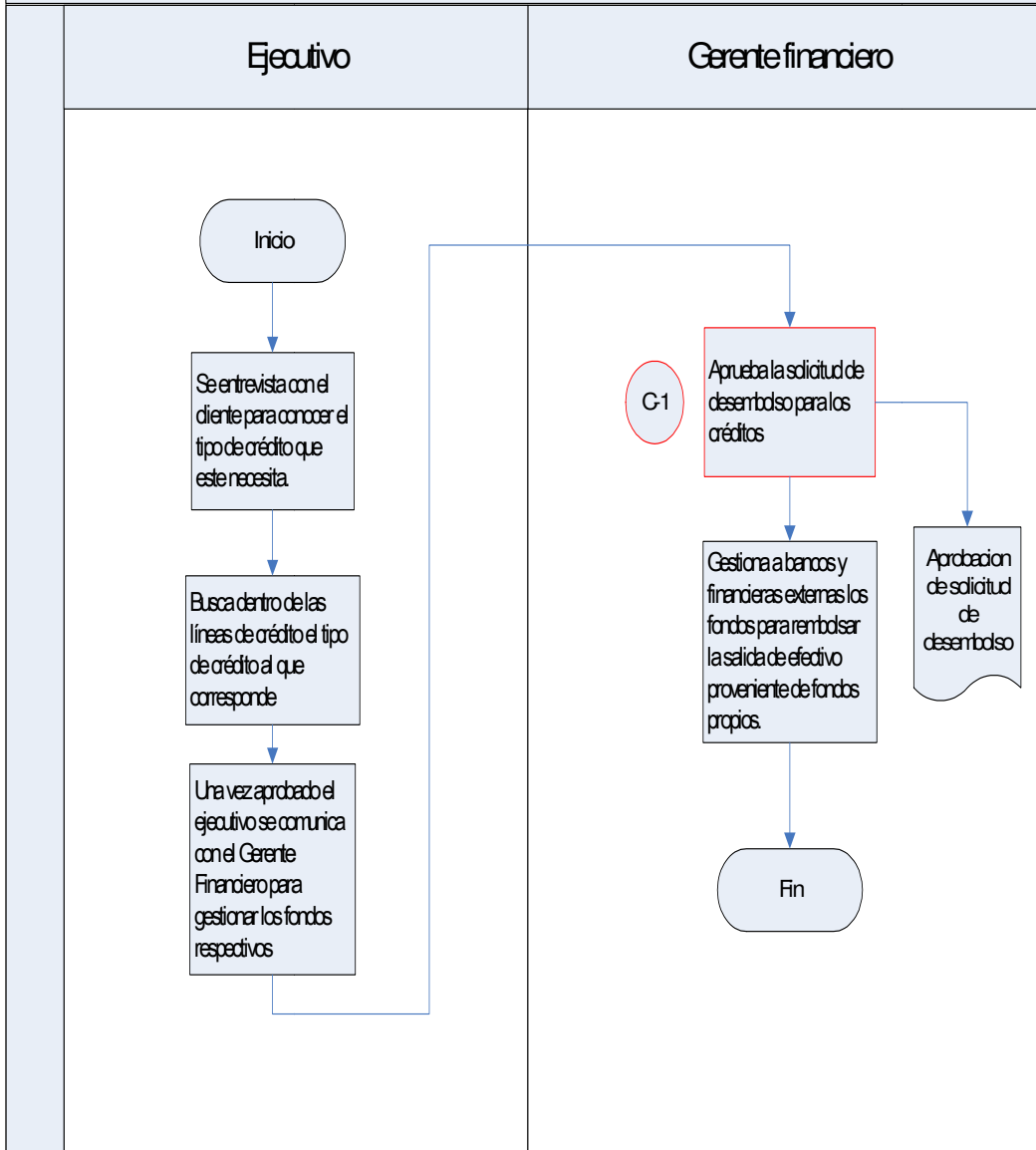



**MANUAL DE PROCESOS  
CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**

**Administración de recursos financieros**

**Pág. 259 de 359  
VERSION 1.0  
CODIGO  
PC6.2.B**


Macroproceso: Administración de recursos institucionales Proceso: Administración de recursos financieros  
Procedimiento: Recursos financieros Código: PC6.2B Hja: 1/1



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 260 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC6.2B</b>
	<b>Administración de recursos financieros</b>	

**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS**


<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Autorizado	Gerencia financiera Aprueba la solicitud de desembolso para los créditos aprobados

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 261 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC6.2B</b>
	<b>Administración de recursos financieros</b>	

### RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS

Nº	Actividades	Responsable
1	Se entrevista con el cliente para conocer el tipo de crédito que este necesita.	Ejecutivo
2	Busca dentro de las líneas de crédito el tipo de crédito al que corresponde (el crédito debe ser aprobado por el comité)	
3	Una vez aprobado el ejecutivo se comunica con el Gerente Financiero para gestionar los fondos respectivos	
4	Aprueba la solicitud de desembolso para los créditos	Gerente Financiero
5	Gestiona a bancos y financieras externas los fondos para rembolsar la salida de efectivo proveniente de fondos propios. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando es línea de crédito para consumo se otorgan fondos propios.</li> <li>• Cuando es para empresa (micro, pequeña y mediana) se gestionan fondos con FYDEMIPE y BMI a través de FEDECREDITO, actuando como intermediario En el caso de vivienda FONAVIPO.</li> </ul>	



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 262 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC7.1A</b>
	<b>Administración de documentos legales</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar a las dependencias que solicitan la administración de documentos legales una guía de pasos para el desarrollo de las actividades que conllevan el proceso de la cancelación de cuentas de ahorro por disposiciones legales, con la finalidad de guiar en el desarrollo del mismo.

**ALCANCE:**

Aplica a todas las carteras de crédito según el tipo de garantía

**RESPONSABLE:**

- Ejecutivo de crédito
- Notario externo
- Encargado de control de documentos

**PROVEEDORES:**

Entidad responsable que busca intervenir los fondos de una cuenta establecida.

**ENTRADAS:**

- Créditos aprobados
- Normativa interna de la caja

**SALIDAS:**

- Copia de contrato
- Boleta de autorización
- Reporte de crédito
- Testimonio original y copias
- Copia de testimonio

**CLIENTES:**

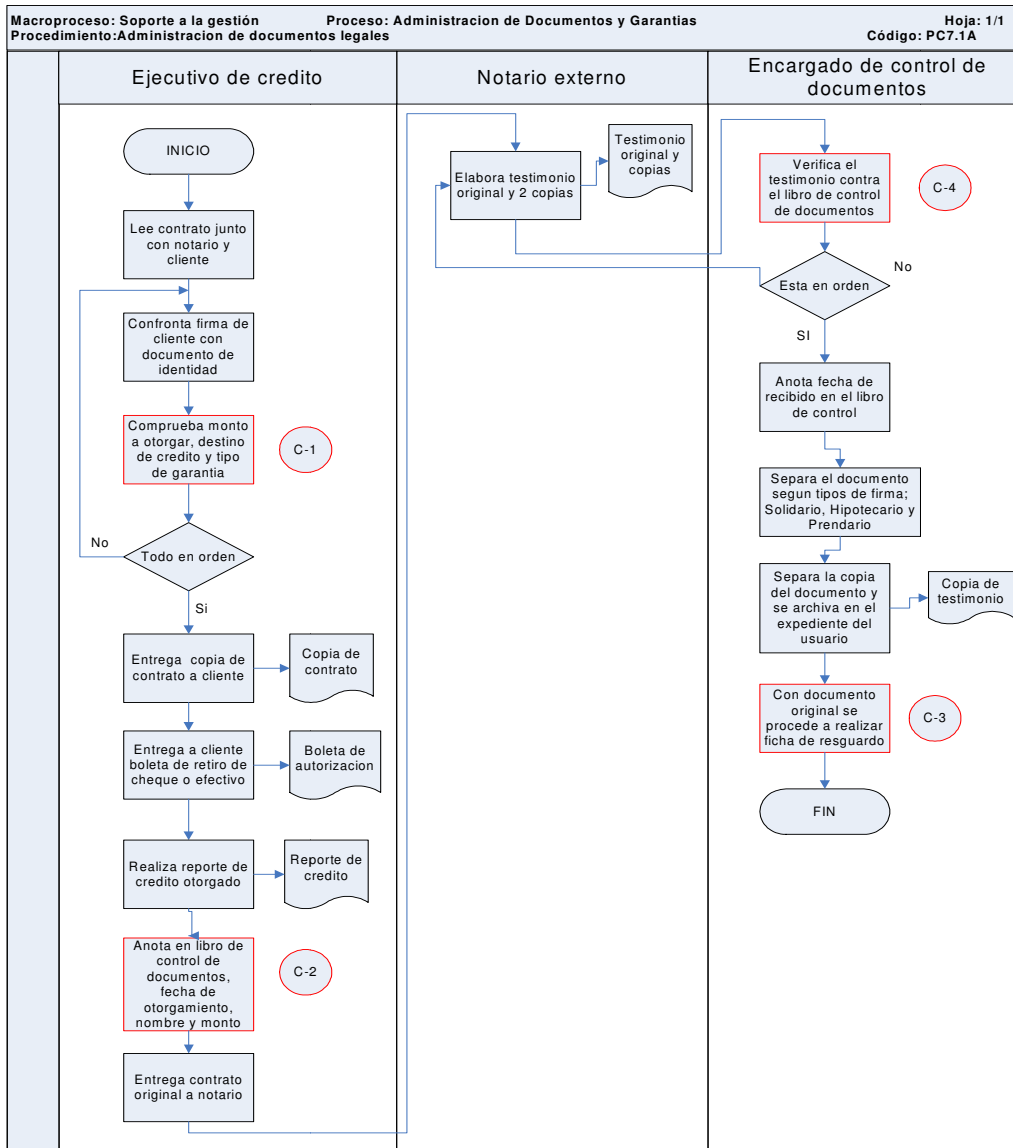
Archivo




# MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA

## Administración de documentos legales


Pág. 263 de 359  
VERSION 1.0  
CODIGO  
PC7.1.A



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 264 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.1A</b>
	<b>Administración de documentos legales</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
ADMINISTRACION DE DOCUMENTOS LEGALES**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Integridad	Ejecutivo de crédito comprueba el destino de crédito, el monto a otorgar
C-2	Sistema de registro de transacciones	Ejecutivo anota en el libro de control de documentos, la fecha de otorgamiento del crédito, nombre del cliente y monto
C-3	Integridad	Encargado de control de documentos verifica el testimonio contra el libro de control de documentos
C-4	Salvaguada de bienes	Encargado de control de documentos procede a realizar la ficha de resguardo


	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 265 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.1A</b>
	<b>Administración de documentos legales</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
ADMINISTRACION DE DOCUMENTOS LEGALES**

Nº	Actividades	Responsable
1	Lectura del contrato junto con el cliente y notario	Ejecutivo de crédito
2	Confronta firma de cliente con documento de identidad	
3	Se comprueba monto a otorgar, Destino de crédito y tipo se garantía.	
4	Corrobora que todo esté en orden	
5	Se entrega una copia del contrato al cliente	
6	Se entrega al cliente una boleta en la cual se le autoriza el retiro del cheque o efectivo.	
7	Realiza el reporte del crédito otorgado y anota en libro de control de documentos, con fecha de otorgamiento nombre y monto.	
8	Presenta a la Caja de Crédito el testimonio original y 2 copias del contrato realizado con el cliente en un periodo aproximado de 3 días.	Notario externo

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 266 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC7.1A</b>
	<b>Administración de documentos legales</b>	

9	Verifica contra el libro de control de documentos de créditos otorgados por día, (si el notario no cumple con el periodo establecido de entrega de documento se le comunica a la encargada de la contratación de créditos que le suspenda temporalmente la designación de nuevos contratos y si es reincidente el notario a no cumplir con la fecha establecida se le notificara que podría quedar suspendido)	Encargada de control de documentos
10	Anota fecha de recibido en el libro de control	
11	Corrobora que todo esté completo y en regla (si existe un error devolverlo al notario)	
12	Separa los documentos según tipos de firma: solidario, hipotecario y prendario	
13	Se separa la copia del documento y se archiva en el expediente del usuario (con el original se procede a realizar la ficha de resguardo)	

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 267 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.1B</b>
	<b>Administración de documentos solidarios</b>	

**OBJETIVO:**

Proveer a la Caja de Crédito de Zacatecoluca la serie de pasos que servirán de guía para el desarrollo de forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva el proceso de administración de documentos solidarios, con el propósito de guiar en el desarrollo de los mismos

**ALCANCE:**

Aplica a todas las carteras de crédito según el tipo de garantía

**RESPONSABLE:**

Encargado de control de documentos

**PROVEEDORES:**

Notario que efectúa el testimonio para el crédito

**ENTRADAS:**

- Testimonio
- Normativa de la Caja

**SALIDAS:**

- Testimonio debidamente confrontado
- Fichas de resguardo original y copia

**CLIENTES:**

- Encargado de bóveda en FEDECREDITO
- Encargado de archivo
- Encargado de bóveda en Caja de crédito



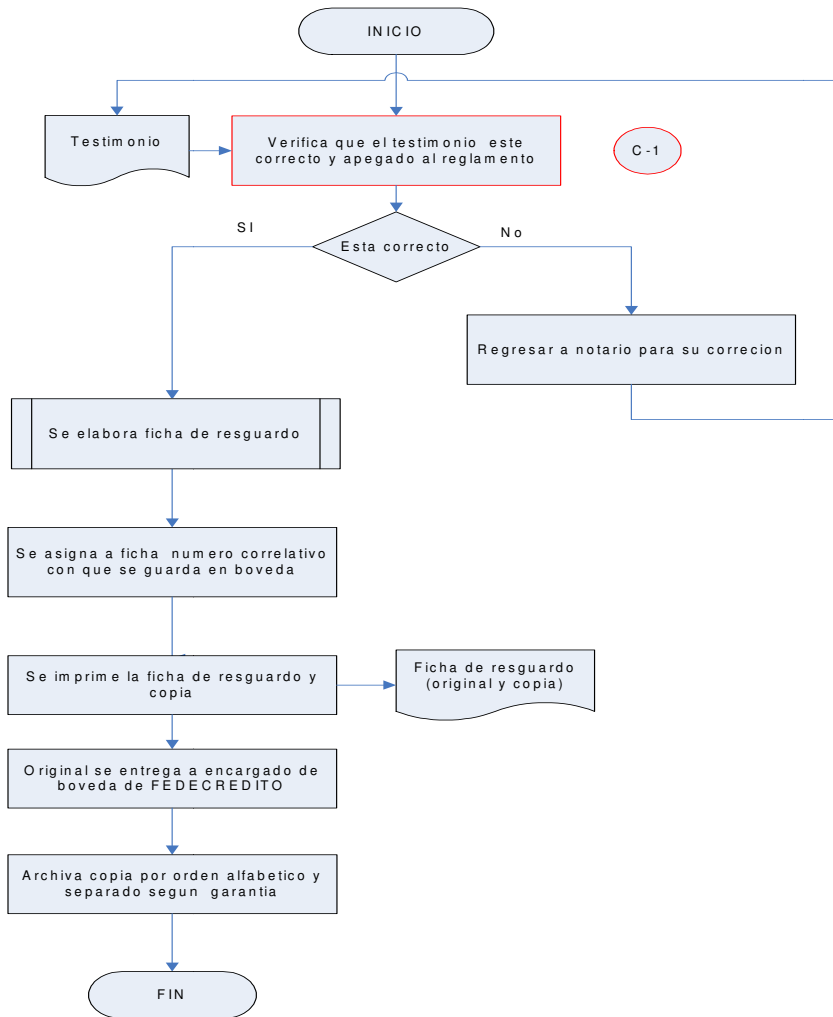
**MANUAL DE PROCESOS  
CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**


**Administración de documentos  
solidarios**

**Pág. 268 de 359  
VERSION 1.0  
CODIGO  
PC7.1.B**

Macroproceso: Soporte a la gestión      Proceso: Administración de Documentos y garantías  
Procedimiento: Documento Solidario      Código: PC7.1 B      Hoja : 1/1

Encargado de control de documentos




	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 269 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.1B</b>
	<b>Administración de documentos solidarios</b>	

**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
ADMINISTRACION DE DOCUMENTOS LEGALES**


<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Integridad	Encargado de control de documentos verifica que el testimonio este correcto y apegado a reglamento



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 270 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.1B</b>
	<b>Administración de documentos solidarios</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
ADMINISTRACION DE DOCUMENTOS SOLIDARIOS**

Nº	Actividades	Responsable
1	Verifica que todo este correcto y apegado al reglamento	Encargada de control de documentos
2	Efectúa una ficha de resguardo asignándole el número correlativo con que se guarda en la bóveda, en la cual van la siguiente información: datos del cliente, número de préstamo, monto a otorgar, plazo y tipo de garantía.	
3	Se imprime la ficha de resguardo (original y copia)	
4	La original se anexa al frente del documento que se entrega al encargado de bóveda de FEDECREDITO	
5	Archiva la copia por orden alfabético y separado por garantía	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 271 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC7.1C</b>
	<b>Administración de documentos</b> <b>hipotecarios</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar a la Caja de Crédito de Zacatecoluca el marco procedimental que servirá de guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva el proceso de administración de documentos hipotecarios, con el fin de guiar en el desarrollo del mismo y evitar duplicidad en las acciones.

**ALCANCE:**

Aplica a todas las carteras de crédito según el tipo de garantía

**RESPONSABLE:**

Encargado de control de documentos

**PROVEEDORES:**

Notario que efectúa el testimonio para el crédito

**ENTRADAS:**

- Testimonio
- Normativa de la Caja

**SALIDAS:**

- Testimonio debidamente confrontado
- Copia de boleta
- Copia de boletas archivadas en expediente
- Fichas original y copia

**CLIENTES:**

- Encargado de bóveda en FEDECREDITO
- Encargado de archivo



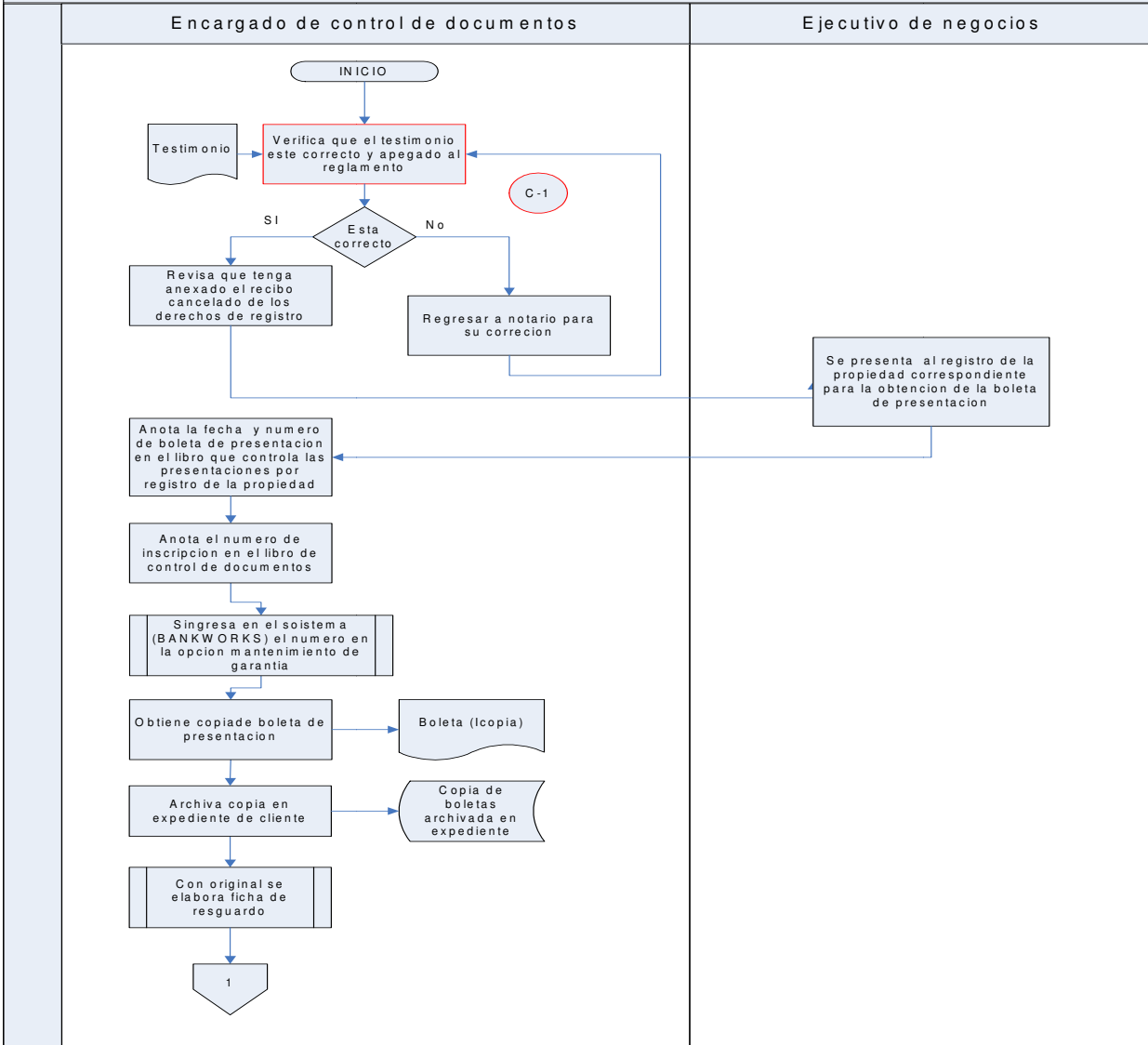
**MANUAL DE PROCESOS  
CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**

**Administración de documentos  
hipotecarios**

**Pág. 272 de 359  
VERSION 1.0  
CODIGO  
PC7.1.C**

Macroproceso: Soporte a la gestión Proceso: Administración de Documentos y garantías  
Procedimiento: Documentos Hipotecario

Hoja: 1/2  
Código:PC7.1.C



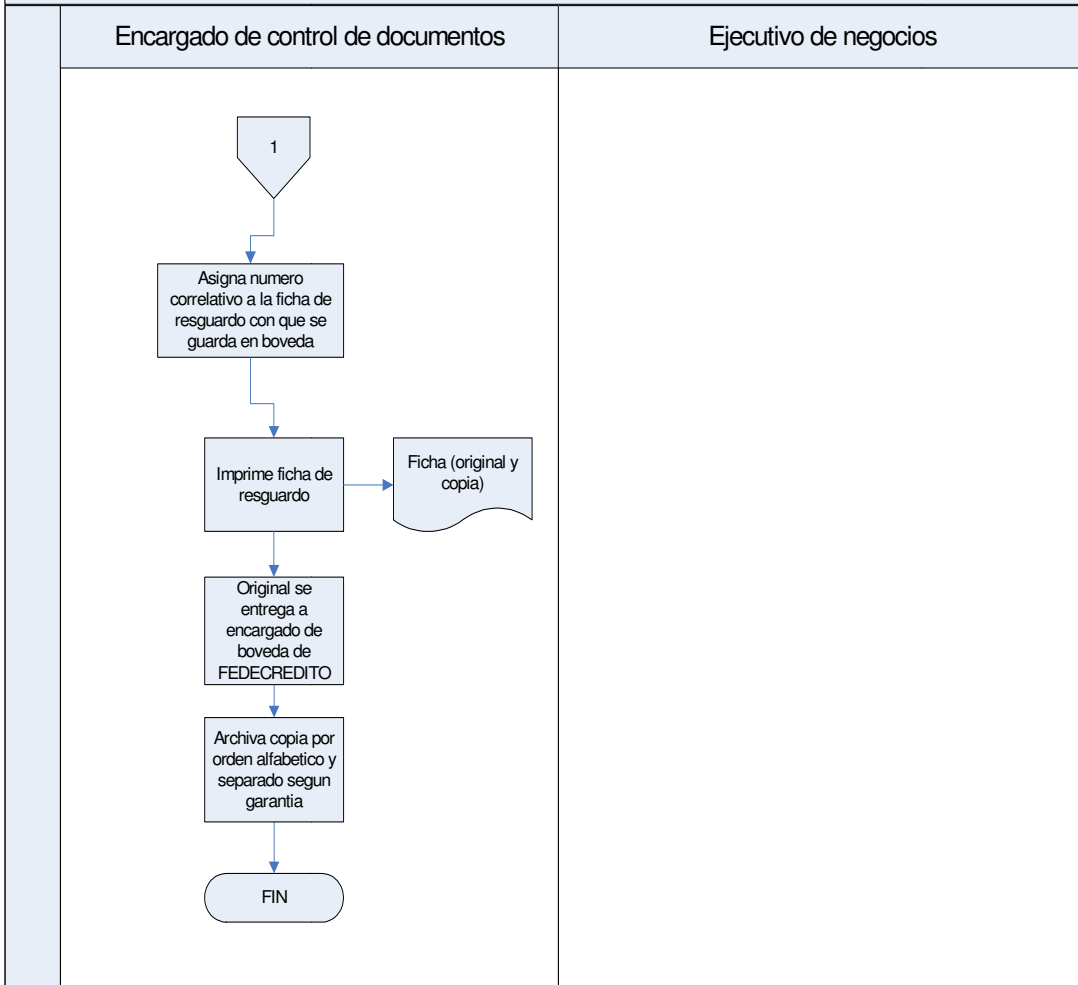



**MANUAL DE PROCESOS  
CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**

**Administración de documentos  
hipotecarios**

**Pág. 273 de 359  
VERSION 1.0  
CODIGO  
PC7.1.C**


Macroproceso: Soporte a la gestión Proceso: Administración de Documentos y garantías Hoja: 2/2  
Procedimiento: Documentos Hipotecario Código:PC7.1C



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 274 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.1C</b>
	<b>Administración de documentos hipotecarios</b>	

**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
ADMINISTRACION DE DOCUMENTOS HIPOTECARIOS**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Integridad	Encargado de control de documentos verifica que el testimonio este correcto y apegado a reglamento


	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 275 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.1C</b>
	<b>Administración de documentos hipotecarios</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
ADMINISTRACION DE DOCUMENTOS HIPOTECARIOS**

Nº	Actividades	Responsable
1	Verifica que todo este correcto y apegado al reglamento	Encargada de control de documentos
2	Revisa que tenga anexado el recibo cancelado de los derechos de registro	
3	Se presenta el registro de la propiedad correspondiente para obtener la boleta de presentación	Ejecutivo
4	Anota la fecha y numero de presentación en el libro que controla las presentaciones por registro de la propiedad	Encargada de control de documentos
5	Se anota el numero de inscripción en el libro de control de documentos y se ingresa en el sistema (BANKWORKS en la opción mantenimiento de garantías)	
6	Se obtiene una copia que se archiva en el expediente del cliente y con el original se elabora la ficha de resguardo, (se identifica si es hipoteca abierta o cerrada)	
7	Efectúa una ficha de resguardo asignándole el número correlativo con que se guarda en la bóveda, en la cual van la siguiente información: datos del cliente, número de préstamo, monto a otorgar, plazo y tipo de garantía.	

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 276 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.1C</b>
	<b>Administración de documentos hipotecarios</b>	

8	Se imprime la ficha de resguardo (original y copia)	
9	La original se anexa al frente del documento que se entrega al encargado de bóveda de FEDECREDITO	
10	Archiva la copia por orden alfabético y separado por garantía	

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 277 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.1D</b>
	<b>Administración de documentos prendarios</b>	

**OBJETIVO:**

Proveer a la caja de Crédito de Zacatecoluca del marco procedimental que servirá como guía para el desarrollo de forma integrada de las actividades que conlleva la administración de documentos prendarios, con la finalidad de guiar en el desarrollo de los mismos y con ello evitar duplicidad en las actividades que se realizan.

**ALCANCE:**

Aplica a todas las carteras de crédito según el tipo de garantía

**RESPONSABLE:**

Encargado de control de documentos

**PROVEEDORES:**

- Notario que efectúa el testimonio para el crédito
- SERTRACEN

**ENTRADAS:**

- Testimonio
- Normativa de la Caja

**SALIDAS:**

- Testimonio debidamente confrontado
- Correspondencia para inscripción
- Fichas de resguardo original y copia

**CLIENTES:**

- Encargado de bóveda en FEDECREDITO
- Encargado de archivo





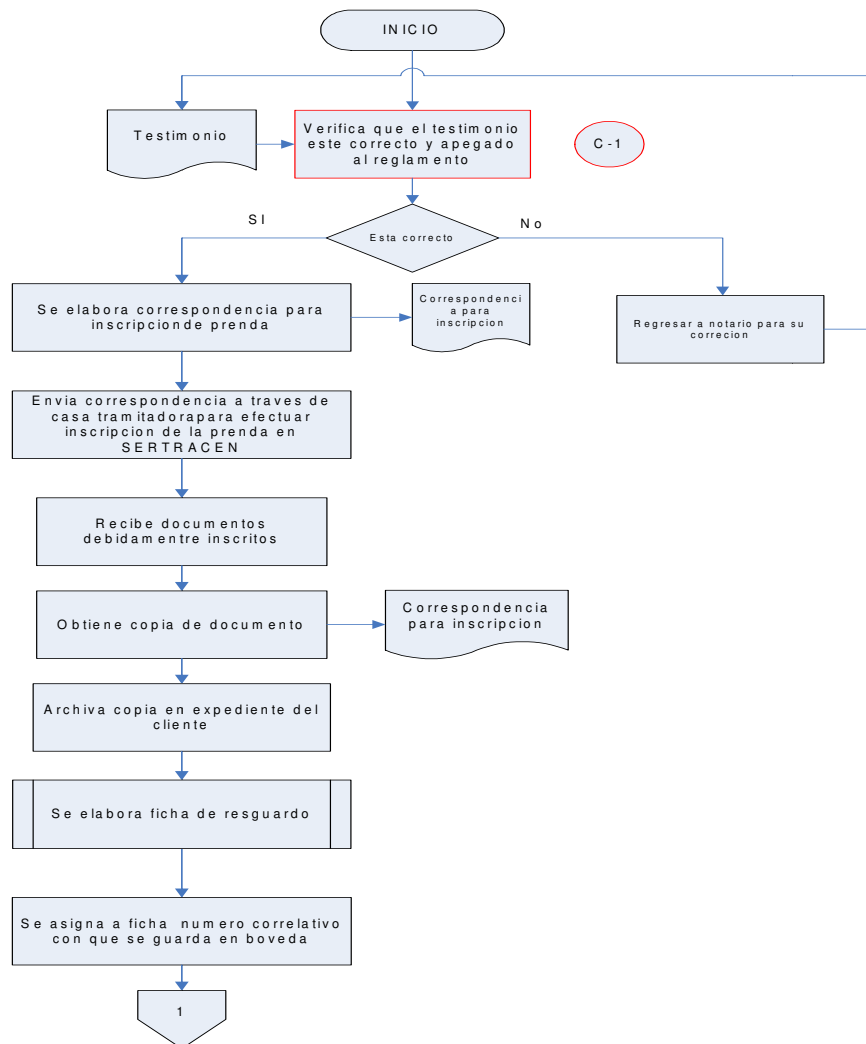
**MANUAL DE PROCESOS  
CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**

**Administración de documentos  
prendarios**

**Pág. 278 de 359  
VERSION 1.0  
CODIGO  
PC7.1.D**

Macroproceso: Soporte a la gestión    Proceso: Administración de Documentos y garantías    Hoja: 1/2  
Procedimiento: Admon de Documentos Prendarios    Código: PC7.1.D

Encargado de control de documentos

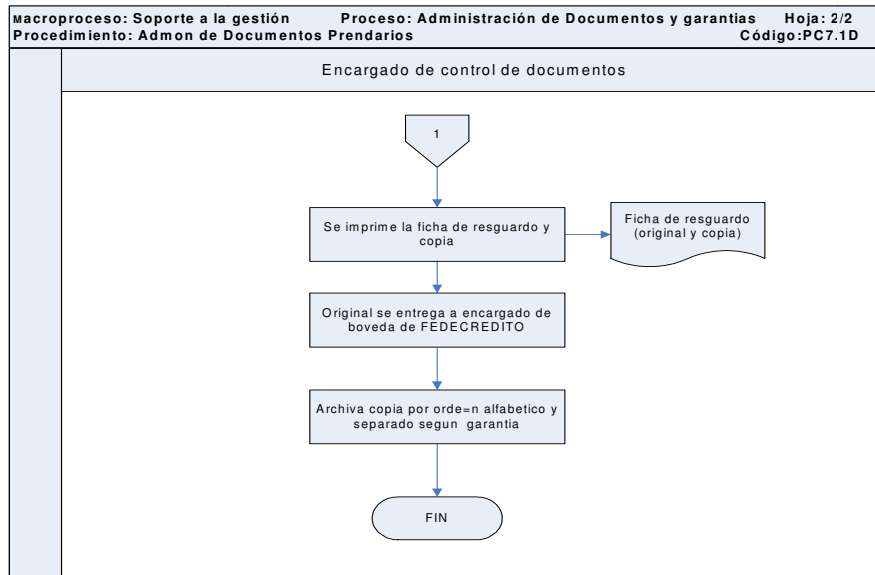





**MANUAL DE PROCESOS  
CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**

**Administración de documentos  
prendarios**


**Pág. 279 de 359  
VERSION 1.0  
CODIGO  
PC7.1.D**



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 280 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.1D</b>
	<b>Administración de documentos prendarios</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
ADMINISTRACION DE DOCUMENTOS PRENDARIOS**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Integridad	Encargado de control de documentos verifica que el testimonio este correcto y apegado a reglamento

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 281 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC7.1D</b>
	<b>Administración de documentos</b> <b>prendarios</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES**  
**ADMINISTRACION DE DOCUMENTOS PRENDARIOS**

Nº	Actividades	Responsable
1	Se elabora correspondencia para inscripción de prenda.(se anexa el recibo con \$34.5 que corresponde al pago de impuestos y honorarios, estos son cubiertos por el cliente)	Encargada de control de documentos
2	Se envía correspondencia a través de casa tramitadora para efectuar la inscripción de la prenda en SERTRACEN	
3	Recibe de parte de la caja tramitadora los documentos debidamente inscritos	
4	Se obtiene una copia que se archiva en el expediente del cliente y con el original se elabora la ficha de resguardo	
5	Efectúa una ficha de resguardo asignándole el número correlativo con que se guarda en la bóveda, en la cual van la siguiente información: datos del cliente, número de préstamo, monto a otorgar, plazo y tipo de garantía.	
6	Se imprime la ficha de resguardo (original y copia)	
7	La original se anexa al frente del documento que se entrega al encargado de bóveda de FEDECREDITO	
8	Archiva la copia por orden alfabético y separado por garantía	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 282 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC7.2A</b>
	<b>Apertura de caja</b>	

**OBJETIVO:**

Permitir a la Caja de Crédito de Zacatecoluca, la organización de los pasos a seguir en el proceso reapertura de caja, así como las tareas a realizar, a efecto de guiar en el desarrollo de estas actividades y evitar así la duplicidad en las actividades, como parte de tesorería<sup>52</sup>

**ALCANCE:**

Aplica a fondeo y colocaciones

**RESPONSABLES:**

- Encargados de tesorería
- Cajero
- Encargado de plataforma

**PROVEEDORES:**

Macroproceso fondeo y colocaciones

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito
- Saldo del día anterior en el sistema

**CLIENTES:**

Tesorería

---

<sup>52</sup> Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios No. 849

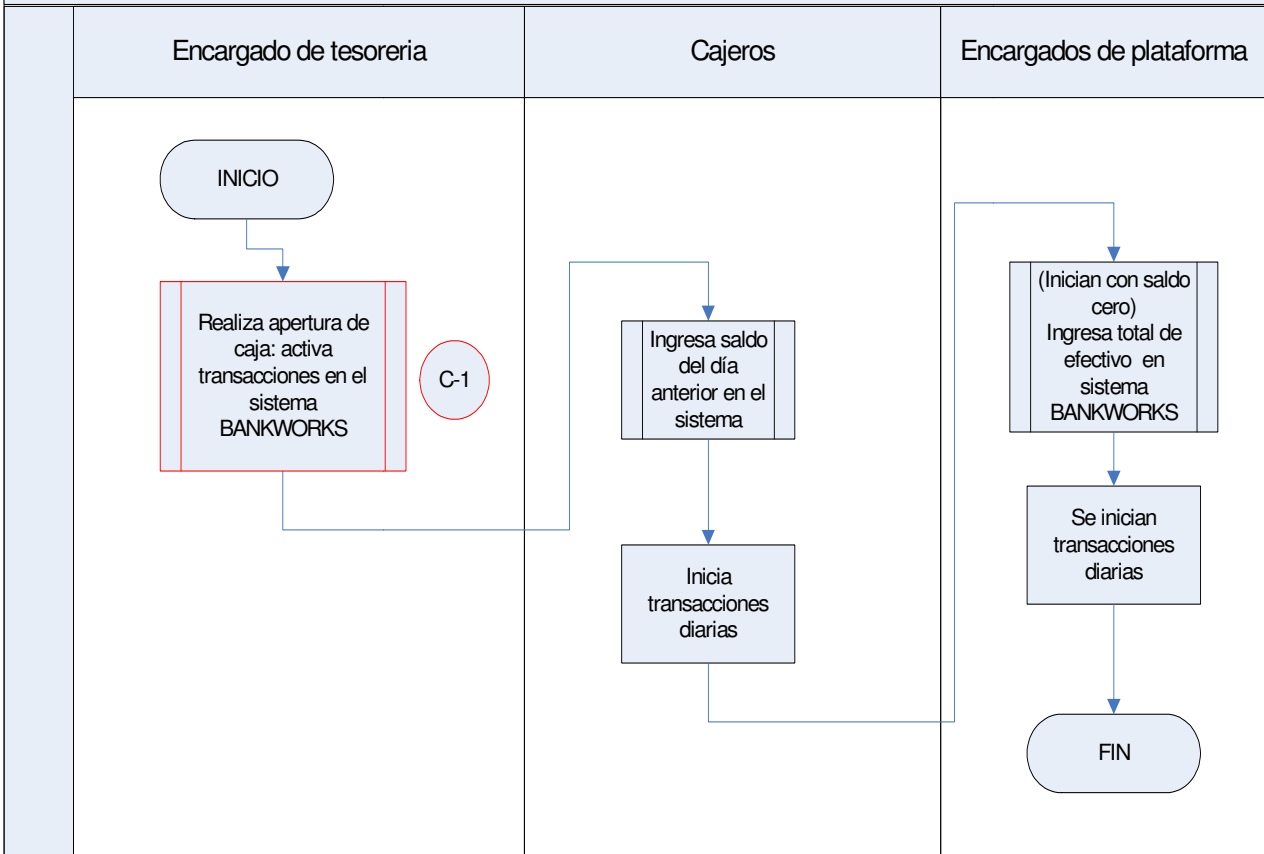



**MANUAL DE PROCESOS  
CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**

**Apertura de caja**

**Pág. 283 de 359  
VERSION 1.0  
CODIGO  
PC7.1.D**


**Macroproceso: Soporte a la gestión Proceso: Tesorería Subproceso: Apertura de caja Hoja:1/1  
Código: PC 7.2 A**



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 284 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.2A</b>
	<b>Apertura de caja</b>	

**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
ADMINISTRACION DE DOCUMENTOS PRENDARIOS**


<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Segregación de funciones	Encargado de tesorería realiza la apertura de caja activando transacciones activando sistema bankworks

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 285 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.2A</b>
	<b>Apertura de caja</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
APERTURA DE CAJA**

Nº	Actividades	Responsable
1	Realiza la apertura de caja al inicio del día	Encargado de tesorería
2	Ingresan saldo de día anterior	Cajeros
3	Se inician las transacciones diarias	
4	Encargados de plataforma inician con saldo cero	Encargados de plataforma o ejecutivos de ahorro
5	Ingresan el total de efectivo que se les ha entregado mediante la opción de efectivo recibido a través el sistema BANKWORKS.	
6	Se inician las transacciones diarias	



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 286 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC7.2B</b>
	<b>Corte general de tesorería</b>	

**OBJETIVO:**

Definir los pasos para reglamentar la ejecución, funcionamiento y constitución de los recursos del proceso corte general de tesorería, a efecto de guiar en el desarrollo de los mismos y evitar duplicidad de funciones

**ALCANCE:**

Aplica a gestión de depósitos a plazo y administración de cuentas de ahorro

**RESPONSABLES:**

- Encargados de tesorería
- Encargado de plataforma
- cajero

**PROVEEDORES:**

Gestión de captación de depósitos

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito
- Movimientos realizados en gestión de captación de depósitos

**CLIENTES:**

Tesorería  
 Archivo



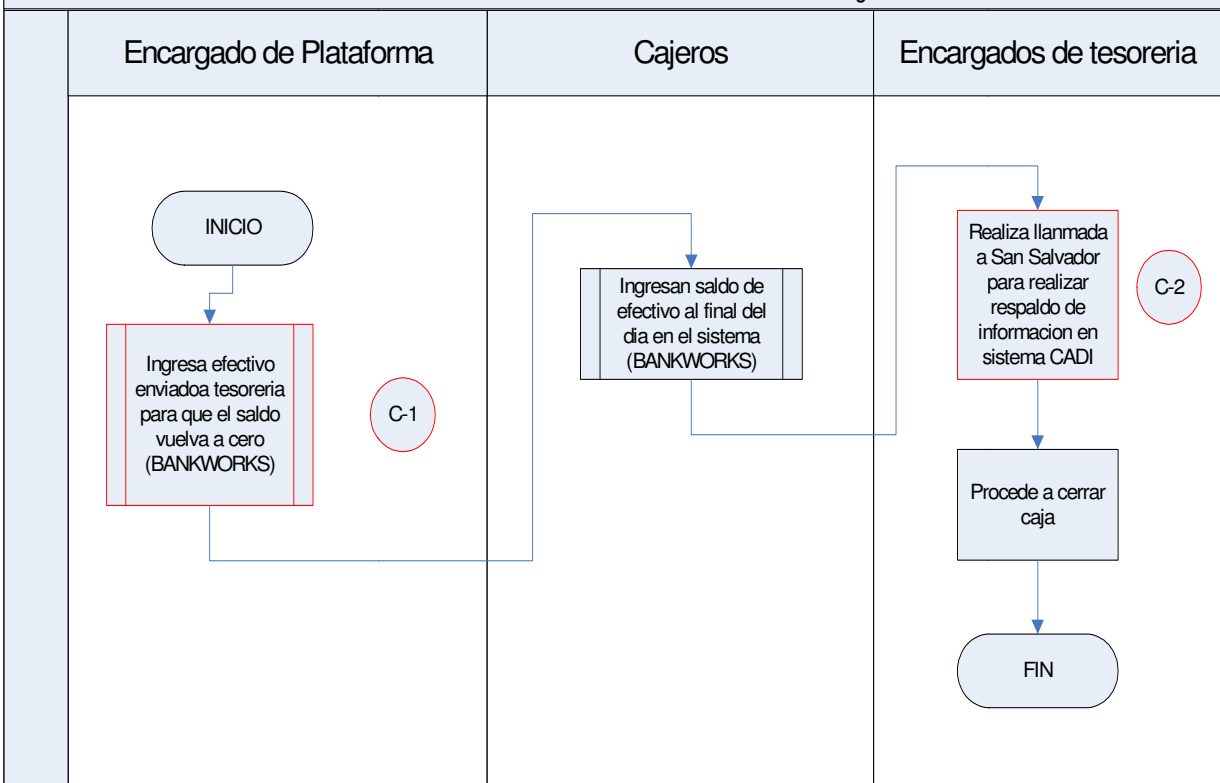
**MANUAL DE PROCESOS  
CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**


**Corte general de tesorería**

**Pág. 287 de 359  
VERSION 1.0  
CODIGO  
PC7.2.B**

Macroproceso: Soporte a la gestión Proceso: Tesorería Subproceso: Corte general de Tesorería Hoja: 1/1


Código: PC7.2B



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 288 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.2B</b>
	<b>Corte general de tesorería</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
CORTE GENERAL DE TESORERIA**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Segregación de funciones	Encargado de plataforma ingresa efectivo enviado a tesorería para que el saldo vuelva a cero
C-2	Integridad	Encargado de tesorería realiza llamada a San Salvador para realizar respaldo de sistema de información en CADI

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 289 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.2B</b>
	<b>Corte general de tesorería</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
APERTURA DE CAJA**

Nº	Actividades	Responsable
1	Ingresa efectivo enviado a tesorería para que el saldo vuelva a cero dentro del sistema BANKWORKS	Encargados de plataforma
2	Ingresan el saldo de efectivo de ese día en el sistema, con el cual inician operaciones al siguiente día dentro del sistema BANKWORKS.	Cajero
3	Realiza llamada a San Salvador donde se hace un respaldo de la información en el sistema CADI, este se efectúa en aproximadamente 15 min.	Encargado de tesorería
4	Procede al cierre del sistema	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 290 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC7.2C</b>
	<b>Custodia de bóveda</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar a la Caja de Crédito de Zacatecoluca el marco procedimental que servirá de guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva el proceso de la custodia de bóveda, con el fin de guiar en el desarrollo del mismo y evitar duplicidad en las acciones.

**ALCANCE:**

Aplica a gestión de depósitos a plazo y administración de cuentas de ahorro

**RESPONSABLES:**

- Encargados de tesorería
- Encargado de plataforma
- Cajero

**PROVEEDORES:**

Gestión de captación de depósitos

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito
- Movimientos realizados en gestión de captación de depósitos

**SALIDAS**

- Cuentas de ahorro y depósito a plazo
- Copia de depósito a plazo
- Certificado de depósito original

**CLIENTES:**

- Tesorería
- Archivo

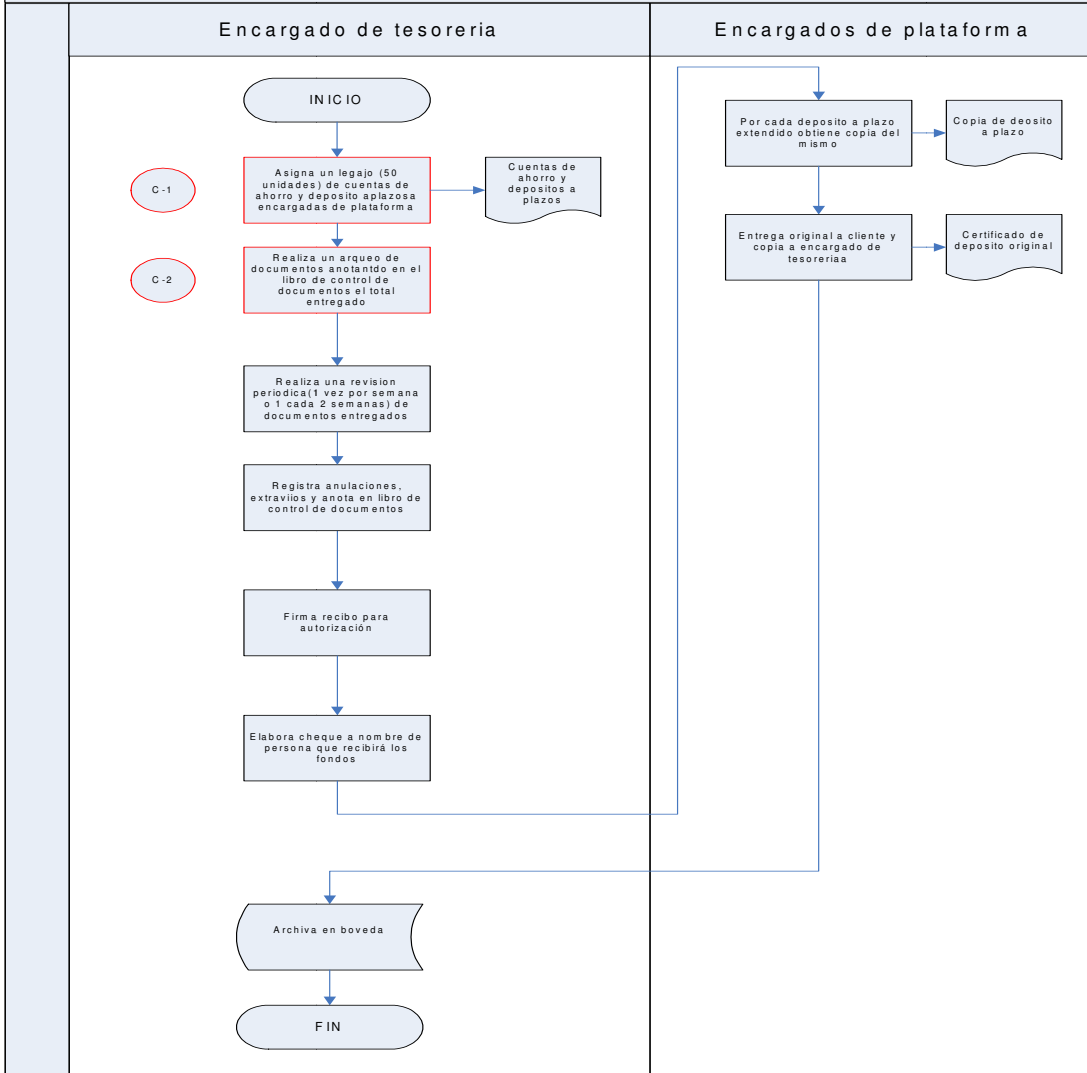



# MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA

Pág. 291 de 359  
VERSION 1.0  
CODIGO  
PC7.2.C

## Custodia de bóveda


Macroproceso: Soporte a la gestión    Proceso: Tesorería    Subproceso: Custodia de bóveda    Hoja: 1/1  
Código: PC7.2C



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 292 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.2C</b>
	<b>Custodia de bóveda</b>	

**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
CUSTODIA DE BOVEDA**


<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Segregación de funciones	Encargado de tesorería asigna un legajo de cuentas de ahorro y depósito a plazo a encargados de plataforma
C-2	Integridad	Encargado de tesorería realiza arqueo de documentos anotando en el libro de control de documentos del total entregado

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 293 de 319 VERSION 1.0 CODIGO PC7.2C</b>
	<b>Custodia de bóveda</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
CUSTODIA DE BOVEDA**

Nº	Actividades	Responsable
1	<p>[ efectivo y documentos de préstamo: libretas de ahorro y certificados de depósito a plazo, son custodiados en bóveda, los certificados de depósitos a plazo y las libretas de cuentas de ahorro son legajos de 50 hojas que son custodiadas y debidamente enumeradas ]</p> <p>Asigna un legajo tanto de cuentas de ahorro y depósito a plazo a las encargadas de plataforma</p>	Encargado de tesorería
2	Realiza un arqueo de los documentos que se le entregan a las encargadas de plataforma anotando en el libro de control de documentos el total entregado.	
3	<p>Realiza una revisión cada cierto tiempo, de los documentos entregados, esto se hace una vez por semana o cada dos semanas</p> <p>[se verifica hasta que numero de libreta han utilizado si hay anulaciones, o extravíos y se van anotando en el libro de control de documentos (libro de libretas) ]</p> <p>[cuando se realiza el recuento de libretas se compara lo escrito en el libro con las libretas físicas]</p> <p>[se verifica hasta que numero de certificado de depósito a plazo]</p>	



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 294 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC7.2D</b>
	<b>Preparación de cortes de efectivo</b>	

**OBJETIVO:**

Proveer a la caja de Crédito de Zacatecoluca del marco procedimental que servirá como guía para el desarrollo de forma integrada de las actividades que conlleva la preparación de cortes de efectivo con la finalidad de guiar en el desarrollo de los mismos y con ello evitar duplicidad en las actividades que se realizan.

**ALCANCE:**

Aplica a gestión de depósitos a plazo y administración de cuentas de ahorro

**RESPONSABLES:**

- Cajeros y encargados de plataforma
- Encargados de tesorería

**PROVEEDORES:**

Gestión de captación de depósitos

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito
- Saldos de efectivo de los cajeros y encargados de plataforma

**SALIDAS:**

Reporte de transacciones

**CLIENTES:**

- Tesorería
- Archivo

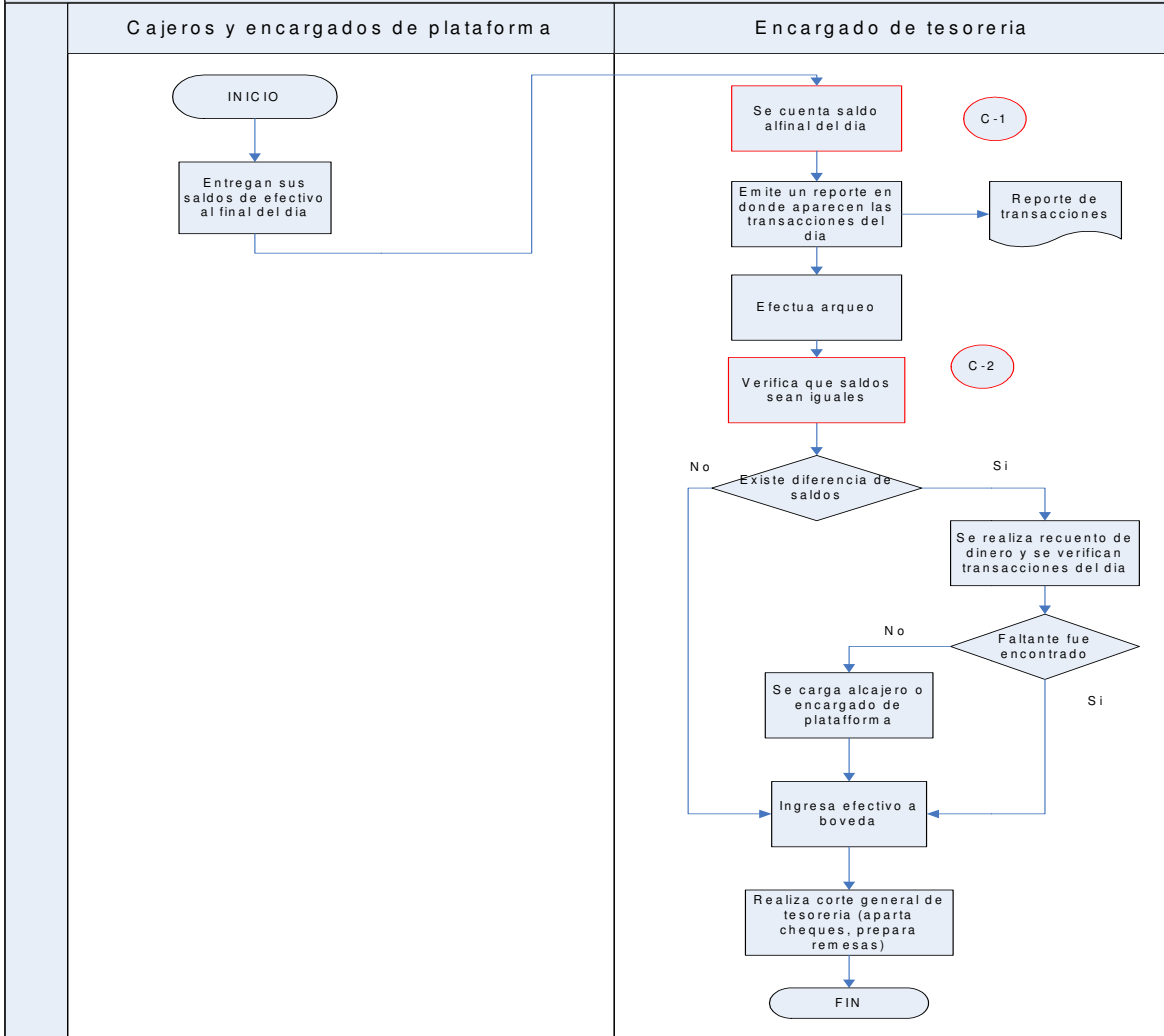



# MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA

Pág. 295 de 359  
VERSION 1.0  
CODIGO  
PC7.2.D

## Preparación de cortes de efectivo


Macroproceso: Soporte a la gestión    Proceso: Tesorería    Procedimiento: Preparación de cortes de efectivo    Hoja: 1/1  
Código: PC7.3D



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 296 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.2D</b>
	<b>Preparación de cortes de efectivo</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
PREPARACION DE CORTES DE EFECTIVO**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Autorizado	Encargado de tesorería cuenta el saldo al final del día
C-2	Integridad	Encargado de tesorería verifica que los saldos sean iguales

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 297 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.2D</b>
	<b>Preparación de cortes de efectivo</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
CUSTODIA DE BOVEDA**

Nº	Actividades	Responsable
1	Entregan sus saldos de efectivo al final del día.	Cajeros y encargados de plataforma
2	Se cuenta el saldo al final del día	Encargado de tesorería
3	Se emite un reporte en el cual aparecen todas las transacciones que se han hecho durante el día.	
4	De efectúa el arqueo diario	
5	Si existe una diferencia de saldos se hace un recuento de dinero y se verifican las transacciones realizadas en el día.	
6	Si el faltante no es encontrado se le carga al cajero o encargado de plataforma.	
7	Ingresa efectivo a bóveda	
8	Realiza corte general de tesorería	
9	Aparta cheques, prepara remesas que son enviadas al Banco.	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 298 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC7.2E</b>
	<b>Reserva de fondos en bancos</b>	

**OBJETIVO:**

Definir los pasos para reglamentar la ejecución, funcionamiento y constitución de los recursos del proceso promoción y ventas, a efecto de guiar en el desarrollo de los mismos y evitar duplicidad de funciones

**ALCANCE:**

Aplica a gestión de depósitos a plazo y administración de cuentas de ahorro

**RESPONSABLES:**

- Cajeros y encargados de plataforma
- Encargados de tesorería
- Gerente general o gerente financiero

**PROVEEDORES:**

Bancos y entidades financieras

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito
- Plan semanal

**SALIDAS:**

- Recibo de efectivo a recibir
- Plan semanal

**CLIENTES:**

- Cajeros y encargados de plataforma
- Archivo

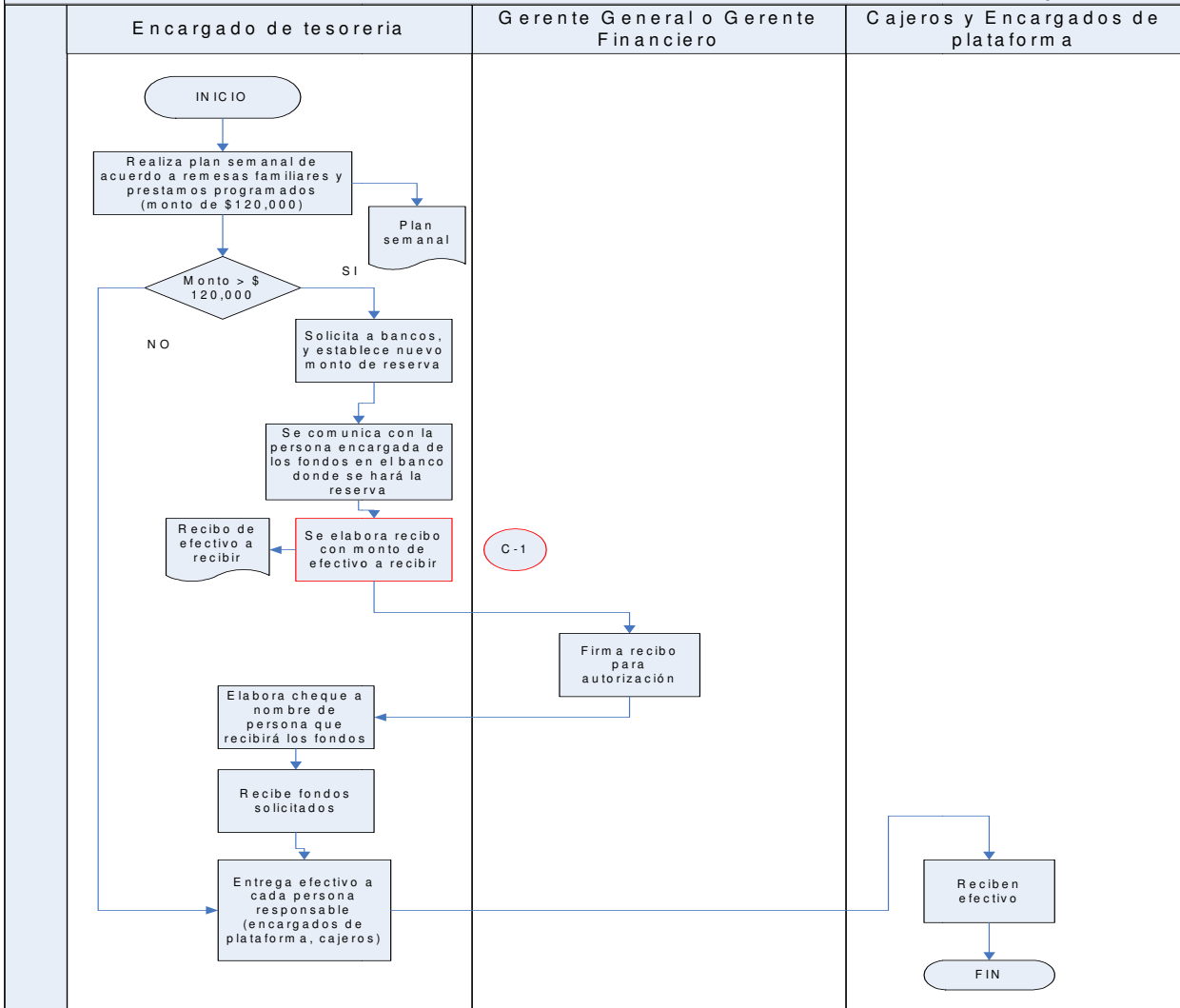



**MANUAL DE PROCESOS  
CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**

**Pág. 299 de 359  
VERSION 1.0  
CODIGO  
PC7.2.E**

**Reserva de fondos en bancos**

Macroproceso: Soporte a la gestión Proceso: Tesorería Procedimiento: Reserva de fondos en bancos Hoja:1/1  
Código: PC7.2E



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 300 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.2E</b>
	<b>Reserva de fondos en bancos</b>	

**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
RESERVA DE FONDOS EN BANCOS**


<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Autorizado	Encargado de tesorería elabora recibo con monto de efectivo a recibir

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 301 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC7.2E</b>
	<b>Reserva de fondos en bancos</b>	


**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES**  
**RESERVA DE FONDOS EN BANCOS**

Nº	Actividades	Responsable
1	Realiza un plan semanal basándose en la cantidad de remesas familiares y desembolso de préstamos programados. (el monto es aproximadamente de \$120,000.0).	Encargado de tesorería
2	En caso de emergencia (en que el monto real sea mayor al planificado semanalmente) solicita efectivo a bancos y establece un nuevo monto de reserva.	
3	Se comunica con la persona encargada de fondos en el banco donde se hará la reserva de fondos de efectivo	
4	Se elabora el recibo con monto de efectivo a recibir	
5	Firma recibo para autorización	Gerente General o Gerente Financiero



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 302 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC7.2E</b>
	<b>Reserva de fondos en bancos</b>	

6	Elabora cheque a nombre de persona que recibirá los fondos (Tesorera)	Encargado de tesorería
7	Recibe los fondos solicitados	
8	Entrega de efectivo a cada persona responsable (Cajeros, Encargados de plataforma, es utilizado para pagos de remesas familiares y retiros de cuentas de ahorro) [Cuando en una determinada cuenta se necesitan más fondos se preparan notificaciones y se transfieren fondos a otros bancos y si son cuentas del mismo banco solo se hacen transferencias de fondos por medio electrónico y se registra en contabilidad dicha transacción ]	

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 303 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.3</b>
	<b>Gestión de compras</b>	

**OBJETIVO:**

Definir los pasos para reglamentar la ejecución, funcionamiento y constitución de los recursos del proceso gestión de compras, a efecto de guiar en el desarrollo de los mismos y evitar duplicidad de funciones

**ALCANCE:**

Aplica a todas las unidades administrativas y laborales de la Caja de Crédito

**RESPONSABLES:**

- Gerente general
- Asistente administrativo
- Junta directiva

**PROVEEDOR:**

Tesorería

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito.
- Presupuesto anual de compras en un periodo determinado
- Cotizaciones solicitadas a empresas

**SALIDAS:**

- Presupuesto autorizado

**CLIENTES:**

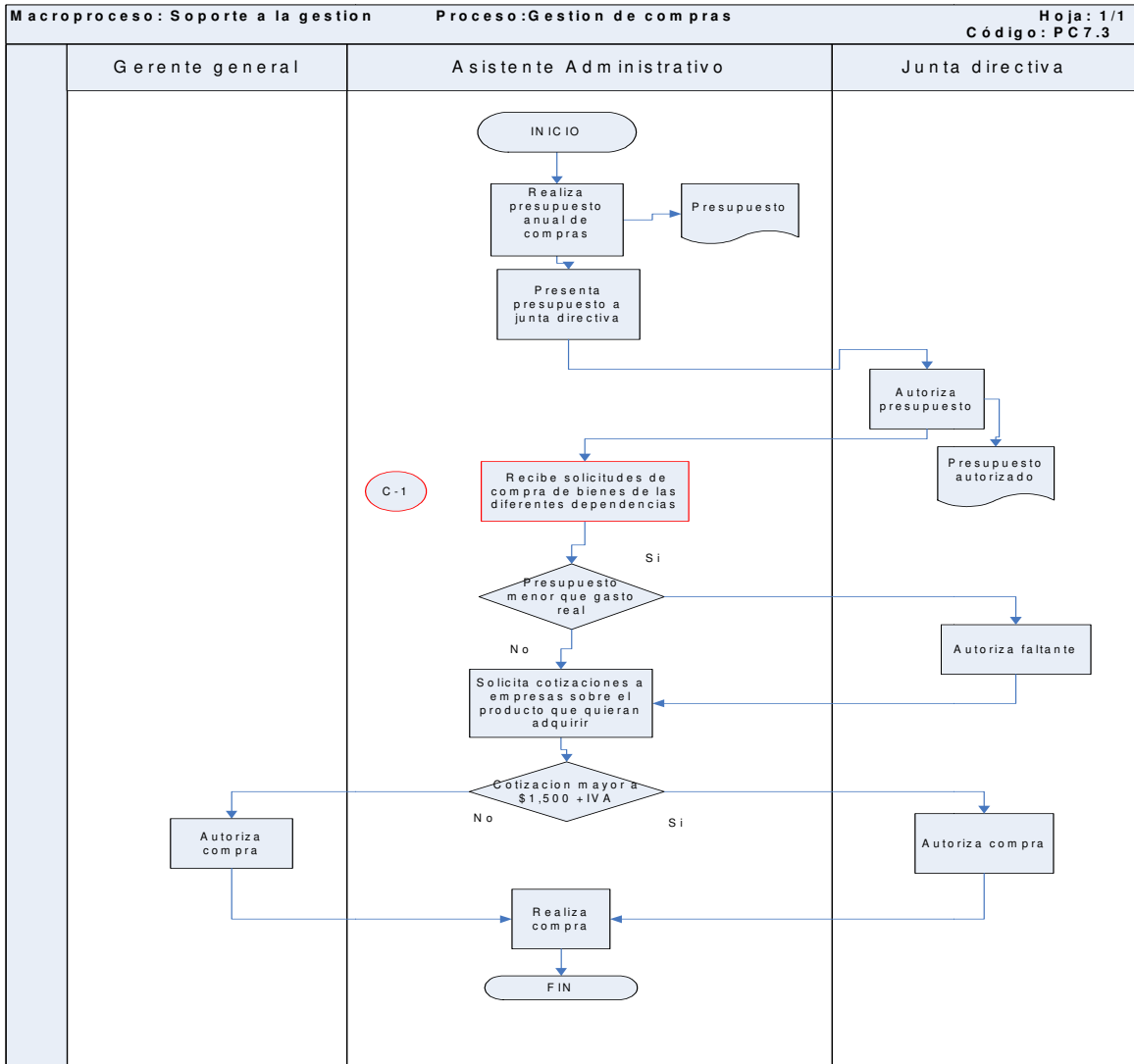
Todas las unidades administrativas y laborales de la Caja de Crédito




**MANUAL DE PROCESOS  
CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**

**Pág. 304 de 359  
VERSION 1.0  
CODIGO  
PC7.3**


**Gestión de compras**



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 305 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.3</b>
	<b>Gestión de compras</b>	


**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
RESERVA DE FONDOS EN BANCOS**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Integridad	Asistente administrativo recibe solicitudes de compra de bienes de las diferentes dependencias

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 306 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.3</b>
	<b>Gestión de compras</b>	

**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
GESTION DE COMPRAS**

<b>Nº</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Realiza un presupuesto anual	Asistente administrativo
2	Presenta presupuesto a junta directiva	
3	Autoriza presupuesto	Junta directiva
4	Recibe solicitudes de compra de bienes al final del año	Asistente administrativo
5	si este es menor al gasto real, pasa a junta directiva para autorización	
6	Autoriza faltante	Junta directiva
7	Solicita cotizaciones a empresas sobre el producto que quieran adquirir (valores mayores a \$1500 más IVA son autorizados por Junta Directiva y área de compras caso contrario lo autoriza Gerencia General )	Asistente administrativo
8	Realiza compras	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 307 de 359</b> <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC7.4A</b>
	<b>Contabilidad general</b>	

**OBJETIVO:**

Proporcionar a la Caja de Crédito el marco procedimental que será utilizado como guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva el proceso de contabilidad general, a efecto de guiar en el desarrollo de los mismos y evitar la duplicidad en acciones.

**ALCANCE:**

Aplica a gestión de depósitos a plazo administración de cuentas de ahorro, soporte a la gestión y administración de recursos institucionales

**RESPONSABLES:**

- Jefes de departamento
- Contabilidad
- Gerente financiero

**PROVEEDORES:**

Todas las unidades involucradas en las transacciones financieras

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito.
- Flujos de información provenientes de los departamentos

**SALIDAS:**

- Estados financieros
- Balances
- Estados de perdidas y ganancias

**CLIENTES:**

Gerencia general

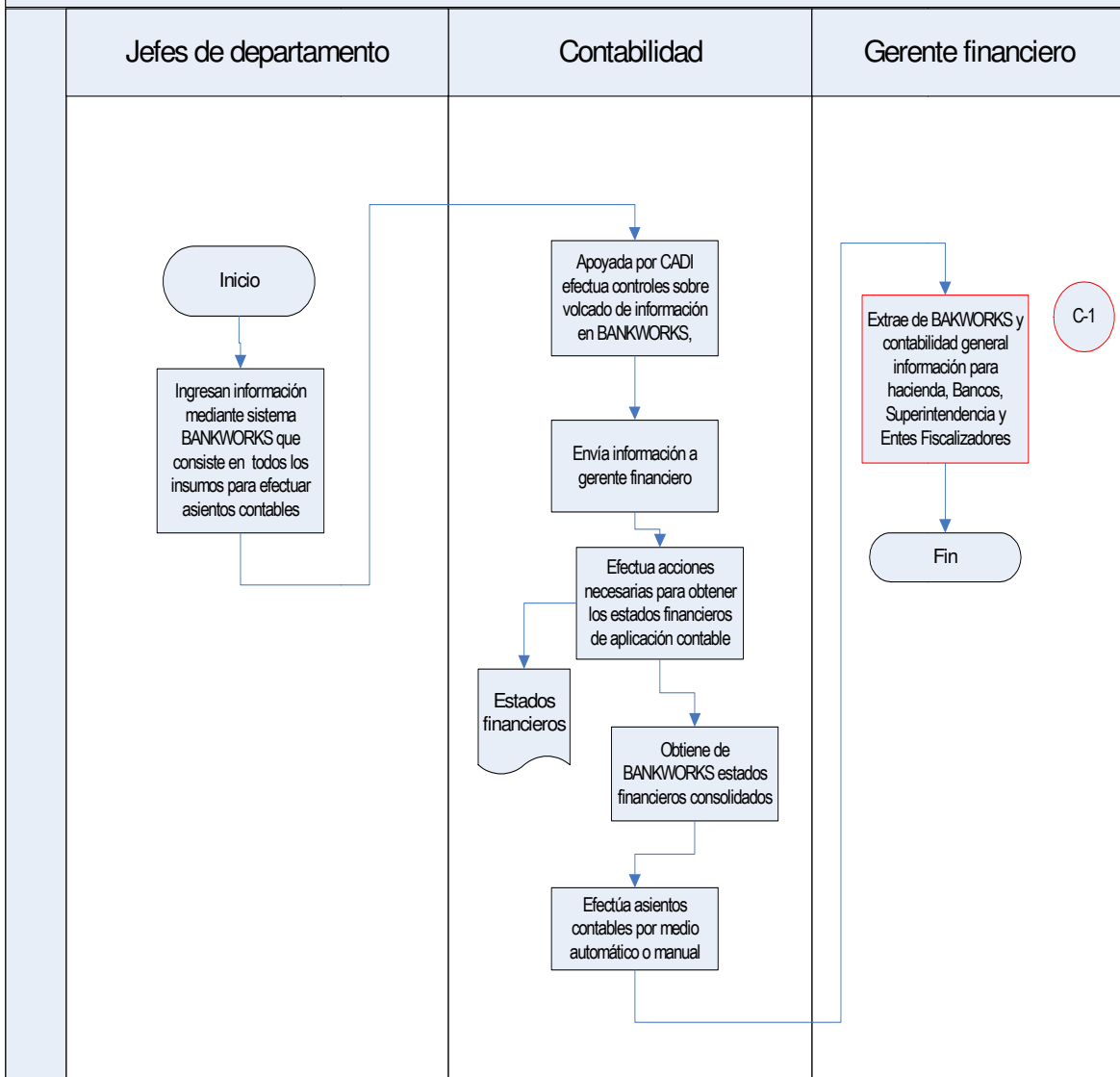



**MANUAL DE PROCESOS  
CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**

**Contabilidad general**

**Pág. 308 de 359  
VERSION 1.0  
CODIGO  
PC7.4A**

Macroproceso: Soporte a la gestión      Proceso: Contabilidad      Hoja : 1/1      Código:PC7.4A




	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 309 de 359</b>
	<b>Contabilidad general</b>	<b>VERSION 1.0 CODIGO PC7.4A</b>

**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
CONTABILIDAD GENERAL**


<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Segregación de funciones	Gerente financiero extrae información del sistema BANKWORKS y contabilidad general para entes fiscalizadores



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 310 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.4A</b>
	<b>Contabilidad general</b>	


**RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES  
CONTABILIDAD GENERAL**

Nº	Actividades	Responsable
1	Ingresan información mediante sistema BANKWORKS que consiste en todos los insumos para efectuar asientos contables: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilización automática de activos extraordinarios</li> <li>• Contabilización automática de activos fijos</li> <li>• Contabilización automática de inventarios y compras</li> <li>• Contabilización automática de planillas</li> <li>• Contabilización automática de IVA e impuestos</li> </ul>	Jefes de departamentos
2	Apoyada por CADI efectúa controles sobre volcado de información en BANKWORKS,	Contabilidad
3	Envía información a gerente financiero	

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 311 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.4A</b>
	<b>Contabilidad general</b>	

4	<p>Efectúa acciones necesarias para obtener los estados financieros de aplicación contable</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traslado de partidas automáticas al modulo de contabilidad</li> <li>• Efectúa concentración de los movimientos del día en forma detallada y resumida</li> <li>• Actualiza los datos contables y efectúa la generación de reportes de estado diario</li> <li>• Ejecuta proceso de mantenimiento mensual y generaron de datos para reportes</li> </ul>	Contabilidad
5	Obtiene de BANKWORKS estados financieros consolidados	
6	<p>Efectúa asientos contables por medio automático o manual</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance general</li> <li>• Pérdidas y ganancias, etc</li> </ul>	
7	Extrae de BAKWORKS y contabilidad general información para hacienda, Bancos, Superintendencia y Entes Fiscalizadores <sup>53</sup>	Gerente financiero

<sup>53</sup> Normas NCB-005 para la reclasificación contable de los prestamos y contingencias de los bancos y financieras

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	Pág. 312 de 359 <b>VERSION 1.0</b> <b>CODIGO</b> <b>PC7.4B</b>
	<b>Cierre diario</b>	

**OBJETIVO:**

Proveer a la Caja de Crédito de la serie de pasos que servirán de guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva el proceso de cierre diario, para guiar en el desarrollo de los mismos y de esta manera evitar duplicidad de actividades

**ALCANCE:**

Aplica a gestión de depósitos a plazo administración de cuentas de ahorro, soporte a la gestión y administración de recursos institucionales

**RESPONSABLES:**

- Jefes de departamento
- Contador

**PROVEEDOR:**

Todas las unidades involucradas en las transacciones financieras

**ENTRADAS:**

- Normativa interna de la Caja de Crédito.
- Flujos de información diarios provenientes de los departamentos

**SALIDAS:**

- Balance diario al cierre de las operaciones

**CLIENTES:**

- Gerencia general



**MANUAL DE PROCESOS  
CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**

**Pág. 313 de 359  
VERSION 1.0  
CODIGO  
PC7.4B**

**Cierre diario**

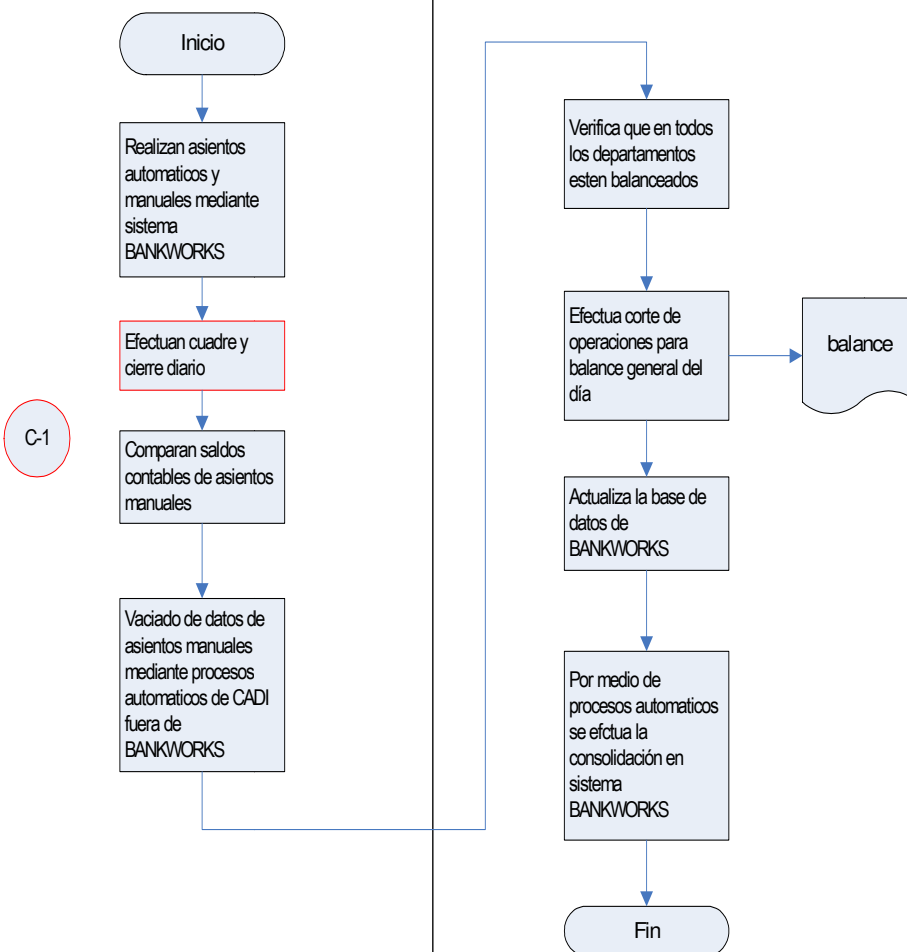
Macro proceso: Soporte a la gestión  
Procedimiento : Cierre diario


Proceso: Contabilidad

hoja: 1/1  
Código:PC7.4B

Jefes de departamentos


Contador



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 314 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.4B</b>
	<b>Cierre diario</b>	

**IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CONTROLES  
CIERRE DIARIO**

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>	<b>Activación</b>
C-1	Segregación de funciones	Jefes de departamento ejecutan cuadro y cierre diario

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 315 de 359 VERSION 1.0 CODIGO PC7.4B</b>
	<b>Cierre diario</b>	

### RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES

Nº	Actividades	Responsable
1	Realizan asientos automáticos y manuales mediante sistema BANKWORKS	Jefes de departamentos
2	Efectúan cuadro y cierre diario	
3	Comparan saldos contables de asientos manuales	
4	Vaciado de datos de asientos manuales mediante procesos automáticos de CADI fuera de BANKWORKS	
5	Verifica que en todos los departamentos estén balanceados	Contador general
6	Efectúa corte de operaciones para balance general del día	
7	Actualiza la base de datos de BANKWORKS	
8	Por medio de procesos automáticos se efectúa la consolidación en sistema BANKWORKS	







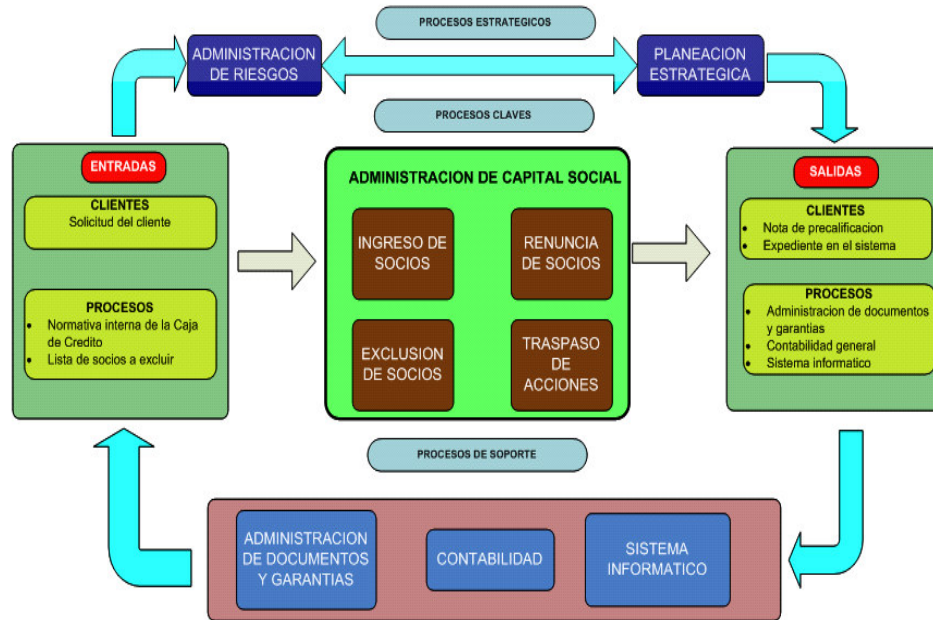


**FICHAS DE PROCESO**  
**PROCESO: ADMINISTRACION DE CAPITAL SOCIAL**

**CODIGO: P.C.1.1**  
**PAG 318 DE 359**  
**VERSION 1.0**

**Objetivo:** Establecer y controlar el capital aportado por los accionistas que constituye a la sociedad de la Caja de Crédito de Zacatecoluca y que les otorga el derecho sobre la misma en el reparto de beneficios, ampliaciones de capital, que aseguren la consecución de los objetivos involucrados en el proceso en conformidad con la mejora continua de los resultados, incluyendo la satisfacción del cliente

Fecha:



**Cliente externo:**  
Socio

**Cliente interno:**  
Ingreso de socios  
Renuncia de socios  
Exclusión de socios  
Traspaso de acciones

**Ámbito Aplicación:**  
Todos las actividades involucradas en los subprocesos con socios

**Entradas:**  
Solicitud del cliente

**Salidas:**  
Nota de precalificación  
Expediente en el sistema

**Funciones Implicadas:** Todo el personal involucrado en trámites de socios  
Asistente de gerente general  
Junta directiva  
Operador de caja o ejecutivo de plataforma  
Gerente financiero

**Criterios:**

- se entenderá que el ciclo de mejora será anual.
- La Caja será auditada internamente con carácter anual

Indicador	Método Medida / Registro	Frecuencia	Responsable	Comunicación/Distribución a:	Estándar	Objetivo
Índice de cliente satisfecho	Plan de seguimiento y medición	Trimestral	Jefe de negocios	Comité de mejora	70%	Determina el porcentaje de clientes que quedan satisfechos con el servicio recibido



## FICHAS DE PROCESO

### PROCESO: ADMINISTRACION DE CAPITAL SOCIAL

**Objetivo:** Establecer y controlar el capital aportado por los accionistas que constituye a la sociedad de la Caja de Crédito de Zacatecoluca y que les otorga el derecho sobre la misma en el reparto de beneficios, ampliaciones de capital, que aseguren la consecución de los objetivos involucrados en el proceso en conformidad con la mejora continua de los resultados, incluyendo la satisfacción del cliente

**CODIGO: P.C.1.1**  
**PAG 319 DE 359**  
**VERSION 1.0**

Fecha:

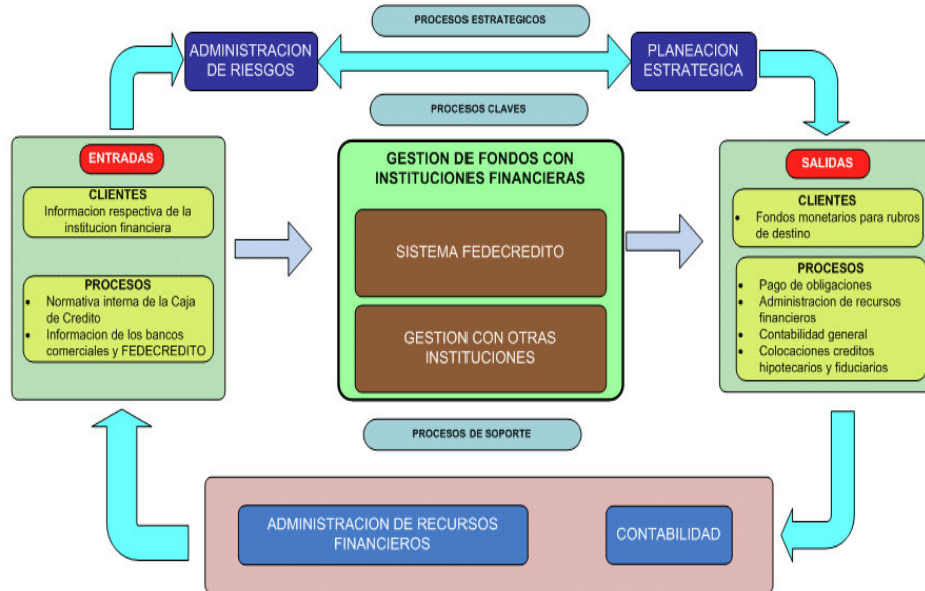
Indicador	Método Medida / Registro	Frecuencia	Responsable	Comunicación/Distribución a:	Estándar	Objetivo
Índice de fidelidad de socios	Plan de seguimiento y medición	Anual	Jefe de negocios	Comité de mejora	95%	Mide la proporción de clientes que dejan de ser socios
Índice de renuncia de socios	Plan de seguimiento y medición	Anual	Gerente de negocios	Comité de mejora	0.35	Determina la proporción de crecimiento de socios durante un tiempo definido
Porcentaje de fallos para el ingreso de socios	Plan de seguimiento y medición	Trimestral	Gerente de negocios		30%	Mide el porcentaje de error de solicitudes que entran a procesos



**PROCESO: GESTION DE FONDOS CON INSTITUCIONES FINANCIERAS**

**Objetivo:** Controlar la gestión de fondos con instituciones financieras con la finalidad de servir como insumo en las colocaciones de los créditos ya sea para empresa, vivienda, o consumo en la categoría fiduciaria o hipotecaria, y aseguren la consecución de los objetivos involucrados en este proceso en conformidad con la mejora continua de dicho proceso, incluyendo el salvamento de las deudas

**CODIGO P.C.2.1**  
**PAG 320 DE 359**  
**VERSION 1.0**  
 Fecha:



<b>Cliente externo:</b> Socio	<b>Cliente interno:</b> colocaciones
<b>Ámbito Aplicación:</b> Todos los procesos involucrados en la gestión de fondos	
<b>Entradas:</b> Información de la institución financiera	<b>Salidas:</b> Fondos monetarios para colocaciones
<b>Funciones Implicadas:</b> Todo el personal involucrado en la gestión de los fondos Representante legal de la Cajá de credito Gerente financiero	
<b>Criterios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se entenderá que el ciclo de mejora será anual y dependerá de planeación estratégica.</li> <li>• La Caja será auditada internamente con carácter anual</li> </ul>	

Caracterización de créditos	Método Medida / Registro	Frecuencia	Responsable	Comunicación/Distribución a:	Estándar	Objetivo
Número de créditos colocados por cartera	Número total de créditos colocados para vivienda, consumo y empresa	Trimestral	Jefe de negocios	Comité de mejora	70%	Determinar el número de créditos colocados por rubor para la toma de decisiones futuras

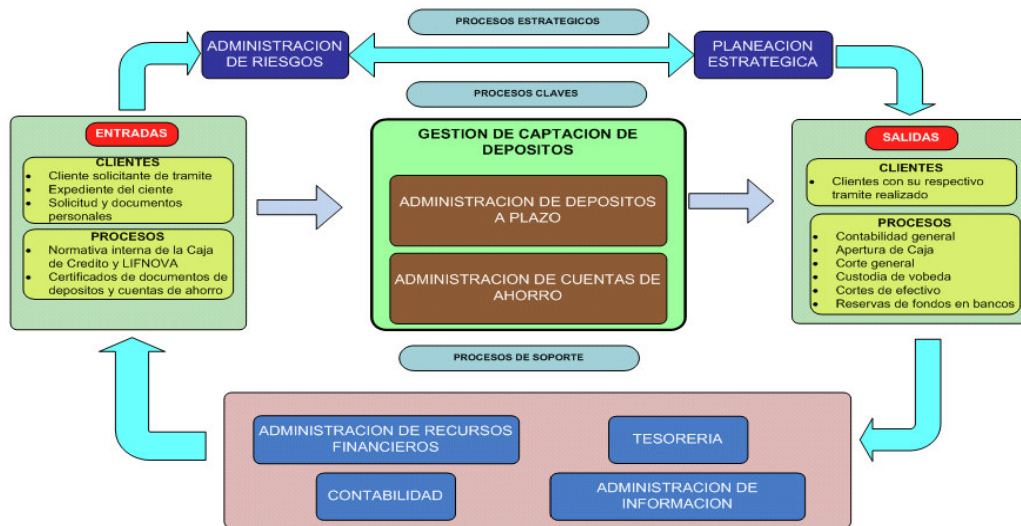


**PROCESO: GESTION DE CAPTACION DE DEPOSITOS**

**CODIGO: P.C.1.3  
PAG 321 DE 359  
VERSION 1.0**

**Objetivo:** controlar la gestión de captación de depósitos que comprende la administración de depósitos a plazo y de cuentas de ahorro que aseguren la consecución de los objetivos involucrados dentro de sus respectivos subprocesos para reafirmar a los usuarios de la Caja de Crédito la obtención de un servicio confiable y acorde a sus necesidades financiera

Fecha:



**Cliente externo:**  
Cliente solicitante de tramite

**Cliente interno:**  
Apertura, renovación, cancelación, cambio de beneficiario, etc. De depósito y cuenta de ahorro

**Ámbito Aplicación:**  
Todas las actividades que conlleva el trámite de cuentas de ahorro y depósitos a plazo.

**Entradas:**  
Solicitud del cliente

**Salidas:**  
Nota de precalificación  
Expediente en el sistema

**Funciones Implicadas:** Todo el personal involucrado en trámites de socios  
Asistente de gerente general  
Junta directiva  
Operador de caja o ejecutivo de plataforma  
Gerente financiero

**Criterios:**

- se entenderá que el ciclo de mejora será anual según planeación estratégica.
- La Caja será auditada internamente con carácter anual

Indicador	Método Medida / Registro	Frecuencia	Responsable	Comunicación/Distribución a:	Estándar	Objetivo
Ingreso por depósitos	Plan de seguimiento y medición	Anual	Gte. Financiero	Comité de mejora	USD\$ 10 mill	Mide el valor total del ingreso por deposito en un periodo de tiempo

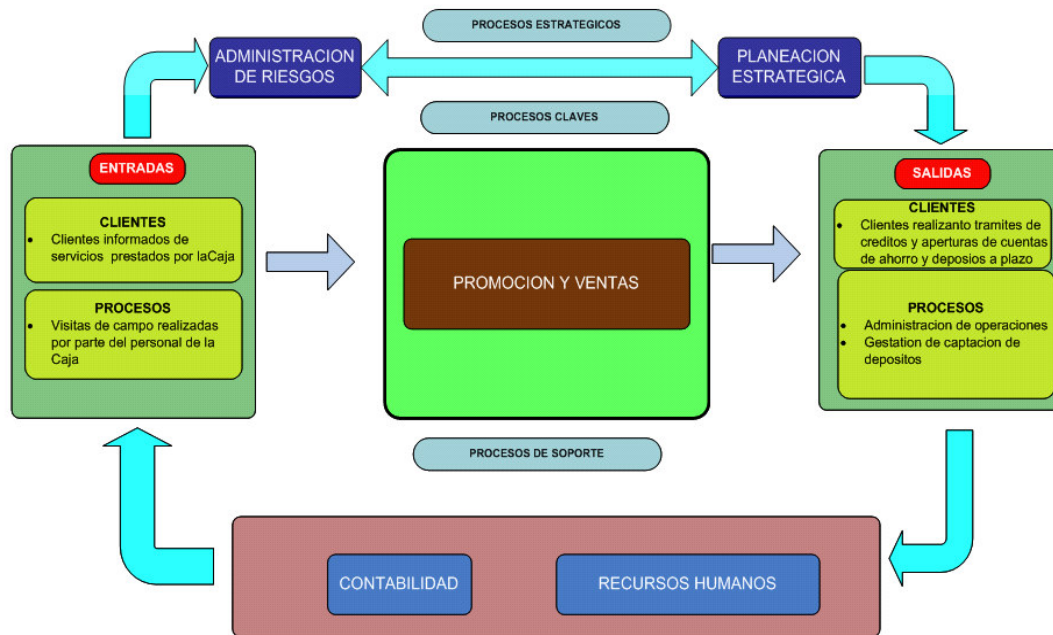


**PROCESO: PROMOCION Y VENTAS**

**CODIGO P.C.1.1.**

**Objetivo:** Controlar las actividades desarrolladas en el proceso de la promoción y ventas de los productos financieros que ofrece la Caja de Crédito de Zacatecoluca, que aseguren la realización de los objetivos involucrados en este proceso en conformidad con la mejora continua de los resultados, incluyendo la consecución con los procesos posteriores, asociados a la promoción y ventas.

**PAG 322 DE 359**  
**VERSION 1.0**  
Fecha:



**Cliente externo:**  
Persona solicitante de crédito

**Cliente interno:**  
Ingreso de socios  
Administración de depósitos a plazo  
Administración de cuentas de ahorro  
Gestión de crédito para empresa, vivienda y consumo

**Ámbito Aplicación:**  
Todos las actividades involucradas en los subprocesos con socios

**Entradas:**  
Planeación estratégica (plan anual y trimestral)

**Salidas:**  
Solicitudes de crédito y de ingreso de socios

**Funciones Implicadas:** Todo el personal involucrado en trámites de socios  
Asistente de gerente general  
Junta directiva  
Operador de caja o ejecutivo de plataforma  
Gerente financiero

**Criterios:**  
• se entenderá que el ciclo de mejora será anual.

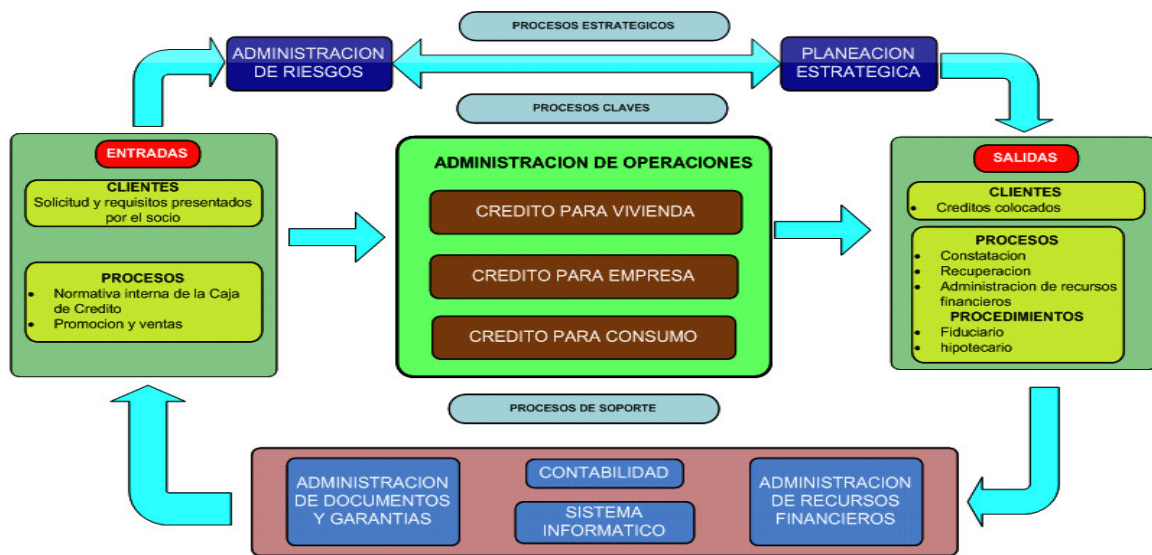
Indicador	Método Medida/ Registro	Frecuencia	Responsable	Comunicación/Distribución a:	Estándar	Objetivo
Efectividad en ventas	Plan de seguimiento y medición	Trimestral	Jefe de negocios	Comité de mejora	25%	Mide la efectividad de ventas por contacto con clientes



**PROCESO: ADMINISTRACION DE OPERACIONES**

**CODIGO:**  
P.C.1.1.  
**PAG 323 DE**  
**359**  
**VERSION**  
**1.0**  
Fecha:

**Objetivo:** Controlar los procesos involucrados en la colocación de créditos por tipo de garantía fiduciaria e hipotecaria de acuerdo a la metodología establecida asegurando la consecución de los objetivos involucrados en estos procesos de conformidad con la mejora continua de los resultados, contribuyendo al desarrollo económico, social y personal de los clientes.



<b>Cliente externo:</b> Socio	<b>Cliente interno:</b> Ingreso de socios Renuncia de socios Exclusión de socios Traspaso de acciones
----------------------------------	---

**Ambito Aplicación:**  
Todos las actividades involucradas en los subprocesos con créditos

<b>Entradas:</b> Solicitud del cliente	<b>Salidas:</b> Nota de precalificación Expediente en el sistema
---	--

**Funciones Implicadas:** Todo el personal involucrado en trámites de créditos  
Comités de crédito  
Perito  
Ejecutivo de negocios  
Notario y caja

**Criterios:**

- se entenderá que el ciclo de mejora será anual.
- La Caja será auditada internamente con carácter anual

Indicador	Método Medida / Registro	Frecuencia	Responsable	Comunicación/Distribución a:	Estándar	Objetivo
Índice de cliente satisfecho	Plan de seguimiento y medición	Trimestral	Jefe de negocios	Comité de mejora	70%	Determina el porcentaje de clientes que quedan satisfechos con el servicio recibido



**PROCESO: ADMINISTRACION DE OPERACIONES**

**Objetivo:** Controlar los procesos involucrados en la colocación de créditos por tipo de garantía fiduciaria e hipotecaria de acuerdo a la metodología establecida asegurando la consecución de los objetivos involucrados en estos procesos de conformidad con la mejora continua de los resultados, contribuyendo al desarrollo económico, social y personal de los clientes.

**CODIGO: P.C.1.1.**

**PAG 324 DE 359  
VERSION 1.0**

Fecha:

Indicador	Método Medida / Registro	Frecuencia	Responsable	Comunicación/Distribución a:	Estándar	Objetivo
Ingreso por colocaciones	Plan de seguimiento y medición	Anual	Gerente financiero	Comité de mejora	USD\$ 23 mill	Determina el valor total por ingreso por colocaciones en un periodo de tiempo
Porcentaje de fallos para la solicitud de créditos	Plan de seguimiento y medición	Trimestral	Gerente de negocios	Comité de mejora	30%	Mide el porcentaje de error de solicitudes que entran a procesos
Eficiencia en la resolución de servicios	Plan de seguimiento y medición	Trimestral	Jefe de operaciones	Comité de mejora		Determina la proporción de solicitudes de créditos o ingreso de socios que exceden del tiempo establecido para ser resueltos
Créditos morosos por ejecutivo	Base de datos EXCEL	Trimestral	Gerente de negocios	Comité de mejora	-	Determinar créditos en categoría de mora por ejecutivo responsable

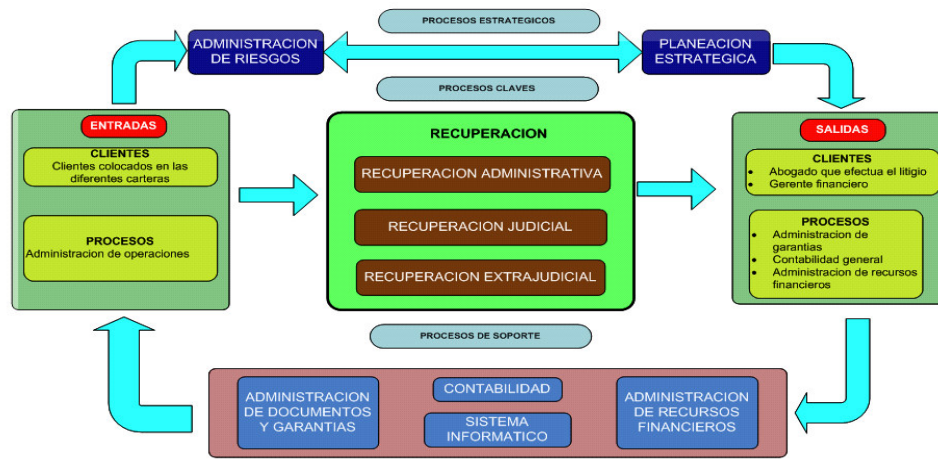


**PROCESO: RECUPERACION ADMINISTRATIVA**

**Objetivo:** Controlar los procesos involucrados en la colocación de créditos por tipo de garantía fiduciaria e hipotecaria de acuerdo a la metodología establecida asegurando la consecución de los objetivos involucrados en estos procesos de conformidad con la mejora continua de los resultados, contribuyendo al desarrollo económico, social y personal de los clientes.

**CODIGO: P.C.1.1.**  
**PAG 325 DE 359**  
**VERSION 1.0**

Fecha:



**Cliente externo:**  
Socio

**Cliente interno:**  
Abogado que efectúa litigio  
Gerente financiero  
archivo

**Ámbito Aplicación:**  
Todos las actividades involucradas en los subprocesos con colocación de créditos

**Entradas:**  
Solicitud del cliente

**Salidas:**  
Nota de precalificación  
Expediente en el sistema

**Funciones Implicadas:** Todo el personal involucrado en trámites de socios  
Gerente financiero  
Abogado externo o de la Caja de Crédito

**Criterios:**

- se entenderá que el ciclo de mejora será anual.
- La Caja será auditada internamente con carácter anual

Indicador	Método Medida / Registro	Frecuencia	Responsable	Comunicación/Distribución a:	Estándar	Objetivo
Morosidad en cartera	Plan de seguimiento y medición	Trimestral	Gerente financiero	Comité de mejora	4%	Determinar la proporción de morosidad en la cartera total que maneja la Caja de Crédito
Índice de vencimiento	Plan de seguimiento y medición	Trimestral	Gerente financiero	Comité de mejora	4.35%	Determina el nivel de cartera vencida que tiene la caja de Crédito
Clasificación de cartera morosa	Base de datos EXCEL	Trimestral	Gerente financiero	Comité de mejora	-	Clasifica los préstamos que han caído en la categoría de morosos





**ANEXOS**

**Pág. 326 de 359**

**VERSION 1.0**

# ANEXOS DE MANUAL

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 327 de 359</b>
	<b>ANEXO A: INSTRUMENTOS DE MANUAL</b>	<b>VERSION 1.0</b>

### **Anexo 1: Beneficios de ser socio**

- A. Se logra más confianza crediticia dentro de la caja de crédito, esto le permite que tenga un acceso más rápido a un crédito en caso de que el cliente lo necesita.
- B. La caja le paga las mejores tasas de mercado, cuando pasa a ser socio de la caja automáticamente tiene todas las prestaciones que esta ofrece a sus clientes
- C. Obtiene dividendos por año según acuerdo de la junta directiva, las acciones que el cliente adquiere ganan dividendos al final del ejercicio, las cuales son proporcionales a la cantidad de acciones que el cliente ha comprado
- D. Participan en las promociones y rifas que la caja hace para sus clientes
- E. Hace sus remesas de una manera más fácil y ágil, sin esperar tanto tiempo.
- F. Los depósitos en su cuenta de ahorro o cuentas corrientes lo hace mas rápido
- G. Obtiene mejor tasa de interés en sus depósitos en cuentas de ahorro o en cuentas corrientes en comparación con la banca nacional

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 328 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO A: INSTRUMENTOS DE MANUAL</b>	

### **Anexo 2: Lineamientos de Ingreso de Socio**

#### LINEAMIENTOS PARA INGRESO DE SOCIOS PARA ELABORACION Y EVALUACION DE EXPEDIENTE

1. Ejecutivo de plataforma o recepcionista pide información del solicitante con el objetivo de rellenar solicitud de ingreso.
2. Según el tipo de cliente así debe ser la documentación necesaria para solicitar ingreso de socio: persona particular: DUI o Pasaporte, NIT, Carné de residente(según el caso); persona jurídica: constitución legalmente inscrita en el Registro de Comercio, credencial de representante legal, DUI y NIT del Representante Legal y de la empresa, Acuerdo de junta directiva si así lo menciona la escritura; ONG's, asociaciones cooperativas, alcaldías municipales: estatutos legalmente aprobados, Certificados de puntos de acta del acuerdo para la apertura de la cuenta y Credenciales de directivos.
3. Se solicitara fotocopia de cada uno de los documentos.
4. In formar al cliente que las copias de los documentos deberán ser completamente legibles y los documentos deberán ser vigentes.
5. Si el cliente se resiste en proporcionar información necesaria, indicar en el reporte esa anomalía y comunicar a jefe de negocios, muy probablemente dicho cliente no calificara.
6. Verificar información proporcionada en el caso de que dicha información parezca inconsistente.
7. Preguntar las razones por las cuales le interesa ser socio y en caso que haya renunciado, la razón por la que desea volver a ser socio.
8. Investigar historial crediticio de cliente, si posee y se encuentra con categoría D o E no aplica.
9. Preguntar referencias personales y deben ser verificadas (si expone el cliente que es conocido por algún miembro de junta directiva o empleado de alto cargo corroborar dicha información), si al verificar se presenta alguna incongruencia, indicar en reporte y comunicar a Jefe de negocios.

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 329 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO A: INSTRUMENTOS DE MANUAL</b>	

10. Investigar en la manera de lo posible si el solicitante tiene problemas penales o es de carácter problemático, si es el caso señalar en reporte dicho aspecto y comunicar a jefe de negocios, muy probablemente dicho cliente no calificara.
11. Pedir copia de recibo de por lo menos algún servicio (agua, luz, teléfono).
12. Elabora expediente según información recopilada
13. Jefe de negocios verifica el expediente del cliente haciendo uso de hoja de verificación de ingreso de socio, si el cliente es recomendado por alguna persona de junta directiva o alguna gerencia, solamente corrobora y procede inmediatamente a elaborar nota de precalificación de lo contrario verifica con las referencias personales señaladas.
14. Si todo se encuentra normal procede a elaborar nota de precalificación.
15. La nota de precalificación tiene como objetivo evitar más visitas a la Caja de Crédito de lo debido por parte del cliente y permitir al cliente proseguir con la compra de acciones de ingreso de socios y realizar apertura de cuenta de ahorro y deposito a plazos que no excedan a \$500, de lo contrario debe esperarse hasta la resolución del comité de ingreso de socios.
16. El comité de ingreso de socios (Miembros de Junta Directiva) revisa que la hoja de verificación concuerde con expediente de cliente.
17. Al final el ejecutivo dependiendo de la resolución oficializa expediente en sistema si la resolución es favorable, de lo contrario entrega a cliente documentos y devuelve la cantidad correspondiente a la compra de acciones al igual que si el cliente hubiese aperturado una cuenta de ahorro o deposito a plazos.
18. El propósito de utilizar la hoja de verificación de ingreso de socios es evitar que aspectos importantes relacionados al cliente sean pasados por alto, además que permita pre evaluar al cliente antes de que pase a evaluarse en el Comité de Ingreso de Socio, lo que se busca es que al menos el 90 % de las solicitudes que lleguen hasta el comité sean aprobadas.

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 330 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO A: INSTRUMENTOS DE MANUAL</b>	

19. El ejecutivo debe monitorear cómo evoluciona el proceso de ingreso del cliente respectivo.

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 331 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO A: INSTRUMENTOS DE MANUAL</b>	

**Anexo 3: Tabla de venta de acciones**  
**COMPRA DE ACCIONES EN CAPTACIÓN Y CRÉDITOS**

INTERVALO	N° DE ACCIONES
Hasta \$1,000.00 de ahorro	5
De \$1,001.00 a \$3,000.00	8
De \$3,001.00 a \$5,000.00	10
Mayores a \$5,000.00	3 acciones cada/\$1,000.00

Por libreta de ahorro extraviada se cancelan 3 acciones  
 Para crédito hasta \$5,000.00 se cancelan 3 acciones cada/ \$1,000.00  
 Mayores a \$5,000.00 se cancelan 4 acciones cada/\$1,000.00  
 Para ingreso de socio se cancelan 5 acciones  
 Valor de acción: \$1.14

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 332 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO A: INSTRUMENTOS DE MANUAL</b>	

#### Anexo 4: Hoja de verificación para socios

<b>Cliente:</b> <b>Responsable:</b> <b>Revisado por:</b> <b>Fecha:</b>			<b>NOTAS</b>
<b>NO</b>	<b>?</b>	<b>Si</b>	<b>ASPECTO</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Documentos de cliente (según el caso: persona natural, jurídica, ONG's, alcaldías.)</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Solicitud de ingreso de socio</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Información sobre lugar de trabajo y datos personales</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Documentos personales son legibles</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Fotocopias de documentos personales legibles</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Razón por la cual le interesa ser socio</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Referencias personales (conocido por personal de la caja, o confirmaciones mediante llamadas a familiares o amigos)</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Historial crediticio (Calificación)</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Copia de Recibo de luz, agua o teléfono</b>

**APROBADO:** \_\_\_\_\_

**Firma**

**DENEGADO:** \_\_\_\_\_

**Firma**

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 333 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO A: INSTRUMENTOS DE MANUAL</b>	

**Anexo 5: Nota de pre aprobación**

<b>NOTIFICACION DE PRECALIFICACION</b> Fecha:    /    /	
CLIENTE: _____ _____	
EXPEDIENTE N°: _____	
APROBADO POR: _____ (nombre de jefe de neg.)	
RECIBIDO POR: _____ (nombre de ejecutivo)	
<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 25px; margin: 0 auto;">Firma de jefe de negocio.</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 25px; margin: 0 auto;">Firma de Ejecutivo</div>
NOTA: Esta notificación le permite al cliente apertura de cuenta de ahorro o deposito a plazos con un depósito inicial que no exceda el valor de \$500, y traspaso de acciones excepto caso por fallecimiento.	





MANUAL DE PROCESOS CAJA DE  
CREDITO DE ZACATECOLUCA  
ANEXO A: INSTRUMENTOS DE MANUAL

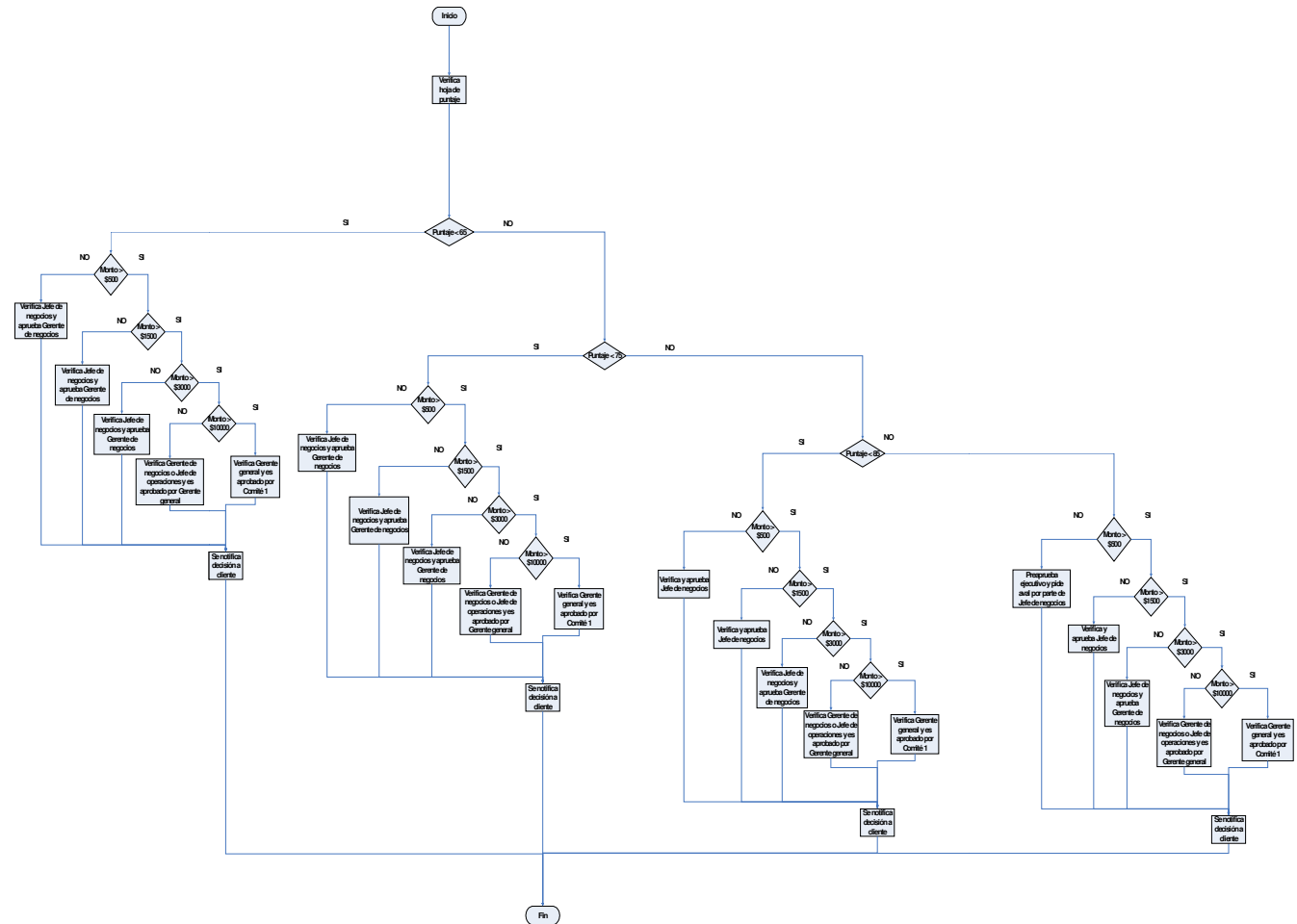


CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA  
Detalle de las disponibilidades en el Sistema Financiero:

Disponibilidades en líneas de crédito	Saldo al 31/11/2007	Montos Aprobados	Disponibilidad a la fecha (cuando es cupo o línea)	TIPO DE CREDITO	Fecha de otorg.	Fecha Vto.	Forma de pago	Tasa	Cuenta	Tipo de garantía (Colateral %)
FEDCREDITO	3,126,453.18	3,441,600.00	315,146.82	PRENDARIO	02/01/2000	02/01/2020	MENSUAL	9.00	\$ 112,442.57	PRENDARIA 100%
FIDEMYPE	656,183.73	1,200,000.00	\$43,816.27	PRENDARIO	31-06-2003	31-06-2010	MENSUAL	5.5	\$ 41,540.98	PRENDARIA 100%
FONAVIPO	1,070,318.72	8,465,018.11	5,394,699.41	PRENDARIO	30-03-2000	30-03-2020	MENSUAL	7.45	\$ 38,215.05	PRENDARIA 100%
BANCO SCOTIABANK		500,000.00	500,000.00	PRENDARIO	30-07-2007	30-07-2008	AL VENCIMEN	6.25		PRENDARIA 125%
BCIE	1,433,192.13	2,000,000.00	566,807.87	PRENDARIO	30-03-2004	30-06-2018	MENSUAL	6.59	\$ 29,039.86	PRENDARIA 100%
BANCO HIPOTECARIO	485,811.02	500,000.00		PRENDARIO	19-10-2007	19-10-2012	MENSUAL	8	\$ 10,139.00	PRENDARIA 125%
BANCO HIPOTECARIO	201,833.40	400,000.00		PRENDARIO	05/05/2006	05/04/2009	MENSUAL	8	\$ 13,544.00	PRENDARIA 125%
BANCO HIPOTECARIO	357,187.02	1,040,000.00		PRENDARIO	08/09/2004	08/09/2009	MENSUAL	7.5	\$ 21,090.00	PRENDARIA 125%
BANCO CUSCATLA	37,634.84	110,000.00		PRENDARIO	24-04-2007	24-04-2008	MENSUAL	7.75	\$ 9,568.00	PACAJAE
BANCO CUSCATLA	124,502.56	139,000.00		PRENDARIO	19-06-2006	15-06-2016	MENSUAL	7.5	\$ 1,612.00	HIPOTECARIA
BANCO CUSCATLA	379,626.86	1,000,000.00		PRENDARIO	17-09-2004	17-09-2009	MENSUAL	8.25	\$ 21,020.00	PRENDARIA 150%
BANCO CUSCATLA	612,646.92	700,000.00		PRENDARIO	30-03-2007	30-03-2012	MENSUAL	8.25	\$ 14,289.00	PRENDARIA 150%
BANCO HSBC	254,330.00	500,000.00		PRENDARIO	30-08-2005	30-11-2009	MENSUAL	8.5	\$ 12,100.00	PRENDARIA 150%
BANCO PROMERICA	388,249.45	400,000.00		PRENDARIO	30-10-2007	31-10-2012	MENSUAL	8	\$ 8,300.00	PRENDARIA 125%
BANCO PROMERICA	693,872.22	800,000.00		PRENDARIO	15-03-2006	15-01-2011	MENSUAL	8	\$ 16,200.00	PRENDARIA 125%
BANCO AGRICOLA	407,419.00	500,000.00		PRENDARIO	08/08/2006	08/08/2011	MENSUAL	7.5	\$ 11,080.21	PRENDARIA 125%
BANCO GAT CONTINENTAL	463,359.00	500,000.00		PRENDARIO	25-07-2007	25-07-2012	MENSUAL	8	\$ 11,300.00	PRENDARIA 125%
<b>Total</b>	<b>10,492,880.04</b>	<b>18,195,618.11</b>	<b>7,230,470.39</b>							

\*Las cuotas, tasas de intereses y las fechas de otorgamiento y vencimientos de FONAVIPO, FIDEMYPE, FEDCREDITO, Y BCIE son aproximadas ya que cada desembolso que nos realizan es un registro de préstamo.

V = 265



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 337 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO A: INSTRUMENTOS DE MANUAL</b>	

### Matriz decisión

Intervalo de Calificación	Monto solicitado	Verificación	Aprobación
50-65	\$200 - \$500	Jefe de negocios	Gerente de negocios
	\$500 - \$1,500	Jefe de negocios	Gerente de negocios
	\$1,500 - \$3,000	Jefe de negocios	Gerente de negocios
	\$3,000 - \$ 10,000	Gerente de negocios o Jefe de operaciones (comité 2)	Gerente general
	\$10,000-	Gerente general	Comité 1
65-75	\$200 - \$500	Jefe de negocios	Gerente de negocios
	\$500 - \$1,500	Jefe de negocios	Gerente de negocios
	\$1,500 - \$3,000	Jefe de negocios	Gerente de negocios
	\$3,000 - \$ 10,000	Gerente de negocios o Jefe de operaciones (comité 2)	Gerente general
	\$10,000-	Gerente general	Comité 1
75-85	\$200 - \$500	Jefe de negocios	Jefe de negocios
	\$500 - \$1,500	Jefe de negocios	Jefe de negocios
	\$1,500 - \$3,000	Jefe de negocios	Gerente de negocios
	\$3,000 - \$ 10,000	Gerente de negocios o Jefe de operaciones (comité 2)	Gerente general
	\$10,000-	Gerente general	Comité 1
85-100	\$200 - \$500	Ejecutivo*	Ejecutivo*
	\$500 - \$1,500	Jefe de negocios	Jefe de negocios
	\$1,500 - \$3,000	Jefe de negocios	Jefe de negocios
	\$3,000 - \$ 10,000	Gerente de negocios o Jefe de operaciones (comité 2)	Gerente general
	\$10,000-	Gerente general	Comité 1
*Ejecutivo pre aprueba el crédito pero con aval de Jefe de negocios quien verifica análisis			

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 338 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO A: INSTRUMENTOS DE MANUAL</b>	

### Anexo 9: Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACION						
Método de capital e intereses						
Cliente: Jean Carlos López.				Fecha :		03/11/08
Analista: Ana Gloria de Cortez.						
<b>Información Básica</b>						
<b>Monto Solicitado</b>		5,000.00	<b>Interés Mensual =</b>		0.00792	
<b>Tasa de Interés</b>		9.5%	<b>Nº de Cuotas =</b>		48	
<b>Plazo</b>		4	<b>Meses del año =</b>		12	
<b>Ingresos Totales</b>		700	<b>% de Sueldo embargable.=</b>		20.00%	
Cuota o Capacidad de Pago.		140	<b>Monto Máximo de Acceso</b>		4900	
Fecha de Inicio del préstamo		25/11/2008	Fecha de Finalización del préstamo		25/11/2012	
Periodo	Capital	Intereses	Cuota	Saldo	CAPITAL	INTS.
0				5,000.00		
1	86.03	39.58	125.62	4,913.97		
2	86.71	38.90	125.62	4,827.25		



**MANUAL DE PROCESOS  
CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**

**ANEXO A: INSTRUMENTOS DE MANUAL**

**Pág. 339 de 359**

**VERSION 1.0**

3	87.40	38.22	125.62	4,739.85		
4	88.09	37.52	125.62	4,651.76		
5	88.79	36.83	125.62	4,562.97		
6	89.49	36.12	125.62	4,473.48		
7	90.20	35.42	125.62	4,383.28		
8	90.91	34.70	125.62	4,292.37		
9	91.63	33.98	125.62	4,200.73		
10	92.36	33.26	125.62	4,108.37		
11	93.09	32.52	125.62	4,015.28		
12	93.83	31.79	125.62	3,921.45	1,078.55	428.84

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 340 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO A: INSTRUMENTOS DE MANUAL</b>	

**Anexo10: Hoja de verificación de análisis de crédito**

Línea de crédito:			Consumo <input type="checkbox"/>	Vivienda <input type="checkbox"/>	Empresa <input type="checkbox"/>	
Responsable de análisis: Revisado por: Fecha:					NOTAS	
NO	?	Si	ASPECTO			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Solicitud de crédito y Calificación de hoja de puntaje crediticio			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verificación de información de cliente brindada en solicitud de crédito			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Precalificación según categoría de cliente (precalificación anexada)			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Análisis de capacidad de pago (Total de ingresos)			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Análisis de capacidad de pago (Gastos totales)			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Análisis de capacidad de pago (Determinación de disponibilidad de pago)			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Análisis de moral de pago (visitas, referencias o confirmaciones mediante amigos o familiares)			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Análisis de moral de pago (historiales de crédito)			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Análisis de moral de pago ( recibos de servicios: agua, luz, teléfono)			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Análisis de garantía (Categoría de codeudor)			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Análisis de garantía (valuó y análisis de propiedades)			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Determinación de monto, plazos y tasa (Política de crédito)			

**APROBADO:** \_\_\_\_\_ **DENEGADO:** \_\_\_\_\_  
Firma Firma

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 341 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO A: INSTRUMENTOS DE MANUAL</b>	

### Anexo 11: Hoja de puntaje crediticio

<b>F. Clasificación de cliente (anexar clasificación)</b>	<b>Puntaje mayor: 30</b>
Categoría de cliente:	Puntaje:
- A1 y A2 <input type="checkbox"/>	30
- B <input type="checkbox"/>	25
- C1 y C2 <input type="checkbox"/>	15
- Nunca ha solicitado credito <input type="checkbox"/>	15
<b>Calificación</b>	_____

<b>G. Categoría según estabilidad laboral</b>	<b>Puntaje mayor: 20</b>
Categoría:	
- Categoría I <input type="checkbox"/>	20
- Categoría II <input type="checkbox"/>	15
- Categoría III <input type="checkbox"/>	10
- Categoría IV <input type="checkbox"/>	05
<b>Calificación</b>	_____

<b>H. Tipo de cliente :</b>	<b>Puntaje mayor: 20</b>
- Es socio. <input type="checkbox"/>	20
- No es socio <input type="checkbox"/>	10
<b>Calificación</b>	_____

<b>I. Garantía:</b>	<b>Puntaje mayor: 20</b>
• <b>Si es Fiduciaria (categoria de fiador):</b>	
- A1 y A2 <input type="checkbox"/>	20
- B <input type="checkbox"/>	15
- C1 y C2 <input type="checkbox"/>	10
- Nunca ha solicitado credito <input type="checkbox"/>	10
• <b>Si es Hipotecaria:</b>	
- No tiene hipoteca <input type="checkbox"/>	20
- Ya tiene hipoteca <input type="checkbox"/>	10
• <b>Si es prendaria o pignorada</b> <input type="checkbox"/>	10
<b>Calificación</b>	_____



	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 342 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO A: INSTRUMENTOS DE MANUAL</b>	

<b>J. Posee Casa propia u otro inmueble</b>		<b>Puntaje mayor: 10</b>
- Si	<input type="checkbox"/>	_____ → 10
- No	<input type="checkbox"/>	_____ → 00
<b>Calificación</b>		_____

**PUNTAJE TOTAL:** \_\_\_\_\_

**PUNTAJE MAXIMO: 100**

**PUNTAJE MINIMO: 60**

Realizado por: \_\_\_\_\_ Fecha: / /

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 343 de 359</b>
	<b>ANEXO A: INSTRUMENTOS DE MANUAL</b>	<b>VERSION 1.0</b>


### Anexo 12: Lineamientos de crédito

#### LINEAMIENTOS PARA USO DE HOJA DE PUNTAJE DE CRÉDITO

1. Personal de información crediticia corrobora la categoría de cliente a través de bases de datos (INFORED, DICOM, FEDECREDITO), tomando como referencia la norma NBC-003 en Criterios de evaluación y clasificación de deudores y asigna puntaje.
2. Determina la categoría de estabilidad laboral según los criterios establecidos en la política de crédito de la Caja y asigna puntaje.
3. Determina si el cliente es socio o no, considerando no solamente de alguna entidad miembro de FEDECREDITO si no específicamente de la Caja de Crédito de Zacatecoluca a través del sistema informático de la Caja y selecciona puntaje correspondiente.
4. Determina la categoría del codeudor, tomando como referencia la norma NBC-003 en Generalidades de deudor y codeudor y asigna puntaje.
5. Si es Garantía hipotecaria, prendaria o pignorada también tomar de referencia la norma NBC-003 y seleccionar puntaje.
6. Determinar si el cliente cuenta con respaldo patrimonial para con las obligaciones que contraería (propiedades, acciones en la Caja de Crédito, etc.) y seleccionar puntaje.

	<b>MANUAL DE PROCESOS CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 344 de 359</b>
	<b>ANEXO A: INSTRUMENTOS DE MANUAL</b>	<b>VERSION 1.0</b>

7. Determina puntaje total y si obtiene un puntaje igual o mayor a 50 puntos prosigue con el proceso o realiza acción correspondiente según el diagrama de proceso establecido (ver manual de procesos: procesos de crédito).
8. El ejecutivo verifica la calificación de la hoja de puntaje crediticio.
9. Ejecutivo Corroborra información proporcionada en la solicitud de crédito.
10. Ejecutivo realiza análisis de capacidad de pago (Norma NPF-001), establece ingresos y egresos del cliente, flujo de caja, investiga en las centrales de riesgo, establece el nivel de endeudamiento del cliente.
11. Determina la moralidad de pago mediante historiales crediticios de cliente, confirmaciones por amigos, referencias personales, y familiares, recibos de servicios básicos. Debe de revisarse detalladamente el historial crediticio del cliente con la finalidad de descubrir razones de incumplimiento, y si cumplió de que manera lo realizo.
12. Realizar análisis de las garantías en base a lo proporcionado al cliente y calificado en la hoja de puntaje según Política de crédito (Norma NPF-001).
13. Determina la tasa y plazos del préstamo solicitado según política de crédito.
14. Autoridad correspondiente verifica y autoriza la solicitud de crédito utilizando checklist.
15. El puntaje mínimo para clasificar una solicitud de crédito es de 50 puntos

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 345 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO B: POLÍTICAS DE LA CAJA DE CRÉDITO</b>	

### Anexo 1: Política de Crédito y ahorro

#### POLÍTICA DE CREDITO Y AHORRO


A todos los créditos se les considerara una cuota de \$3.00 de “CREDIAHORRO”

#### LINEA DE CREDITO PARA CONSUMO

FUENTES DE FONDOS	Propios
CLIENTES	Personas naturales cuyos ingresos devengan de salarios
DESTINO	Pago de deudas, gastos personales, médicos, viviendas o cualquier destino que no califiquen en otras líneas
GARANTIA	Codeudores, hipotecas o mixta
MONTO	Desde \$ 200.00 hasta \$12,000.00(codeudores) según valido (hipotecas)
PLAZO MAXIMO	El plazo deberá estar en función del monto del crédito y capacidad de pago (OPI, OPI y complemento de caja y totalmente voluntario)
	Hasta 5,000.....Hasta 5 años
	Mas de 5,000 hasta 10,000.....hasta 7 años
	Mas de 10,000 hasta 12,000.....hasta 8 años

#### TASAS DE INTERES

**CATEGORIA I** en esta categoría se incluyen aquellos con mayor estabilidad laboral además que las retenciones en planillas sean seguras Ej. El ministerio de educación (Maestro y administrativo con plaza fija) ISSS. Ministerio de Salud (Hospitales, unidad de salud, regionales etc.) Ministerio de Justicia (Corte Suprema de Justicia, Fiscalía, Procuraduría, Órgano Judicial) ministerio de hacienda etc. Se podrá financiar con un fiador hasta 7 veces el salario del solicitante siempre y cuando el salario de los codeudores sea igual o mayor al del solicitante y sea de preferencia empleado categoría I y un fiador adicional por cada 2,500.00

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 346 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO B: POLÍTICAS DE LA CAJA DE CRÉDITO</b>	

100% OPI	15% mas comisión
OPI con complemento voluntario	16% mas comisión
100% pago voluntario	17% más comisión
Hipotecaria 100% y 100% OPI monto mas	14% mas 2% de comisión anual sobre IVA (Acuerdo sesion#32/2006 del 16- 08-06) )
Hipotecarios con complemento o pago voluntario	16% mas comisión

**CATEGOTIA II** en esta categoría se incluyen el resto de dependencias estatales incluyendo las instituciones autónomas, PNC, Fuerza Armada CEPA, Alcaldías municipales, Fuerza Naval CNR etc.


Se podrá financiar con un fiador hasta 6 veces el salario del solicitante siempre y cuando el salario de los codeudores sea igual o mayor al del solicitante y sea de preferencia empleado categoría I y un fiador adicional por cada 2,500 procurando no sobrepasar el salario del solicitante

100% OPI	16% mas comisión
OPI con complemento voluntario	17% mas comisión
100% pago voluntario	18% más comisión
Hipotecaria 100% y 100% OPI	14% mas 2% de comisión anual sobre monto mas
	IVA (Acuerdo sesion#32/2006 del 16-08-06) )
Hipotecarios con complemento o pago voluntario	17% mas comisión

**CATEGORIA III** en esta categoría se toma en cuenta lo siguiente:

- El reconocimiento institucional que tenga le empresa
- El tiempo del servicio del solicitante
- El cargo del trabajo al solicitante
- El ingreso salarial

Los codeudores (dependiendo el monto solicitado se verifica el nivel salarial. El tiempo de servicio y otros aspectos relevantes, podrá ser de la misma empresa. )

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 347 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO B: POLÍTICAS DE LA CAJA DE CRÉDITO</b>	

Se podrá financiar con un fiador hasta 5 veces el salario del solicitante, siempre y cuando el salario de los codeudores sea igual o mayor al del solicitante y sea de preferencia empleado de la categoría I, II pudiendo aceptar codeudores de la misma empresa. Un fiador adicional por cada 2,500.00

100% OPI	17% mas comisión
OPI con complemento voluntario	18% mas comisión
100% pago voluntario	19% más comisión
Hipotecaria 100% y 100% OPI	14% mas 2% de comisión anual sobre monto mas
	IVA (Acuerdo sesion#32/2006 del 16-08-06) )
Hipotecarios con complemento o pago voluntario	18% mas comisión


**CATAGORIA IV** esta categoría financiara a empleados de pequeñas empresas generalmente aéreas del Departamento de la Paz incluidas en estas, Farmacias, Gasolineras, Talleres, Restaurantes zonas francas y otros.

Los codeudores podrán ser de cualquier categoría y el monto máximo a financiar \$500, aun plazo de 2 años.

#### LINEA DE CREDITO FONAVIPO

<b>FUENTE DE FONDOS FONAVIPO</b>		
<b>CLIENTES</b> familiares cuyos ingresos no sobrepasan el equivalente a cuadro de salarios mínimos ósea \$697.20		
<b>destinos</b>	<b>montos</b>	<b>plazo</b>
mejoramiento de vivienda	\$ 6,000.00	10 años
adquisición de lotes	\$ 6,000.00	15 años
construcción lote de vivienda	\$ 12,000.00	15 años
adquisición lote y construcción de vivienda	\$ 14,000.00	20 años
adquisición de vivienda *	\$ 20,916.00	20 años
garantía	Hipotecaria , con codeudores, el plazo máximo será de 7 años y el monto máximo de \$9,142	

\*Línea de crédito para vivienda popular


	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 348 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO B: POLÍTICAS DE LA CAJA DE CRÉDITO</b>	

Tasa de interés	Tasa
De 0-hasta 3 años	14.75%
Más de 3- hasta 5 años	14.75%
Más de 5-hasta 7 años	14.75%
Más de 7-hasta 10 años	15.75%
Más de 10-hasta 15 años	16.25%
Mas d e15 – hasta 20 años	16.50%
Más de 25 maños	16.75%

**FUENTES DE FONDOS: BCIE (programa microcréditos España)**  
 CLIENTES microempresarios

#### **MICROEMPRESA**

Destino	Monto	Plazo
capital variable	Hasta \$ 3,000.00	Hasta 2 años
capital de inversión	Hasta \$ 5,000.00	Hasta 7 años
vivienda productiva	Hasta \$ 10,000.00	Hasta 10 años
<b><u>PEQUEÑA EMPRESA</u></b>		
capital de trabajo	de \$ 3,000.00 hasta \$ 30,000.00	Hasta 2 años
activo fijo	de \$ 5,000.00 hasta \$ 50,000.00	Hasta 7 años
vivienda productiva, local comercial	de \$ 100,000.00 hasta \$ 1,000,000.00	Hasta 10 años
<b><u>MEDIANA EMPRESA</u></b>		
capital de trabajo	de \$ 3,000.00 hasta \$ 300,000.00	Hasta 2 años
activo fijo	de \$ 50,000.00 hasta \$ 500,000.00	Hasta 7 años
vivienda productiva, local comercial	de \$ 100,000.00 hasta \$ 1,000,000.00	Hasta 10 años
<b>MONTO</b>	<b>PLAZO</b>	<b>TASA</b>
hasta \$ 1,000.00	Hasta 2 años	21.00%
hasta \$ 1,000.00	más de 2 años	23.00%
de \$ 1,000.00 hasta \$ 10,000.00	cualquier plazo	18.00%
de \$ 1,000.00 hasta \$ 10,000.00	cualquier plazo hipotecario	16.50%

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 349 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO B: POLÍTICAS DE LA CAJA DE CRÉDITO</b>	

Para el BCIE microempresa son aquellos negocios que tienen hasta 5 empleados, incluyendo al propietario. Pequeña empresa, los negocios que tienen un mínimo de 6.

### **NUEVAS LÍNEAS VIVIENDA BCIE**

Adquisición/ construcción completa

hasta 8 salarios mínimos	hasta \$ 30,000.00	hasta 20 años	12.16%
hasta 4 salarios mínimos	hasta \$ 15,000.00	hasta 20 años	12.16%

### **MEJORA Y CONSTRUCCIÓN PROGRESIVA**

Hasta 8 salarios mínimos (sujeto a 2 canalizaciones )	hasta \$ 10,000.00	hasta 10 años	12.16%
--	--------------------	---------------	--------

### **LÍNEA DE CRÉDITO FIDEMYPE**

#### **FUENTES FONDOS FIDEMYPE**

#### **FUENTES FONDOS FIDEMYPE**

**CLIENTES** microempresarios

#### **DESTINO**

#### **MONTOS**

#### **PLAZO**

#### **MICROEMPRESA**


capital de trabajo	hasta \$ 5,714.29	hasta 48 meses
capital de inversión	hasta \$ 5,714.29	hasta 48 meses
ampliación y remodelaciones de local		

#### **PEQUEÑA EMPRESA**

capital de trabajo	hasta \$ 16,000.00	hasta 48 meses
--------------------	--------------------	----------------

Capital de inversión: adquisición de bienes		Hasta \$ 25,000.00	Hasta 60 meses
Ampliación y remodelación de local			
<b><u>TASA DE INTERÉS</u></b>	<b><u>MONTO</u></b>	<b><u>PLAZO</u></b>	<b><u>TASA</u></b>
	hasta \$ 1,000.00	hasta 2 años	21.00%
	hasta \$ 1,000.00	más de 2 años	23.00%
	de \$ 1,000.00 hasta \$ 10,000.00	cualquier plazo	18.00%
	de \$ 1,000.00 hasta \$ 10,000.00	cualquier plazo hipotecario	16.50%
	Año	hasta 1 año	14.50%




	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 350 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO B: POLÍTICAS DE LA CAJA DE CRÉDITO</b>	

### LÍNEA DE CRÉDITO BMI

#### FUENTE DE FONDOS BMI

<b><u>CLIENTES</u></b>	Micro y pequeño empresarios, agropecuario, vivienda y servicio		
	<b><u>DESTINO</u></b>	<b><u>MONTO</u></b>	<b><u>PLAZO</u></b>
<b>MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA</b>			
capital de trabajo y activo fijo		hasta \$ 18,285.71	4 años
<b>PROGRAMA AGROPECUARIO</b>			
fomento agropecuario , AVIO		hasta \$ 18,285.71	1 año
compra y mantenimiento del ganado lechero		según garantía	8 años
<b>VIVIENDA</b>			
Mejoras, reparaciones, construcción y compra de vivienda.		según garantía	15 años
<b>SERVICIOS</b>			
compra de vehículo para transporte colectivo de pasajeros		según garantía	7 años
Compra de mobiliario y equipo para clínicas.		según garantía	10 años
<b>TASA DE INTERÉS</b>		<b>plazo</b>	<b>TASA</b>
hasta 1 año			15.50%
<b>de 1 a 3 años</b>			16.75%
de 3 a 5 años			16.75%
de 5 a 7 años			17.00%
de 7 a 10 años			17.25%
de 10 a 15 años			17.50%
de 15 a 20 años			17.75%
mas de 20 años			18.00%

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 351 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO B: POLÍTICAS DE LA CAJA DE CRÉDITO</b>	

## Anexo 2. Identificación de clientes

La identificación del cliente es un elemento esencial de las normas conozca a su clientes. A efectos del presente documento, un cliente incluye:


- La persona o entidad que mantiene una cuenta con la caja o aquella para la que se mantiene la cuenta (es decir, el usufructuario);
- Los beneficiarios de transacciones efectuadas por intermediarios profesionales; y
- Toda persona o entidad ligada a una transacción financiera y que pudiera representar un riesgo considerable de reputación o de otro tipo a la caja.

La caja deberá poner en práctica un procedimiento sistemático de identificación de nuevos clientes y establecer una relación financiera sólo después de haber verificado satisfactoriamente la identidad del nuevo cliente.

Los mejores documentos para verificar la identidad de los clientes son aquellos que son más difíciles de falsificar o de obtener ilícitamente. El caso de clientes no residentes requerirá particular atención y la caja y deberá presentar la documentación de extranjero. La caja deberá preguntarse ¿por qué el cliente decidió abrir una cuenta en una jurisdicción extranjera?

El proceso de identificación del cliente se realiza naturalmente al comienzo de la relación. Para asegurar que los registros se mantengan al día, la caja deberá efectuar revisiones regulares de los mismos. Un buen momento para efectuar una revisión de este tipo es cuando se realiza una transacción importante, cuando varían las normas de documentación de un cliente o cuando se produce un cambio relativamente importante en la forma de operar la cuenta. Sin embargo, en cuanto la caja vea que la información que posee sobre un cliente es insuficiente, deberá adoptar las medidas necesarias para obtener rápidamente toda la información necesaria.

La caja ofrece servicios financieros y está expuesta al riesgo de reputación y debe, por lo tanto, aplicar mayor debida diligencia a dichas operaciones. Las cuentas de nuestros usuarios, que por definición comprenden un alto grado de confidencialidad, en estos casos, el riesgo de reputación puede surgir si la caja no sigue diligentemente los procedimientos establecidos. Todos los socios nuevos deben ser aprobados por el **comité de ingreso de socios o la Junta Directiva** que cuentan con la suficiente autoridad.

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 352 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO B: POLÍTICAS DE LA CAJA DE CRÉDITO</b>	

La caja con la identificación de clientes y transacciones individuales y posibles montos a efectuar durante un mes.

Este tipo de información es indispensable para permitir a la caja controlar su relación con el cliente, comprender el negocio del cliente y, si fuese necesario, presentar pruebas en el caso de controversias, acción legal o una investigación financiera que pudieran terminar en un proceso penal. Como punto de partida y seguimiento natural del proceso de identificación, la caja deberá obtener los documentos de identificación de los clientes y guardar copias de los mismos durante al menos cinco años desde el cierre de la cuenta. También deberían conservar todos los registros de transacciones financieras, como mínimo, durante cinco años después de efectuada la transacción.

### ***2.1 Requisitos generales de identificación***

La caja tiene que obtener toda la información necesaria para poder establecer, a su entera satisfacción, la identidad de cada nuevo cliente y la finalidad y naturaleza de la relación de negocios deseada. La cantidad y tipo de información dependerá de la clase de solicitante (personal, empresarial, etc.) y del tamaño previsto de la cuenta.


Cuando, después de abierta una cuenta, surgen problemas de verificación en la relación financiera ya que la información no es veraz, la caja debe informar a la UIF y no cerrar la cuenta, si no darle el tratamiento normal.

Los clientes tienen naturalmente el derecho de cambiar de institución financiera, sin embargo, si la caja sospecha de los motivos del cambio (servicios bancarios negados por otra institución), debe aplicar procedimientos de diligencia más rigurosos al solicitante.

La caja no deberá abrir jamás una cuenta ni hacer negocios con un cliente que insista en el anonimato o que dé un nombre ficticio. En ningún caso será utilizada la caja para ocultar la identidad del cliente.

### ***2.2 Cuestiones específicas relacionadas con la identificación***

La identificación del cliente comprende otros puntos más detallados que deben ser igualmente tratados. Muchos de ellos están siendo actualmente considerados por FATF, como parte de una revisión general de sus 40 recomendaciones, y el Grupo de Trabajo subraya la necesidad de estar en la misma línea de ese organismo.

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 353 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO B: POLÍTICAS DE LA CAJA DE CRÉDITO</b>	

### *2.2.1 Vehículos corporativos*


La caja debe estar alerta para evitar que las personas físicas utilicen la entidad como un método para operar cuentas anónimas. La identificación de los clientes o usufructuarios. La caja debe conocer a la persona natural o la estructura de la compañía si es persona jurídica, determinar el origen de sus fondos e identificar a los usufructuarios y a aquellos que controlan los fondos.

### *2.2.2 Negocios presentados*

Los procedimientos de identificación toman tiempo y es natural querer evitarle inconvenientes al nuevo cliente. La práctica común es que las instituciones financieras se fíen de los procedimientos efectuados por otra institución o, cuando se está trasladando el negocio. Al hacer esto, las instituciones arriesgan confiar demasiado en la debida diligencia que supuestamente han practicado los presentadores. El hecho de depender de la debida diligencia llevada a cabo por un presentador, por muy prestigioso que sea, no libera a la caja como receptor que es de la responsabilidad de conocer a sus clientes y sus negocios. La caja no debe fiarse de presentadores que estén sujetos a normas menos exigentes que las que rigen sus propios procedimientos o que no quieren compartir copias de la documentación de debida diligencia.

### *2.2.3 Personas del medio político*

Las relaciones de negocios con personas que ocupan cargos públicos importantes y con personas o sociedades claramente relacionadas con ellas pueden exponer a la caja a riesgos de reputación o legales considerables. Dichas personas del medio político, son personalidades que cumplen o han cumplido funciones públicas destacadas, incluyendo jefes de estado o de gobierno, líderes políticos de larga trayectoria, altos cargos del gobierno, del poder judicial o de las fuerzas armadas, importantes ejecutivos de empresas del Estado y miembros influyentes de los partidos políticos. Siempre existe la posibilidad, de que dichas personas abusen de su poder para su propio enriquecimiento ilícito a través del soborno, malversación de fondos, etc.


	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 354 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO B: POLÍTICAS DE LA CAJA DE CRÉDITO</b>	

El hecho de aceptar y administrar fondos recibidos de estas personas corruptas dañará seriamente la reputación de la caja y puede socavar la confianza del público en las normas éticas de toda una institución financiera, ya que los escándalos de este tipo son objeto de una extensa cobertura en los medios de comunicación y una fuerte reacción política, aun cuando el origen ilegal de los bienes sea difícil de probar. Además, la caja podría verse sometida a costosas solicitudes de información y órdenes de embargo de bienes por parte de las fuerzas del orden o las autoridades judiciales (incluyendo procedimientos de asistencia mutua internacional en asuntos criminales) o enfrentarse a juicios por daños y perjuicios interpuestos por el Estado o las víctimas de un régimen. En ciertas circunstancias, la caja o sus propios dirigentes y empleados pueden estar expuestos a acusaciones de lavado de dinero si sabían o deberían haber sabido que los fondos provenían de la corrupción u otros delitos graves.

La caja debe recabar suficiente información de un cliente nuevo y verificar la información de dominio público para determinar si el cliente es o no una persona del medio político. La caja debe investigar el origen de los fondos antes de aceptar a una persona del medio político. La decisión de abrir una cuenta para una persona del medio político se tomará al más alto nivel de dirección de la caja.

#### **2.2.4 Clientes no presentes**

Si la caja recibe solicitudes de ingreso de socios y posteriormente la apertura de cuentas en nombre de clientes que no pueden presentarse para una entrevista personal, a quienes la caja no conoce cara a cara, NO deben aceptarse como socio ni otro tipo de contratos con nuestra institución


	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 355 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO B: POLÍTICAS DE LA CAJA DE CRÉDITO</b>	

### ANEXO 3: Seguimiento continuo de cuentas y transacciones

El seguimiento continuo es un aspecto esencial para los procedimientos “conozca a sus Clientes”, es eficaz. La caja sólo podrá controlar y reducir sus riesgos si conoce las actividades habituales y razonables de las cuentas de sus clientes y puede así identificar las transacciones que se salen del patrón de actividad regular de una cuenta. Sin estos conocimientos, la caja probablemente no podrá cumplir con su deber de notificar las transacciones sospechosas a la UIF en aquellos casos en los que tiene obligación de hacerlo. La extensión del seguimiento dependerá del riesgo, por lo que la caja ha de contar con sistemas para detectar patrones de actividad anómalos o sospechosos para todas las cuentas. Esto es posible mediante la fijación de límites para cada clase o categoría especial de cuentas. Las transacciones que sobrepasen estos límites serán objeto de una atención especial. Ciertos tipos de transacciones deberían alertar a la caja sobre la posibilidad de que el cliente esté realizando actividades poco usuales o sospechosas. Entre ellas se incluyen las transacciones que no tienen ningún sentido económico ni comercial aparente, o las que comprenden grandes cantidades de depósitos en efectivo que no corresponden a las transacciones normales y esperadas del cliente. Un movimiento de gran envergadura que no guarde relación con el tamaño del saldo podría indicar que los fondos están siendo “lavados” a través de la cuenta. Los ejemplos de actividades sospechosas pueden ser muy útiles para la caja y deberían formar parte de los procedimientos y orientaciones contra el lavado de dinero de una jurisdicción.

El seguimiento de las cuentas de alto riesgo deberá ser más intenso. Considerando los antecedentes del cliente como su **país de origen** y la **procedencia de sus fondos**, el tipo de **transacciones** y otros factores de riesgo. Para las cuentas de mayor riesgo:

La caja debe asegurarse de que cuenta con sistemas de información gerencial adecuados que ofrezcan a los directivos y agentes encargados de cumplimiento de la caja la información necesaria para identificar, analizar y seguir eficazmente las cuentas de alto riesgo. Los informes necesarios podrían ser informes sobre ausencia de documentación de apertura de cuenta, transacciones anómalas efectuadas a través de una cuenta de cliente y sumas del total de la relación de un cliente con la caja.

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 356 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO B: POLÍTICAS DE LA CAJA DE CRÉDITO</b>	


#### Anexo 4: Gestión de riesgos

Los procedimientos conozca a sus clientes eficaces comprenden rutinas de vigilancia adecuada de la gestión, sistemas y controles relacionados, distribución de responsabilidades, capacitación y otras políticas afines. Es necesario asignar responsabilidades explícitas dentro de la caja para garantizar que las políticas y procedimientos sean gestionados correctamente y estén, como mínimo, a la altura de la práctica local de supervisión. Los canales de notificación de transacciones sospechosas deben estar claramente especificados por escrito y han de estar en conocimiento de todo el personal. Otro requisito son los procedimientos internos destinados a determinar si las obligaciones de la caja, a partir de regímenes de notificación de actividades sospechosas reconocidos, exigen que la transacción sea notificada a las autoridades de supervisión.

“Sería poco realista pretender que la caja conozca o investigue todas las conexiones familiares, políticas o comerciales de un cliente. La necesidad de investigar las sospechas dependerá de la cantidad de fondos o movimientos financieros, patrón de transacciones, antecedentes económicos, reputación, verosimilitud de las explicaciones del cliente, etc. Cabe destacar, sin embargo que las personas con cargo público o en el medio político (o más bien sus familiares y amigos) no necesariamente se presentarán a sí mismas como tales, sino más bien como personas de negocios corrientes (aunque adineradas), disimulando el hecho de que el alto puesto que ocupan en una empresa legítima se debe únicamente a la relación privilegiada que mantienen con el titular del cargo público”.

Las funciones de auditoría interna y cumplimiento de la caja desempeñan un papel importante en la evaluación y aplicación de las políticas y procedimientos Conozca a sus clientes. En términos generales, la función de cumplimiento debe realizar una evaluación independiente de las políticas y procedimientos de la caja, incluyendo los requisitos legales y de regulación. Sus responsabilidades deberían incluir el seguimiento continuo del desempeño del personal, mediante verificación por muestreo del cumplimiento y el análisis de informes de anomalías, para alertar a la junta directiva o a la gerencia de la caja si considera que la dirección no está abordando los procedimientos de conocer a sus clientes de forma responsable.

La auditoría interna desempeña una función importante al evaluar de forma independiente la gestión y los controles del riesgo, cumpliendo con su responsabilidad ante el Comité de Auditoría o de la Junta Directiva o un órgano de vigilancia similar, mediante evaluaciones periódicas de la efectividad del cumplimiento de las políticas y procedimientos conozca a sus clientes, incluyendo la adecuada capacitación de personal.

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 357 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO B: POLÍTICAS DE LA CAJA DE CRÉDITO</b>	

La dirección de la caja debe asegurar que las funciones de auditoría estén dotadas de personal experto en dichas políticas y procedimientos. Además, los auditores internos deben ser proactivos en el seguimiento de los resultados de su trabajo y sus críticas.

La caja deberá contar con un programa permanente de capacitación de empleados para que el personal esté bien entrenado en los procedimientos de conocer a nuestros clientes.

La programación y el contenido de la capacitación para el personal de las distintas secciones se adaptarán a las necesidades específicas de cada puesto. La capacitación tendrá un enfoque distinto según se trate de personal nuevo, personal operacional, personal de cumplimiento o funcionarios de la caja que atienden a nuevos clientes. Para personal nuevo, la capacitación se centrará en la importancia de las políticas conozca a sus clientes y los requisitos básicos en la caja. El personal operacional que trata directamente con el público debe estar formado para verificar la identidad de los nuevos clientes, a ejercer permanentemente debida diligencia en el manejo de las cuentas de los clientes y a detectar patrones de actividad sospechosa. El programa de capacitación deberá incluir cursos regulares de actualización para asegurar que el personal no pierda de vista sus responsabilidades y se mantenga al tanto de los nuevos acontecimientos. Es de suma importancia que todo el personal comprenda la necesidad de aplicar permanentemente políticas de conocer a sus clientes. Una cultura que promueva esta comprensión es la clave de una ejecución de políticas de “conozca sus clientes” exitosa.

Los auditores externos también cumplen un papel importante en fiscalizar los controles y procedimientos internos de la caja, y en confirmar que cumplen con las prácticas de supervisión.

#### **El papel de los supervisores.**


A partir de las actuales normas “Conozca a su cliente”, los supervisores deberán elaborar prácticas de supervisión que rijan los programas de “Conozca a su cliente”. Los elementos esenciales presentados en este documento deberían servir de orientación para que los supervisores procedan con la tarea de diseñar o mejorar las prácticas de supervisión.

Además de exponer elementos básicos para orientar a la caja, los supervisores tienen la responsabilidad de controlar que la caja utilice procedimientos de “conozca a su cliente” seguros y mantenga estándares éticos y que los supervisores deberían confirmar.

La existencia de controles internos adecuados en la caja y la conformidad con las orientaciones de supervisión y regulación emitidas.

El proceso de supervisión incluirá, por un lado, la evaluación de las políticas y procedimientos y, por otro, el examen de archivos de clientes y el muestreo de algunas cuentas. Los supervisores deben tener siempre el derecho de revisar toda la documentación relacionada con las cuentas mantenidas en su jurisdicción, incluyendo cualquier análisis realizado por la caja para detectar transacciones anómalas o sospechosas.



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 358 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO B: POLÍTICAS DE LA CAJA DE CRÉDITO</b>	

Los supervisores tienen el deber no sólo de asegurar que la caja aplique normas de conocer a su cliente, estrictas para proteger su propia seguridad y solidez, sino para proteger también la integridad del sistema Fedecredito. La caja debe elaborar una lista de cautela para que la caja no sea utilizada en el lavado de dinero. Esta información debe formar parte de las políticas y procedimientos conozca a su cliente.

### **Aplicación de las Normas “Conozca a su Cliente en las Agencias”.**


Se debe hacer esfuerzos a nivel de sistema por seguir las normas internacionales para elaborar y aplicar sus propias normas de conocimiento de nuestros clientes, con el fin de evitar un posible arbitraje de regulación y proteger la integridad del sistema local. La aplicación y valoración de dichas normas ponen a prueba la voluntad institucional para cooperar entre ellos de forma práctica, así como la habilidad de las afiliadas para controlar los riesgos del sistema.

En lo que respecta a verificaciones de cumplimiento, tanto el Auditor Interno como las Auditorías externas deberían, en la mayoría de casos, examinar los sistemas y controles y estudiar el seguimiento de las cuentas y transacciones de los clientes como parte de un proceso de muestreo. Toda persona que forma parte de la caja tiene el deber de informar sobre cualquier transacción sospechosa, anómala o ilegal detectada, por ejemplo, durante inspecciones en el sitio.

Por pequeña que sea la agencia, el Gerente de la misma y el Oficial de Cumplimiento son los encargados de asegurar que el personal conozca y cumpla los procedimientos de la política “conozca a su cliente” de acuerdo con el manual aprobado por la Junta Directiva. Si bien el Gerente de la agencia será el primer responsable de esta tarea, debe estar apoyado por el auditor interno y el oficial de cumplimiento de la oficina central.

Las jurisdicciones con este tipo de impedimentos normalmente atraen a elementos criminales y por ende, la caja debe tomar en cuenta el alto riesgo de reputación que representa tener actividades en ellas. La caja matriz debe contar con un procedimiento para examinar la vulnerabilidad de las unidades individuales de operación y aplicar medidas de salvaguardia suplementarias en las agencias. En casos extremos, el oficial de cumplimiento deberá pensar en aplicar controles adicionales sobre las agencias que operan en esas jurisdicciones y, en última instancia, sugerir su retirada.

Durante las inspecciones *in-situ*, los auditores externos como interno no deberán tener ningún impedimento para verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos tanto de la Ley Contra el Lavado de Dinero, como el manual de “conozca a su cliente”.

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>	<b>Pág. 359 de 359</b>  <b>VERSION 1.0</b>
	<b>ANEXO B: POLÍTICAS DE LA CAJA DE CRÉDITO</b>	

Esta verificación requerirá una revisión de los archivos de clientes y algún muestreo aleatorio de cuentas. Los auditores deben tener acceso a la información sobre las cuentas de clientes del muestreo, en la medida en que sea necesario para realizar una evaluación de la aplicación de las normas Conozca a su cliente y una valoración de las prácticas de gestión de riesgo, y no deben verse constreñidos por leyes locales de secreto bancario. No deberían existir impedimentos cuando los auditores o el oficial de cumplimiento requieran informes consolidados sobre las concentraciones de depósitos o prestatarios, o la notificación de fondos en administración. Además, con el fin de controlar las concentraciones de depósitos o el riesgo de financiación producido por la retirada de depósitos, los auditores pueden aplicar pruebas de importancia relativa y establecer algunos límites, de manera que si el depósito de un cliente sobrepasa cierto porcentaje del balance general, la dirección pueda tomar decisiones al respecto. Sin embargo, son necesarias salvaguardas para asegurar que la información sobre cuentas individuales se utiliza únicamente para fines lícitos de supervisión y pueda ser protegida la caja en forma satisfactoria.

# CAPITULO IV

## EVALUACIONES DEL PROYECTO

## **15.0 EVALUACION DE LA PROPUESTA DE SOLUCION**

La etapa siguiente tiene como objetivo realizar una evaluación de la propuesta de solución, para estimar los beneficios que se originaran a partir de su implementación dentro de la Caja de Crédito de Zacatecoluca.

Así mismo se definirá el impacto social que puede presentarse con la puesta en marcha de esta propuesta de solución, es decir identificar el aporte que presenta la solución a la población del municipio de Zacatecoluca que haría uso de los servicios que presta la Caja de Crédito en cuanto al ingreso de socios y a la colocación de créditos.

Con la evaluación económica se busca establecer los beneficios incrementales para un periodo de 3 años que experimentara la Caja de Crédito si se aplica la solución propuesta.

Dentro de la solución propuesta se incluye una guía de aplicación de la metodología de gestión por procesos utilizada para el establecimiento de la propuesta, esta servirá como referente para mejora para otros procesos desarrollados en la Caja en el marco de la mejora continua.

Se propone además un plan de implementación de la solución que contempla las etapas en que se divide la forma en que se desarrollara la solución.

### **15.1 Retroalimentación de la etapa de diseño**

Partiendo de la etapa de diseño en la cual se presento una solución a los principales problemas que afectaban el desarrollo de los procesos dentro de la Caja de Crédito se llevo a determinar efectividad de la propuesta de la solución, mediante el uso de cuadros comparativos de la situación actual versus la propuesta, en la cual se indicaba el ahorro en tiempo de los procesos mejorados y por consiguiente al final esto dará origen a un ahorro económico.

Para llegar a establecer los procesos a mejorar se utilizó una metodología, de acuerdo a los elementos encontrados en la etapa de diagnóstico (ver etapa de diseño figura 22), como resultado de dicha metodología se obtuvieron los siguientes procesos:

- Ingreso de socios
- Traspaso de acciones
- Apertura de depósito a plazo
- Apertura de cuenta de ahorro
- Crédito para vivienda hipotecario
- Crédito para vivienda fiduciario
- Crédito para consumo hipotecario
- Crédito para consumo fiduciario
- Crédito para empresa hipotecario
- Crédito para empresa fiduciario

Los resultados de dicha comparación arrojaron los siguientes datos (tablas 20 a 29 de diseño)

#### Ingreso de socios

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	11	205	18	190
Traslado	4	35 (31.6 m.)	3	13 (15.6 m.)
Demora	1	1665	1	900
Verificación	1	15	2	80
Archivo				
Inspección/operación				
Total	17	1920	24	1183

En la tabla anterior puede observarse que el tiempo de proceso se redujo en un 38.38%

#### Traspaso de acciones

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	9	111	9	104
Traslado	2	22 (12.6 m.)	2	12 (4 m.)
Demora	1	1300		
Verificación	1	7	1	7
Archivo				
Inspección/operación				
Total	13	1440	12	123

De la tabla anterior puede observarse una reducción aproximada del 91.5%

### Apertura de depósito a plazo

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	16	74	13	76
Traslado	3	12(8 m.)	2	8(6 m.)
Demora				
Verificación	2	19	2	18(15)
Archivo	1	3	1	3
Inspección/operación				
Total	22	108	18	90 <sup>54</sup>

Con la implantación de la solución el tiempo se reduciría aproximadamente en un 16.67%

### Apertura de cuenta de ahorro

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	17	89	13	74
Traslado	3	13	4	19
Demora				
Verificación	3	23	2	20(15)
Archivo	2	4	2	5
Inspección/operación				
Total	25	129	21	103 <sup>55</sup>

El porcentaje de tiempo reducido en la aplicación de la solución para la apertura de cuenta de ahorro es de aproximadamente el 20.15%

<sup>54</sup> Tiempo de ejecución de proceso, 15 min de verificación se realizan al mismo tiempo que actividades operativas (actividades paralelas)

<sup>55</sup> Tiempo de ejecución de proceso, 15 min de verificación se realizan al mismo tiempo que actividades operativas (actividades paralelas)

### Crédito para vivienda caso hipotecario

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	33	3248	38	3462
Traslado	7	60	1	15
Demora	2	3240	1	1440
Verificación	8	582	3	80
Archivo				
Inspección/operación	1	120	3	55
Total	51	7250 <sup>56</sup>	46	5052 <sup>57</sup>

El porcentaje de tiempo reducido en crédito hipotecario para esta cartera fue del 30.32%

### Crédito para vivienda caso fiduciario

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	32	697	32	1768
Traslado	5	1488		
Demora	2	750	1	1440
Verificación	6	790	4	95
Archivo				
Inspección/operación	2	140	3	175
Total	47	3865	40	3478

Para el caso de vivienda fue del 10%

<sup>56</sup> Se incluyen los tiempos en que el cliente realiza las diligencias respectivas en la tramitación de la notación preventiva, aproximadamente 2 días laborales, 960 min

<sup>57</sup> Ídem.

### Crédito para consumo caso hipotecario

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	33	3248	38	3462
Traslado	7	60	1	15
Demora	2	3240	1	1440
Verificación	8	582	3	80
Archivo				
Inspección/operación	1	120	3	55
Total	51	7250 <sup>58</sup>	46	5052 <sup>59</sup>

En crédito para consumo hipotecario fue del 30.32%

### Crédito para consumo caso fiduciario

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	32	697	31	588
Traslado	5	48		
Demora	2	2190	1	1440
Verificación	6	790	3	80
Archivo				
Inspección/operación	2	140	3	55
Total	47	3865	38	2163

Para el caso fiduciario la reducción en tiempo 44%

<sup>58</sup> Se incluyen los tiempos en que el cliente realiza las diligencias respectivas en la tramitación de la notación preventiva, aproximadamente 2 días laborales, 960 min

<sup>59</sup> Ídem.



### Crédito para empresa caso hipotecario

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	33	3248	38	3462
Traslado	7	60	1	15
Demora	2	3240	1	1440
Verificación	8	582	3	80
Archivo				
Inspección/operación	1	120	3	55
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>7250<sup>60</sup></b>	<b>46</b>	<b>5052<sup>61</sup></b>

En crédito para empresa caso hipotecario la reducción en tiempo fue 30.32%

### Crédito para empresa caso fiduciario

Pasos	Antes		Después	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación	32	697	31	588
Traslado	5	48		
Demora	2	2190	1	1440
Verificación	6	790	3	90
Archivo				
Inspección/operación	2	140	3	65
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>3865</b>	<b>38</b>	<b>2163</b>

Para el caso fiduciario el tiempo de reducción fue del 44%

Para medir la eficiencia de la solución se desarrollaron indicadores de gestión por procesos los cuales se presentan a continuación (tabla 18 caracterización de indicadores)

Tipo de indicador	Indicador	Código	Objetivo	Forma de calculo	Frecuencia
Cliente	Efectividad en ventas (Ev)	17	Mide la efectividad de ventas pos contacto con clientes	Ev= (Ventas cerradas/contactos de ventas) x100%	Trimestral
	Índice de cliente satisfecho	18	Determina el porcentaje de clientes que quedan satisfechos con el servicio	Is= (Notas de satisfecho/ Nota total) x100%	Trimestral

<sup>60</sup> Se incluyen los tiempos en que el cliente realiza las diligencias respectivas en la tramitación de la notación preventiva, aproximadamente 2 días laborales, 960 min

<sup>61</sup> Ídem.

	(Is)		recibido		
	Índice de fidelidad de socios (If)	I9	Mide la proporción de clientes que dejan de ser socios	If=( total de socios en el periodo actual- nuevos socios del periodo actual)/(Total de socios activos en el periodo anterior )	Anual
	Índice de renuncia de socios (Cs)	I10	Determina la proporción de socios que renuncian durante un periodo de tiempo con respecto a los que ingresan como socios en el mismo periodo	Cs=( Renuncia de socios del periodo actual/ Ingreso de socios nuevos en el periodo actual)	Anual
Calidad	Porcentaje de fallos para la solicitud de crédito (Fc)	I11	Mide el porcentaje de error de solicitudes que entran a procesos	Fc= ( \$ o número de solicitudes de créditos improductivos/ \$ o número total de solicitudes de crédito que entran a proceso) x100%	Trimestral
	Porcentaje de fallos para el ingreso de socios (Fi)	I12		Fi= (número de solicitudes de ingreso improductivas/ número total de solicitudes que entran a proceso) x100%	Trimestral
Eficiencia	Tiempo promedio de resolución (Tr)	I13	Determina el tiempo promedio de resolución por solicitud de crédito o de ingreso de socios	Tr= Días de resolución	Trimestral

	Eficiencia de resolución de servicios  (Erc Ers,)	I14A	Determina la proporción de solicitudes de créditos o ingresos de socios que exceden el tiempo establecido para ser resueltos	Erc= Numero de créditos con tiempo mayor/número de créditos con tiempo estipulado	Trimestral
		I14B		Ers= Numero de solicitudes con tiempo mayor/número de solicitudes con tiempo estipulado	
Personal	Costo anual de formación per cápita  (Cf)	I15	Medir el costo promedio de formación por empleado	Cf= Costo de formación / Empleados U.M.	Anual
	Tiempo de formación de los empleados  (Tf)	I16	Determinar el tiempo promedio invertido en capacitar a los empleados	Tf= Tiempo de formación	Anual
	Tiempo promedio de inducción de empleados  (Ti)	I17	Determinar el promedio de tiempo que toma el nuevo empleado en el proceso de inducción	Ti= Numero de días utilizados en la inducción de empleados	Anual

## 15.2 Estructura de solución tiempo y costo

Con el propósito de establecer el beneficio económico de la solución es necesario determinar la situación actual en cuanto a costo y tiempo de los procesos que fueron englobados por la propuesta de solución.

Para la realización del costeo de procesos se tomaron en cuenta ciertos criterios que permitieron establecer los procesos que presentaban factibilidad de costeo, los criterios tomados considerados fueron los siguientes:

- Existencia de una relación directa en el desarrollo del proceso entre el cliente (usuario del servicio) y el personal que labora en la Caja de Crédito.
- El volumen de uso de los servicios prestados por la Caja de Crédito
- El tiempo invertido en la resolución de los servicios sea significativo con respecto a las expectativas del cliente
- Vinculación directa con el rubro de la empresa
- Estén contenidos dentro de los procesos claves
- Relacionados con los productos y servicios que ofrece la Caja de Crédito
- Procesos en los cuales fueron aplicadas mejoras en la etapa de diseño

De acuerdo a lo anterior quedaron establecidos que los procesos a ser costeados tanto en su situación actual como en la situación propuesta, serán los siguientes

- Ingreso de socios
- Apertura de depósito a plazo
- Apertura de cuenta de ahorro
- Colocación
  - Crédito fiduciario
  - Crédito hipotecario

A continuación se presenta la situación actual en cuanto a tiempo y costo de cada uno de los procesos anteriores.

## 16.0 METODOLOGÍA PARA REALIZAR EL COSTEO DE PROCESOS PRIORIZADOS

Los procesos costeados fueron aquellos que reunieron ciertas características como ya fue señalado anteriormente, ya que estos fueron participes de la propuesta de solución, además de ser los que mayor volumen de uso experimentan por parte de los clientes y son aquellos que tienen una relación directa con los mismos.

Los insumos a utilizar en el costeo de los procesos provienen del centro de costos que fue proporcionada por la Caja de Crédito, el cual es un acumulado de gastos de 5 meses por departamento en el periodo de Enero a Mayo del año 2008:

<b>COSTO POR DEPARTAMENTO EN LOS ULTIMOS CINCO MESES</b>	
<b>Centro de Costo</b>	<b>Saldo</b>
GASTO INSTITUCIONAL	133,810.36
CREDITO TRADICIONAL	60,297.71
GERENCIA DE NEGOCIOS	48,159.23
JUNTA DIRECTIVA	42,343.32
AGENCIAS	35,800.95
GERENCIA GENERAL	28,879.42
CREDITO POPULAR	23,008.77
RECURSOS HUMANOS	20,444.42
PLATAFORMA COMERCIAL	16,903.61
TESORERIA	13,181.08
ASISTENCIA DE OPERACIONES	11,568.11
AUDITORIA INTERNA	9,936.75
JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	9,822.97
CONTABILIDAD	9,447.16
GERENCIA FINANCIERA Y DE INFORMACION	8,821.98
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO Y RIESGOS	7,607.64
ASISTENCIA ADMINISTRATIVA	7,469.79
JEFATURA DE OPERACIONES	7,178.47
ASISTENTE DE GERENCIA	4,433.88
INFORMATICA	4,425.29
AUDITORIA EXTERNA	3,675.00
COMITE DE AUDITORIA Y RIESGOS	406.01
COMITE DE GERENCIA	108.82
ADMN DE MATERIALES	92.14
<b>Total general</b>	<b>507,822.88</b>

Tabla 32 Costos por departamento en los últimos 5 meses

Del anterior cuadro los departamentos que están implicados en los procesos a costear son los siguientes:

- Crédito Tradicional
- Gerencia de negocios
- Gerencia General

- Plataforma comercial
- Operaciones
- Tesorería(cajero)
- Comité de ingreso de socio (miembros de junta directiva)

Cada uno de los apartados anteriores está constituido por los siguientes elementos de costo:

<b>N°</b>	<b>Rubro</b>
1	SALARIOS ORDINARIOS
2	AGUINALDOS
3	BONIFICACIONES
4	ORDINARIAS
5	BONIFICACION SOBRE VACACIONES
6	UNIFORMES
7	SALUD
8	ATENCIONES SOCIALES
9	DE VIDA
10	CONFIA
11	CRECER
12	PRESTACION ALIMENTARIA
13	POR DESPIDO
14	INSTITUCIONAL
15	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES
16	VIATICOS
17	PAPELERIA Y UTILES
18	VEHICULOS
19	EQUIPO DE OFICINA
20	COMUNICACIONES
21	PUBLICACIONES Y CONVOCATORIAS
22	COMISIONES A EMPLEADOS
23	ATENCION A CLIENTES
24	OTROS

De lo anterior los rubros que fueron tomados en cuenta son los relacionados a los gastos directos de cada uno de los procesos los cuales son los siguientes:

- Salarios ordinarios
- Bonificaciones
- Aguinaldos
- Uniformes
- Viáticos
- Combustible.

La forma de obtener el costo por proceso fue de la siguiente manera:

Se separaron los elementos de costo relacionados con los gastos directos del gasto total por departamento y se obtuvo un acumulado de gastos directos

- El total de gastos directos fue dividido entre los 5 meses en los cuales estaba representado el valor en el centro de costos en 5 meses de los gastos en que ha incurrido la Caja.
- Mediante la lista personal permanente de la Caja de Crédito se determino el número de empleados por departamento involucrado.

<b>CARGO</b>	<b>FECHA</b>
<b>ACTUAL</b>	<b>INGRESO</b>
<b>GERENCIA GENERAL</b>	
Gerente General	01/01/1987
Asistente Gerencia Gral.	01/02/2005
<b>GERENCIA FINANCIERA</b>	
Gerente Financiero	15-03-90
Informático	12/05/2006
<b>CONTABILIDAD</b>	
Contador	21-08-06
Auxiliar contable	26-12-06
Auxiliar Contable	22-10-07
<b>TESORERIA</b>	
Tesorera	07/07/1991
Cajera	16-04-07
<b>OPERACIONES</b>	
Jefe de Operaciones	24-09-75
Asistente Operaciones	06/01/2005
Auxiliar de Operaciones	16-02-07
Auxiliar de Archivo	26-01-07
Auxiliar de Archivo	08/07/2007
<b>AUDITORIA INTERNA</b>	
Auditor Interno	27-07-05
<b>CONTROL DE RIESGOS</b>	
Control de Riesgos	16-04-05
<b>ASISTENCIA ADMINISTRATIVA</b>	
Asistente Administrativo	02/01/2006
<b>GERENCIA DE NEGOCIOS</b>	
Gerente de Negocios	03/06/2006
<b>CREDITO TRADICIONAL</b>	
jefe de Negocios	16-11-75
Ejecutivo de Negocios	16-09-06
Ejecutivo de Negocios	04/04/2005
Ejecutivo de Negocios	19-08-06

Ejecutiva de Negocios	18-04-05
Digitadora	23-04-07
Ejecutivo de Negocios	16-04-07
Ejecutivo Negocios	15-10-07
Ejecutivo Negocios	15-10-07
Ejecutivo Negocios	15-10-07
Cubriendo vacaciones ejecutivos	16-05-07
<b>PLATAFORMA</b>	
Cajera	12/08/2005
Recepcionista	01/06/2006
Encargada de Remesas	13-02-06
Atención al Cliente	26-11-07
Cubriendo vacaciones plataforma	08/08/2007
<b>AGENCIAS</b>	
Gerente de Agencia	20-11-00
Jefe de Operaciones Agencia	19-01-04
Cajera	16-10-05
Cobrador Crédito Popular	20-08-04
Atención al cliente	01/02/2007
Cobrador de Crédito Popular	18-06-07
Seguridad	12/01/2007
Agencia	12/03/2007
Seguridad	04/04/1998
<b>CREDITO POPULAR</b>	
Jefe de Crédito Popular	02/12/2000
Cobrador de Crédito Popular	14-04-92
Cobrador de Crédito Popular	15-10-96
Cobrador de Crédito Popular	03/10/2004
<b>SEGURIDAD Y SERV.GRALES</b>	
Seguridad	23-07-07
Seguridad	16-11-04
Servicios Generales	09/01/2007
Servicios Generales	04/04/2005
Seguridad	06/08/2007
Agente de Seguridad	16-11-04

Tabla 33 Empleados por departamento

- Luego se obtuvo el aproximado de gasto por empleado, a partir de los empleados involucrados por procesos y según departamento
- A partir de los tiempos por actividad de los procesos a costear obtenidos en la etapa de diagnóstico y diseño se clasificó ese tiempo por subproducto del proceso y se multiplicó cada tiempo de subproducto por el volumen mensual de ejecuciones de cada proceso obteniendo así el tiempo real por responsable.



- Se determino el número de horas mensuales disponibles totales por cada cargo involucrado en los procesos, tanto tiempo individual como acumulado (el acumulado es multiplicar el tiempo disponible individual por el número de empleados) con un promedio de 22.5 días y 8 horas laborales por día,
- Se determino la proporción de tiempo que se utiliza en la ejecución de los procesos mensualmente dividiendo el tiempo real por responsable entre el tiempo acumulado disponible por responsable
- Del producto de la proporción de tiempo por el gasto por empleado, se obtuvo el costo total mensual por responsable, así mismo se realizo la sumatoria del gasto total por responsable para obtener el costo total por proceso
- Finalmente se determino el costo unitario dividiendo dicho total entre el volumen mensual correspondiente del proceso.

## 16.1 Situación Actual

### INGRESO DE SOCIOS

Para establecer la situación actual se hizo uso de los siguientes elementos:

- Personal que participa en el proceso
- Departamento responsable del proceso
- Gasto mensual por responsable en el desarrollo del proceso
- Volumen de uso mensual del proceso: para este proceso es de 100 solicitudes mensuales en promedio.

Proceso	Departamento	Personal involucrado	Gasto total mensual para el desarrollo del proceso(US\$)
Ingreso de socios	Plataforma comercial	4 ejecutivos	1534.08
	Tesorería	1 cajero	280
	Comité de ingreso de socios	3 miembros de junta directiva 1 jefe de negocios	1485.7

Tabla 34 Personal involucrado en el ingreso de socios

Para determinar el costo unitario por servicio se clasificaran las actividades del proceso en base a los subproductos que se obtienen en el desarrollo del mismo, así como también se establecerán los responsables involucrados en la realización de dichos subproductos, y se asignara el correspondiente tiempo en que tarda en realizar las actividades para cada subproducto.

Para determinar el tiempo total invertido mensualmente se multiplico el tiempo unitario por responsable según cada subproducto por el volumen mensual de uso de dicho servicio que para el caso de proceso de ingreso de socios es de 100 solicitudes mensuales a procesar.

En la siguiente tabla, la columna “tiempo total mes (\*vol. mensual)” se obtiene mediante el producto de la columna “duración (h)” que es el tiempo unitario por producto, por el volumen mensual que en este caso es 100.

Actividades	Productos	Responsables	duración (h)	tiempo total mes (*vol. mensual)
Proporcionar información a cliente según servicio	Información sobre servicio	Ejecutivo de plataforma	0.42	42
Verifica en sistema si es socio				
Si no es socio indica que es necesario serlo				
Llena tarjeta de capital social	Solicitud de ingreso de socios, tarjeta de capital social	Ejecutivo de plataforma	0.5	50
Solicita documentos personales a cliente y revisa y llena solicitud				
Digita información en sistema informático y prepara expediente	Expediente de cliente	Ejecutivo de plataforma	0.59	59
evalúa	Resolución de expediente y elaboración de acta	Comité ingreso de socios	29.58	12*
Elabora acta				
Envía expediente a ejecutivo				
Recibe dinero equivalente a compra de acciones compara de las acciones	Factura de compra de acciones	ejecutivo de plataforma	0.33	33
Solicita a caja elaborar factura		cajero	0.33	33
Elaborar factura				
Recibe factura e ingresa a sistema	ingreso en sistema de compra de acciones	Ejecutivo de plataforma	0.25	25
TOTAL			32	

\*Son las horas efectivas el resto de tiempo es demora

Tabla35 tiempo total mensual por personal involucrado

Para determinar el costo por servicio, se determina la proporción de tiempo utilizada en el proceso con respecto al tiempo disponible real, lo cual sirve para determinar el porcentaje del gasto mensual por responsable.

Responsables	Tiempo utilizado por proceso	Tiempo mensual disponible individual	Tiempo mensual disponible total (n° empleados disp.* tiempo indiv.)	Proporción de tiempo utilizado	costo invertido (US\$)
Ejecutivo de plataforma	209	180	720	0.29	445.31
cajero	33	180	180	0.18	51.33
Comité ingreso de socios	12	22*	22*	0.55	810.38
*nota: es el tiempo total por mes que dispone el comité para realizar reuniones de cualquier tipo (otorgamiento de crédito, reuniones generales)				Total	1,307.02

Tabla 36 costo invertido por personal involucrado

Con respecto a lo anterior el costo mensual para un volumen de 100 solicitudes a procesar es igual a la sumatoria del costo invertido por responsable que para el caso es de US\$1306.59, para el costo unitario se divide el costo total entre el número de solicitudes procesadas mensualmente

Costo unitario= US\$1307.02/100 = **US\$13.07**

Para el resto de los procesos seleccionados se siguió la misma dinámica para obtener el costo de la situación actual

#### APERTURA DE DEPÓSITO A PLAZOS

Para establecer la situación actual se hizo uso de los siguientes elementos:

- Personal que participa en el proceso
- Departamento responsable del proceso
- Gasto mensual por responsable en el desarrollo del proceso
- Volumen de uso mensual del proceso: para este proceso es de 30 solicitudes mensuales en promedio.

Para el cálculo de los costos involucrados por persona se realizara de acuerdo a las tablas 33 a 36 para todos los procesos costeados tanto para la situación actual como propuesta

Proceso	Departamento	Personal involucrado	Gasto total mensual para el desarrollo del proceso (US\$)
Apertura de depósito a plazos	Plataforma comercial	4 ejecutivos	1534.078
	Crédito tradicional	1 jefe de negocios	850

Actividades	Productos	Responsables	duración (h)	tiempo total mes (*vol. mensual)
Le informa al cliente los requisitos para abrir un depósito a plazo	información y orientación sobre servicio	Ejecutivo de plataforma	0.13	3.9
Verifica en el sistema si el cliente es socio				
Apertura deposito en sistema informático	Deposito a plazos	Ejecutivo de plataforma	0.6	18
Digita información necesaria en el sistema				
Preguntar la tasa preferencial				
Imprimir el depósito a plazo				
Protectora el certificado	Protectorar certificado	Ejecutivo de plataforma	0.07	2.1

Llenar declaración jurada y pide a cliente que verifique la información y estampe firma	Declaración jurada	Ejecutivo de plataforma	0.14	4.2
Verifica que toda la documentación	Revisión y autorización	Jefe de negocios	0.28	8.4
Firma documento(formulario) y entrega a ejecutivo				
Solicita el dinero al cliente	Certificado con deposito y documentos correspondientes	Ejecutivo de plataforma	0.58	17.4
Efectúa la certificación original con el posteo respectivo				
Firmar y Sellar Original 2 copias en anverso				
Archiva temporalmente la copia amarilla del depósito a plazo hasta cuadrar su movimiento diario				
Entrega al cliente: <ul style="list-style-type: none"> <li>Original del depósito a plazo</li> </ul>				
TOTAL			1.8	

RESPONSABLES	TIEMPO UTILIZADO POR PROCESO	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE INIDIVIDUAL	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE TOTAL	PROPORCION DE TIEMPO UTILIZADO	costo invertido (US\$)
Ejecutivo de plataforma	45.6	180	720	0.063	97.15
Jefe de negocios	8.4	180	180	0.05	39.67
				TOTAL	136.82

Con respecto a lo anterior el costo mensual para un volumen de 30 solicitudes a procesar es igual a la sumatoria del costo invertido por responsable que para el caso es de US\$ 136.82, para el costo unitario se divide el costo total entre el número de solicitudes procesadas mensualmente

Costo unitario= US\$ 136.82/30 = **US\$4.56**

Costo por hora -hombre (hr-H)= US\$4.56/1.8= US\$2.53hr.

## APERTURA DE CUENTA DE AHORRO

Para establecer la situación actual se hizo uso de los siguientes elementos:

- Personal que participa en el proceso
- Departamento responsable del proceso
- Gasto mensual por responsable en el desarrollo del proceso
- Volumen de uso mensual del proceso: para este proceso es de 120 solicitudes mensuales en promedio.

Proceso	Departamento	Personal involucrado	Gasto mensual para el desarrollo del proceso (US\$)
Apertura de cuenta de ahorro	Plataforma comercial	4 ejecutivos	1534.078
	Crédito tradicional	1 jefe de negocios	850

Actividades	Productos	Responsables	duración (h)	tiempo total mes (*vol. mensual)
Informa al cliente los requisitos: ser socio y documentos a presentar	Orientación e Información sobre servicio	Ejecutivo de plataforma	0.32	38.4
Verifica si el cliente es socio en el sistema				
Apertura deposito en sistema informático	Contrato de cuenta de ahorro	Ejecutivo de plataforma	0.3	36
Digita información necesaria en el sistema				
Imprime contrato de cuenta de ahorro				
Prepara declaración jurada	Declaración jurada	Ejecutivo de plataforma	0.13	15.6

Prepara tarjeta de registro de firmas y libreta de ahorro	tarjeta de registro de firmas	Ejecutivo de plataforma	0.1	12
	libreta de ahorro	Ejecutivo de plataforma	0.083	9.96
Elabora formulario de depósito junto con el cliente	Formulario de depósito	Ejecutivo de plataforma	0.26	31.2
Pide a cliente que verifique y estampe firma en toda la documentación				
Recibe documentación firmada y la pasa al ejecutivo autorizado, para su revisión y firma				
Verifica que toda la documentación	Verificación de información y autorización	Jefe de negocios	0.28	33.6
Firma documento(formulario) y entrega a ejecutivo				
Solicita el dinero al cliente	Comprobante de depósito y documentos correspondientes	Ejecutivo de plataforma	0.677	81.24
Efectuar el depósito inicial, certificando con el posteo respectivo				
Firmar y Sellar depósito en el anverso e imprime movimiento en libreta				
Archiva temporalmente comprobante de depósito para cuadrar el movimiento				
Entrega a cliente libreta de ahorro y contrato respectivo				
Archiva expediente físico con: contrato de cuenta, declaración jurada y formulario y demás documentos respectivos				
TOTAL			2.15	



RESPONSABLES	TIEMPO MENSUAL UTILIZADO POR PROCESO	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE INIDIVIDUAL	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE TOTAL	PROPORCION DE TIEMPO UTILIZADO	COSTO INVERTIDO
Ejecutivo de plataforma	226.8	180	720	0.315	483.23
Jefe de negocios	33.6	180	180	0.19	158.67
				TOTAL	641.9

Con respecto a lo anterior el costo mensual para un volumen de 120 solicitudes a procesar es igual a la sumatoria del costo invertido por responsable que para el caso es de US\$641.9, para el costo unitario se divide el costo total entre el número de solicitudes procesadas mensualmente

Costo unitario=  $US\$641.9/120 = \mathbf{US\$5.35}$

Costo por hora -hombre (hr-H)=  $US\$5.35/= US\$2.49/hr$

## COLOCACIONES

Colocaciones comprende los diferentes tipos de Crédito (vivienda, consumo, empresa) con las garantías hipotecaria y fiduciaria, para una mejor asignación del costo se han agrupado los diferentes tipos de crédito por el tipo de garantía, al final se ha costeado el gasto en que incurre la colocación de un crédito ya sea hipotecario y fiduciario.

Para establecer la situación actual se hizo uso de los siguientes elementos:

- Personal que participa en el proceso
- Departamento responsable del proceso
- Gasto mensual por responsable en el desarrollo del proceso
- Volumen de uso mensual del proceso: para este proceso es de 50 solicitudes mensuales en promedio.

**Nota aclaratoria:** el promedio mensual de créditos colocados fue obtenido a partir de datos históricos de los meses de Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre y Octubre de 2008

Proceso	Departamento	Personal involucrado	Gasto mensual para el desarrollo del proceso (US\$)
Caso hipotecario	Plataforma comercial	1 Atención al cliente	306.81
	Crédito tradicional	1 Digitador	508,00
	Crédito tradicional	8 Ejecutivo de negocios	4064,00
	Gerencia de negocios	1 Jefe de negocios	850,00
	Comité de crédito*	1 Gerente general 1 Gerente de negocios 1 jefe de negocios 1Jefe de operaciones 1Ejecutivo de negocios	3638,52
	Operaciones	5 asistentes y auxiliar de operación y archivo	1721,47
	Plataforma comercial	1 Caja	280,00
	Operaciones	2 Auxiliar de archivo	730,00

\*Existen 2 tipos de comité, donde el comité 2 participa en un 30% de las decisiones en el otorgamiento de créditos mientras que el comité 3 participa en un 70%, esto según historial de los créditos colocados, en el caso del comité uno que solo participa en créditos mayores a US\$10,000, no se considero ya que la participación de este comité es del 15% aproximadamente y que dicho comité es integrado por miembros de la Junta Directiva.

<b>miembros de comité 2</b>	
Personal involucrado	Costo mensual US\$
Gte Gral.	3715,138
Gte de negocios	1.282
Jefe de operaciones	991,47
<b>Total</b>	<b>5988,15</b>

<b>miembros de comité 3</b>	
Personal involucrado	Costo mensual US\$
Gerente de negocios	1.282
Jefe de negocios	850
1 Ejecutivo	500
<b>Total</b>	<b>2.632</b>

Costo mensual por comité	Porcentaje de participación (%)	Costo mensual (US\$)	Proporción de costo (US\$)
Comité 2	30	5988,15	1796,4
Comité 3	70	2.632	1842,078
<b>Total</b>			<b>3638,52</b>

A continuación se detalla el resumen del volumen de créditos colocados por mes en los diferentes tipos de créditos y en los casos fiduciario e hipotecario

<b>Caso</b>	<b>Tipo de crédito</b>			<b>Totales</b>
	<b>Vivienda</b>	<b>Consumo</b>	<b>Empresa</b>	
Hipotecario	14	29	7	50
Fiduciario	45	94	21	160

Se presenta en detalle los tiempos totales por mes por responsable para los créditos de vivienda, consumo y empresa para los casos fiduciario e hipotecario

### Caso hipotecario

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de tiempo de actividad por responsable para los procesos de gestión de crédito para vivienda consumo y empresa caso hipotecario. (Para un detalle más amplio Ver anexo 12)

Responsables	Crédito para vivienda	Crédito para consumo	Crédito para empresa
	Tiempo total mes (Vol. mensual) por responsable (Hr)		
Información	9,33	19,33	4,67
Digitación	23,33	48,33	11,67
Perito	420,00	870	210
Digitación	4,67	9,67	2,33
Ejecutivo de negocios	274,17	567,92	137,08
Jefe de negocios	9,33	19,33	4,67
Comité de crédito	114,33	236,83	57,17
Jefe de negocios	4,67	9,67	2,33
Digitación	9,33	19,33	4,67
Operaciones	45,03	93,28	22,52
Notario	175,23	362,98	87,62
Operaciones	32,67	67,67	16,33
Notario	336,00	696	168
Caja	4,67	9,67	2,33
Archivo	4,67	9,67	2,33
Totales	1467,43	3039,68	733,72

## CRÉDITO FIDUCIARIO

Personal que participa en el proceso

Proceso	Departamento	Personal involucrado	Gasto mensual para el desarrollo del proceso (US\$)
Caso fiduciario	Plataforma comercial	1 Atención al cliente	306,81
	Crédito tradicional	1 Digitador	508,00
	Crédito tradicional	8 Ejecutivo de negocios	4064,00
	Comité de crédito*	1 Gerente general 1 Gerente de negocios 1 jefe de negocios 1Jefe de operaciones 1Ejecutivo de negocios	3638,52
	Operaciones	5 asistentes y auxiliar de operación y archivo	1721,47
	Plataforma comercial	1 Caja	280,00
	Operaciones	2 Auxiliar de archivo	730,00

\*El comité del caso hipotecario es el mismo que el fiduciario

### Caso fiduciario

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de tiempo de actividad por responsable para los procesos de gestión de crédito para vivienda consumo y empresa caso fiduciario. (Para un detalle más amplio Ver anexo 12)

Productos	Responsables	Crédito para vivienda	Crédito para consumo	Crédito para empresa
		Tiempo total mes(Vol. mensual) por responsable (Hr)		
Documentación sobre estatus de fiador y solicitud	Información	37,50	78,33	17,5
Calificación de riesgo	Digitación	67,50	141	38,5
Asignación de ejecutivo				
Análisis sobre información de solicitante	Ejecutivo de negocios	202,50	423	87,5
Verificación de acuerdo a normativas y políticas	Comité de crédito	540,00	1128	183,75
	Digitación	30,00	62,67	7
Orden de descuento	Operaciones	258,75	211,5	122,71
Acuerdos generales sobre crédito				
Contrato	Notario	562,50	1504	26
hoja de seguro	Operaciones	90,00	188	42,07
Plan de pago				
Hoja de desembolso				
Testimonio	Notario	1080,00	2256	504
Expediente completado	Caja	15,00	31,33	3,5
Expediente archivado	Archivo	15,00	31,33	7
	Total	2898,75	6055,17	1039,53

## Determinación del costo por servicio para el caso hipotecario

Se presentan los detalles del costo por servicio

RESPONSABLES	vivienda	Consumo	empresa	Total hipotecario	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE ININDIVIDUAL	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE TOTAL (n° empleados disp.* tiempo indiv.)	PROPORCION DE TIEMPO UTILIZADO	Costo mensual por empleado por departamento	Costo invertido
Información	9,33	19,33	4,67	33,32	180	180,00	0,19	306,81	56,80
Digitación	12,4***	25,78	6,22	44,44	180	180,00	0,25	508,00	125,42
Ejecutivo de negocios	274,17*	567,92	137,09	979,18	180	1440,00	0,68	4064,00	2763,46
Jefe de negocios	14	29,00	7,00	50,00	180	180,00	0,28	850,00	236,11
Comité de crédito	21**	43,50	10,5	75,00	180	540	0,14	3638,52	505,35
Operaciones	77,7	160,95	38,85	277,50	180	900,00	0,31	1721,47	530,79
Caja	4,67	9,67	2,34	16,68	180	180,00	0,09	280,00	25,94
Archivo	4,67	9,67	2,34	16,68	180	360,00	0,05	730,00	33,82
Total									4277,69

### Notas

\*\*tiempo efectivo es de 90 minutos para los dos tipos de comité , siendo el tiempo real de  $90/60=1.5$  h \*14 créditos colocados (caso hipotecario)al mes son 21 h reales por mes sin incluir las demoras(el caso es similar para consumo y empresa )

\*\*El tiempo de 114.33(tiempo que usa el comité para evaluar créditos) incluye el tiempo real mas el tiempo de demora, por lo cual solo se considerara, el tiempo real de 21 h por mes (el caso es similar para consumo y empresa )

\* Tiempo que en situación actual incluye los reprocesos, los cuales fueron eliminados en la situación propuesta

\*\*\* para digitación el tiempo proporcionado era para procesar 3 créditos  $37.33 /3 = 12.4$

### **Determinación de los costos por créditos colocados para el caso hipotecario**

Costo unitario (caso hipotecario) =  $\text{US\$ } 4277.69 / 50 = \text{US\$85.55}$



### Determinación del costo por servicio para el caso fiduciario

Se presentan los detalles del costo por servicio

RESPONSABLES	vivienda	Consumo	empres a	Total fiduciario	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE ININDIVIDUAL	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE TOTAL (n° empleados disp.* tiempo indiv.)	PROPORCION DE TIEMPO UTILIZADO	Costo mensual por empleado por departamento	Costo invertido
Información	37,5	78,33	17,5	133,33	180	180,00	0,74	306,81	227,27
Digitación	32,5	67,89	15,17	115,56	180	180,00	0,64	508,00	326,12
Ejecutivo de negocios	202,5	423,00	87,5	713,00	180	1440,00	0,50	4064,00	2012,24
Comité de crédito	67,5	141,00	31,5	240,00	180	540	0,44	3638,52	1617,12
Operaciones	191,25	399,50	164,78	755,53	180	900,00	0,84	1721,47	1445,14
Caja	15	15	3,5	33,50	180	180,00	0,19	280,00	52,11
Archivo	15	15	7	37,00	180	360,00	0,10	730,00	75,03
								Total	5755,03

Las notas descritas en el caso hipotecario son aplicables al caso fiduciario, para digitación y comité de crédito

### Determinación del costo por crédito colocado para el caso fiduciario

Costo unitario (caso fiduciario) = US\$ 5755.03/160 = **US\$35.96**

### Determinación del tiempo utilizado real versus el tiempo mensual disponible

En el caso del ejecutivo de negocios y de operaciones existe sobrecarga de trabajo

	Total Hipotecario	Total Fiduciario	total	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE TOTAL	Diferencia
Información	33,32	133,33	166,65	180	13,35
Digitación	44,44	115,56	160,00	180	20,00
Ejecutivo de negocios	979,18	713,00	1692,18	1440	-252,18
Jefe de negocios	50,00		50,00	180	130,00
Comité de crédito	75,00	240,00	315,00	540	225,00
Operaciones	277,50	755,53	1033,03	900	-133,03
Caja	16,68	33,5	50,18	180	129,82
Archivo	16,68	37	53,68	360	306,32

Según el tratamiento de los datos proporcionados por la Caja de Crédito, dio como resultado que el tiempo mensual disponible total en los casos de ejecutivos de negocios y operaciones no es suficiente esto debido a los reprocesos que se producen en las evaluaciones de crédito, tal como lo muestra el indicador “porcentaje de fallo para solicitud de crédito (Fc)” que es de 46.07% (ver diseño, plan de seguimiento y medición de indicadores tabla 12. Cabe mencionar que en la etapa de diagnóstico (ver tabla 9) se desarrolló un análisis comparativo de distribución de trabajo para los ejecutivos de crédito en donde se obtuvo también un déficit de horas laborales, lo cual ha sido comprobado en el análisis de esta etapa.

A continuación se presenta el análisis desarrollado para la situación propuesta.

## 16.2 Situación Propuesta

Se presenta el costeo de la propuesta de solución si esta llegase a ser implantada, esto con el propósito de realizar un análisis comparativo de la situación actual contra la situación propuesta.

El análisis que fue desarrollado para establecer los costos procesos con la solución incluida será similar al costeo de la solución propuesta.

### INGRESO DE SOCIOS

Para establecer la situación actual se hizo uso de los siguientes elementos:

- Personal que participa en el proceso
- Departamento responsable del proceso
- Gasto mensual por responsable en el desarrollo del proceso
- Volumen de uso mensual del proceso: para este proceso es de 100 solicitudes mensuales en promedio.
- Solución propuesta (ver diseño, manual, de gestión por procesos pág. 23)

Proceso	Departamento	Personal involucrado	Gasto mensual para el desarrollo del proceso(US\$)
Ingreso de socios	Plataforma comercial	4 ejecutivos	1534.08
	Tesorería	1 cajero	280
	Crédito tradicional	1 Jefe de negocios	850
	Comité de ingreso de socios	2 miembros de junta directiva	1,235.70

Actividades	Productos	Responsables	duración (h)	tiempo total mes (*vol. mensual)
Pregunta qué tipo de servicio específico desea	Orientación e Información sobre servicio	Ejecutivo de plataforma	0.76	76
Proporcionar información al cliente según el servicio que quiere y le indica que es necesario ser socio				
Pregunta a cliente si es socio y verifica en sistema, si no lo es vende la idea al cliente de los beneficios de ser socio				
Llena con cliente y pide que firme solicitud de ingreso de socio y tarjeta de capital social	Solicitud de ingreso de socios, tarjeta de capital social	Ejecutivo de plataforma	0.53	53
Pide y revisa copia de documentos personales de cliente (copias deben ser lo más legible posible)				
Elabora el Expediente físico del cliente (ver lineamientos de ingreso de socios)	Expediente de cliente	Ejecutivo de plataforma	0.42	42
Elabora expediente en sistema				
El expediente físico es entregado al Jefe de negocios para su verificación				
Verifica expediente utilizando hoja de verificación de ingreso de socios	verificación de expediente y hoja de precalificación	Jefe de negocios	0.5	50
Si esta correcto elabora nota de precalificación				

Informa a cliente que debe comprar acciones según tabla y entrega nota de precalificación que permite a cliente aperturar cuenta de ahorro o plazos (ver condiciones en lineamientos de ingreso de socio)	factura de compra de acciones	Ejecutivo de plataforma	0.42	42
Recibe y Cuenta dinero, coloca dinero en sobre, rotula sobre con: nombre de cliente, ingreso de socio, n° de acciones y pide a cliente que vaya a caja				
Cuenta efectivo y elabora factura		Cajero	0.25	25
Estampa sello y firma	factura de compra de acciones			
Evalúa el expediente del cliente para su aprobación como revisando hoja de verificación de ingreso de socio	Resolución de expediente y elaboración de acta	Comité: 2 miembros de junta directiva(mínimo)	16.5	8
Elabora acta donde se establece la resolución y se comunica a interesado				
Si resolución es favorable firma tarjeta de capital social y solicitud de ingreso de socios y comunica a ejecutiva				
Organiza expediente y actualiza expediente del cliente en sistema con resolución	oficialización de expediente en sistema	Ejecutivo de plataforma	0.34	34
TOTAL			19.72	

RESPONSABLES	TIEMPO UTILIZADO POR PROCESO	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE INDIVIDUAL	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE TOTAL (n° empleados disp.* tiempo indiv.)	PROPORCION DE TIEMPO UTILIZADO	COSTO INVERTIDO
--------------	------------------------------	--------------------------------------	---	--------------------------------	-----------------

Ejecutivo de plataforma	272	180	720	0.377	578.35
cajero	25	180	180	0.14	38.89
Jefe de negocios	50	180	180	0.28	236.11
Comité ingreso de socios	8	22*	22*	0.36	449.34
				TOTAL	1302.69

\*nota: es el tiempo total por mes que dispone el comité para realizar reuniones de cualquier tipo (otorgamiento de crédito, reuniones generales)

Con respecto a lo anterior el costo mensual para un volumen de 100 solicitudes a procesar es igual a la sumatoria del costo invertido por responsable que para el caso es de US\$1302.69, para el costo unitario se divide el costo total entre el número de solicitudes procesadas mensualmente

Costo unitario=  $US\$1302.69/100 = \mathbf{US\$13.02}$

Para el resto de los procesos seleccionados se siguió la misma dinámica para obtener el costo de la situación propuesta.

## APERTURA DE DEPÓSITO A PLAZOS

Para establecer la situación actual se hizo uso de los siguientes elementos:

- Personal que participa en el proceso
- Departamento responsable del proceso
- Gasto mensual por responsable en el desarrollo del proceso
- Volumen de uso mensual del proceso: para este proceso es de 30 solicitudes mensuales en promedio.
- Propuesta de solución(ver diseño, manual de gestión por procesos, pág. 55)

Proceso	Departamento	Personal involucrado	Gasto mensual para el desarrollo del proceso (US\$)
Apertura de depósito a plazos	Plataforma comercial	4 ejecutivos	1534.078
	Crédito tradicional	1 jefe de negocios	850

Productos		Responsables		duración (h)		tiempo total mes (*vol. mensual)	
información y orientación sobre servicio		Ejecutivo de plataforma		0.13		3.9	
Deposito a plazos		Ejecutivo de plataforma		0.6		18	
Protectorar certificado		Ejecutivo de plataforma		0.07		2.1	
Declaración jurada		Ejecutivo de plataforma		0.13		3.9	
Revisión y autorización	Certificado con deposito y documentos correspondientes	Jefe de negocios	Ejecutivo de plataforma	0.28	0.28*	8.4	8.4
Certificado con deposito y documentos correspondientes		Ejecutivo de plataforma		0.3		9	
TOTAL				1.51			

\*Comienza a realizar la actividad al mismo tiempo que el jefe de negocios realiza la actividad respectiva



RESPONSABLES	TIEMPO UTILIZADO POR PROCESO	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE INDIVIDUAL	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE TOTAL	PROPORCION DE TIEMPO UTILIZADO	costo invertido
Ejecutivo de plataforma	45.3	180	720	0.06	96.52
Jefe de negocios	8.4	180	180	0.05	39.67
				TOTAL	136.19

Tomando en cuenta el costo por hora determinado en la situación actual

Costo unitario= US\$ 136.82/30 = **US\$4.56**

Costo por hora -hombre (hr-H)= US\$4.56/1.8= US\$2.53hr.

Ahora con el tiempo efectivo de la propuesta de solución, el cual es de 1.51 hr. Resulta que el costo del proceso con la solución implementada es de:

Costo de proceso: Costo (hr.-h)\*tiempo de duración de proceso \*Costo (hr.-h):

(1.51 hr)\* US\$2.53= **US\$3.82.**

#### APERTURA DE CUENTA DE AHORRO

Para establecer la situación actual se hizo uso de los siguientes elementos:

- Personal que participa en el proceso
- Departamento responsable del proceso
- Gasto mensual por responsable en el desarrollo del proceso
- Volumen de uso mensual del proceso: para este proceso es de 120 solicitudes mensuales en promedio.
- Propuesta de solución(ver diseño, manual de gestión por procesos, pág. 92)

Proceso	Departamento	Personal involucrado	Gasto mensual para el desarrollo del proceso (US\$)
Apertura de cuenta de ahorro	Plataforma comercial	4 ejecutivos	1534.078
	Crédito tradicional	1 jefe de negocios	850

Productos	Responsables	duración (h)	tiempo total mes (*vol. mensual)
Orientación e Información sobre servicio	Ejecutivo de plataforma	0.17	20.4
Contrato de cuenta de ahorro	Ejecutivo de plataforma	0.3	36
Declaración jurada	Ejecutivo de plataforma	0.13	15.6
tarjeta de registro de firmas	Ejecutivo de plataforma	0.1	12
libreta de ahorro	Ejecutivo de plataforma	0.083	9.96
Formulario de deposito	Ejecutivo de plataforma	0.27	32.4

Verificación de información y autorización	Comprobante de depósito y documentos correspondientes	Jefe de negocios	Ejecutivo de plataforma	0.28	0.28	33.6	33.6
Comprobante de depósito y documentos correspondientes		Ejecutivo de plataforma		0.38		46	
TOTAL				1.713			

RESPONSABLES	TIEMPO MENSUAL UTILIZADO POR PROCESO	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE INDIVIDUAL	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE TOTAL	PROPORCION DE TIEMPO UTILIZADO	costo invertido
Ejecutivo de plataforma	205.96	180	720	0.29	439.03
Jefe de negocios	33.6	180	180	0.19	158.67
				TOTAL	597.7

Tomando en cuenta el costo por hora determinado en la situación actual

Costo unitario= US\$641.9/120 = **US\$5.35**

Costo por hora -hombre (hr-H)= US\$5.35/= US\$2.49/hr

Ahora con el tiempo efectivo de la propuesta de solución, el cual es de 1.713 hr. Resulta que el costo del proceso con la solución implementada es de:

Costo de proceso: Costo (hr.-h)\*tiempo de duración de proceso \*Costo (hr.-h):

(1.533 hr)\* US\$2.49= **US\$4.26.**

## COLOCACIONES

El análisis para el caso de los procesos de gestión de crédito (vivienda, consumo y empresa) será similar al realizado para la situación actual de estos procesos.

### SITUACION PROPUESTA

#### CASO HIPOTECARIO

Personal que participa en el proceso

Proceso	Departamento	Personal involucrado	Gasto mensual para el desarrollo del proceso (US\$)
Caso hipotecario	Plataforma comercial	2 Personal de información crediticia	1016,00
	Crédito tradicional	1 Digitador	508,00
	Crédito tradicional	6 Ejecutivo de negocios	3048,00
	Comité de crédito*	1 Gerente general 1 Gerente de negocios 1 jefe de negocios 1Jefe de operaciones	2904,06
	Operaciones	5 asistentes y auxiliar de operación y archivo	1721,47
	Plataforma comercial	1 Caja	280,00

Miembros del comité 3	
Personal involucrado	Costo mensual
Jefe de negocios	850
Gerente de negocios	1.282
Total	2131,54

Miembros del comité 2	
Personal involucrado	Costo mensual
Jefe de operaciones	991,47
Gerente general	3715,138
Total	4706.68

Existen 2 tipos de comité, donde el comité 2 participa en un 30% de las decisiones en el otorgamiento de créditos mientras que el comité 3 participa en un 70%. El comité 1 siempre queda integrado por miembros de la junta directiva

Costo mensual por comité	Porcentaje de participación (%)	Costo mensual (US\$)	Proporción de costo (US\$)
Comité 2	30	4706.68	1411.98
Comité 3	70	2131.54	1492.1
Total			<b>2904.06</b>

El volumen de créditos colocados por mes por crédito será igual a la situación actual.

## Caso hipotecario

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de tiempo de actividad por responsable en la situación propuesta para los procesos de gestión de crédito para vivienda consumo y empresa caso hipotecario. (Para un detalle más amplio Ver anexo 12)

Responsables	Crédito para vivienda	Crédito para consumo	Crédito para empresa
	Tiempo total mes(Vol. mensual) por responsable (Hr)		
Personal de información crediticia	15,17	31,42	7,58
Digitación	19,83	41,08	9,92
Perito	450,3	932,83	225,17
Ejecutivo de negocios	89,8	186,08	44,92
Comité de crédito	21,23	43,98	10,62
Digitación	4,67	9,67	2,33
Operaciones	22,17	45,92	11,08
Ejecutivo	2,33	4,83	1,17
Operaciones	17,73	36,73	8,87
Notario	336	696	168
Operaciones	35	72,5	17,5
Caja	2,33	4,83	1,17
<b>Total</b>	<b>1016,56</b>	<b>2105,87</b>	<b>508,33</b>

CRÉDITO FIDUCIARIO

Personal que participa en el proceso

Proceso	Departamento	Personal involucrado	Gasto mensual para el desarrollo del proceso (US\$)
Caso fiduciario	Plataforma comercial	2 Personal de información crediticia	1016,00
	Crédito tradicional	1 Digitador	508,00
	Crédito tradicional	6 Ejecutivo de negocios	3048,00
	Comité de crédito*	1 Gerente general 1 Gerente de negocios 1 jefe de negocios 1Jefe de operaciones	2904.06
	Operaciones	5 asistentes y auxiliar de operación y archivo	1721,47
	Tesorería	1 Cajero	280,00

### Caso fiduciario

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de tiempo de actividad por responsable en la situación propuesta para los procesos de gestión de crédito para vivienda consumo y empresa caso fiduciario. (Para un detalle más amplio Ver anexo 12)

Responsables	Crédito para vivienda	Crédito para consumo	Crédito para empresa
	Tiempo total mes(Vol. mensual) por responsable (Hr)		
Personal de información crediticia	48,75	101,83	22,75
Digitación	71,25	133,17	29,75
Ejecutivo de negocios	243,75	407,33	91,0
Comité de crédito	67,5	141	31,5
Digitación	15,0	31,33	7,0
Operaciones	54,75	114,37	25,55
Notario	900	2256	504
Operaciones	112,5	188	427,5
Caja	7,5	15,6	3,5
<b>Total</b>	<b>1521</b>	<b>3388,63</b>	<b>1142,55</b>



### Determinación del costo por servicio para el caso hipotecario

Se presentan los detalles del costo por servicio

RESPONSABLES	vivienda	Consumo	empresa	Total	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE INDIVIDUAL	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE TOTAL (n° empleados disp.* tiempo indiv.)	PROPORCIÓN DE TIEMPO UTILIZADO	Costo mensual por empleado por departamento	Costo invertido
Personal de Información crediticia	15,17	31,42	7,58	54,17	180	360,00	0,15	1016,00	152,88
Digitación	8,19****	16,92	4,08	29,19	180	180,00	0,16	508,00	82,38
Ejecutivo de negocios	89,83	186,08	46,62	322,54	180	1080,00	0,30	3048,00	910,27
Comité de crédito*	21,33	43,98	10,62	75,93	180	360	0,21	2904,06	612,51
Operaciones	74,9	155,15	37,45	267,50	180	900,00	0,30	1721,47	511,66
Caja	2,33	4,83	1,17	8,33	180	180,00	0,05	280,00	12,96
								Total	2282,66

Nota

\*\*\*\* Para digitación el tiempo proporcionado era para procesar 3 créditos  $24.57 / 3 = 8.19$  crédito para vivienda

### **Determinación de los costos por créditos colocados para el caso hipotecario**

Costo unitario (caso hipotecario) =  $\text{US\$ } 2282.66 / 50 = \text{US\$45.65}$

### Determinación del costo por servicio para el caso fiduciario

Se presentan los detalles del costo por servicio

RESPONSABLES	vivienda	Consumo	empres a	Total	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE INDIVIDUAL	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE TOTAL (n° empleados disp.* tiempo indiv.)	PROPORCION DE TIEMPO UTILIZADO	Costo mensual por empleado por departamento	Costo invertido
Personal de Información crediticia	48,75	101,83	22,75	173,33	180	360,00	0,48	1016,00	489,18
Digitación*	28,75	54,83	12,25	95,84	180	180,00	0,53	508,00	270,47
Ejecutivo de negocios	243,75	407,33	91,00	742,08	180	1080,00	0,69	3048,00	2094,32
Comité de crédito	67,50	141,00	31,50	240,00	180	540	0,44	2904,06	1290,69
Operaciones	167,25	302,37	67,55	537,17	180	900,00	0,60	1721,47	1027,47
Caja	7,50	15,67	3,50	26,67	180	180,00	0,15	280,00	41,49
								total	5213,62

\*nota aplica a digitación como en el caso hipotecario

### Determinación de los costos por créditos colocados para el caso fiduciario

Costo unitario (caso fiduciario) =US\$ 5213.62/160 = **US\$32.58**

### Determinación del tiempo utilizado real versus el tiempo mensual disponible

La situación queda bajo equilibrio

	Total Hipotecario	Total Fiduciario	total	TIEMPO MENSUAL DISPONIBLE TOTAL	Diferencia
Personal de Información crediticia	54,17	173,33	227,50	360,00	132,50
Digitación	29,17	95,84	125,00	180,00	55,00
Ejecutivo de negocios	233,44	725,68	959,12	1080,00	120,88
Comité de crédito*	75,93	240,00	315,93	360,00	44,07
Operaciones	267,50	537,17	804,67	900,00	95,33
Caja	8,33	26,67	35,00	180,00	145,00

Puede que observarse que con la implementación de la propuesta de solución se genera una situación de equilibrio en cuanto a la distribución de trabajo para los casos de ejecutivo de negocios y operacion1es con un superávit de horas disponibles de 120.88 y 95.33 respectivamente.

### 16.3 Análisis comparativo de la propuesta de solución

INGRESO DE SOCIOS			
MEJORAS	ACTUAL	PROPUESTA	% DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción en el tiempo de evaluación y aprobación de comité de ingreso de socios.</li> <li>Unificación de criterios para requisitos de ingreso de socios</li> <li>Mayor flexibilidad en el proceso</li> </ul>	Duración (hr.)	Duración (hr.)	% de reducción
	32	19.72	38.4
	Costo (US\$)	Costo (US\$)	% de reducción
	13.07	13.02	0.38

Tabla 37 Análisis comparativo de la propuesta de solución en ingreso de socios

APERTURA DE DEPOSTO A PLAZOS			
MEJORAS	ACTUAL	PROPUESTA	% DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Permitir a un nuevo cliente realizar el proceso el mismo día que ingreso como socio mediante hoja de precalificación con excepciones del caso.</li> </ul>	Duración (hr.)	Duración (hr.)	% de reducción
	1.8	1.5	16.7
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de actividades paralelas para reducción en duración del proceso</li> </ul>	Costo (US\$)	Costo (US\$)	% de reducción
	4.56	3.82	16.23

Tabla 38 Análisis comparativo de la propuesta de solución en depósitos a plazo

<b>APERTURA DE CUENTA DE AHORRO</b>			
MEJORAS	ACTUAL	PROPUESTA	% DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Permitir a un nuevo cliente realizar el proceso el mismo día que ingreso como socio mediante hoja de precalificación con excepciones del caso.</li> <li>Establecimiento de actividades paralelas para reducción en duración del proceso</li> </ul>	Duración (hr.)	Duración (hr.)	% de reducción
	2.15	1.72	20
	Costo (US\$)	Costo (US\$)	% de reducción
	5.35	4.26	20.37

Tabla 39 Análisis comparativo de la propuesta de solución en apertura en cuenta de ahorro

<b>CREDITO HIPOTECARIO (Vivienda)</b>			
MEJORAS	ACTUAL	PROPUESTA	% DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> <li>eliminación de reprocesos en el análisis crediticio</li> <li>Sugerencia de contratación de Perito y auxiliar para reducción de tiempo de proceso</li> <li>Unificación de criterios para la verificación y aprobación de solicitudes de créditos</li> <li>Matriz de decisión para la aprobación de crédito</li> <li>Mejor precalificación de créditos</li> </ul>	Duración (hr.)	Duración (hr.)	% de reducción
	120.83	84.2	30.31
	Costo (US\$)	Costo (US\$)	% de reducción
	85.55	45.65	46.54

Tabla 40 Análisis comparativo de la propuesta de solución en crédito hipotecario caso vivienda

<b>CREDITO HIPOTECARIO (Consumo)</b>			
<b>MEJORAS</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>% DE MEJORA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>eliminación de reprocesos en el análisis crediticio</li> </ul>	Duración (hr.)	Duración (hr.)	% de reducción
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sugerencia de contratación de Perito y auxiliar para reducción de tiempo de proceso</li> </ul>	120.83	84.2	30.31
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unificación de criterios para la verificación y aprobación de solicitudes de créditos</li> </ul>	Costo (US\$)	Costo (US\$)	% de reducción
<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de decisión para la aprobación de crédito</li> </ul>	85.55	45.65	46.54
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor precalificación de créditos</li> </ul>			

Tabla 41 Análisis comparativo de la propuesta de solución en crédito hipotecario caso consumo

<b>CREDITO HIPOTECARIO (Empresa)</b>			
<b>MEJORAS</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>% DE MEJORA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• eliminación de reprocesos en el análisis crediticio</li> <li>• Sugerencia de contratación de Perito y auxiliar para reducción de tiempo de proceso</li> <li>• Unificación de criterios para la verificación y aprobación de solicitudes de créditos</li> <li>• Matriz de decisión para la aprobación de crédito</li> <li>• Mejor precalificación de créditos</li> </ul>	Duración (hr.)	Duración (hr.)	% de reducción
	120.83	84.2	30.31
	Costo (US\$)	Costo (US\$)	% de reducción
	85.55	45.65	46.54

Tabla 42 Análisis comparativo de la propuesta de solución en crédito hipotecario caso empresa



<b>CRÉDITO FIDUCIARIO (Vivienda)</b>			
MEJORAS	ACTUAL	PROPUESTA	% DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> <li>eliminación de reprocesos en el análisis crediticio</li> <li>Sugerencia de contratación de Perito y auxiliar para reducción de tiempo de proceso</li> <li>Unificación de criterios para la verificación y aprobación de solicitudes de créditos</li> <li>Matriz de decisión para la aprobación de crédito</li> <li>Mejor precalificación de créditos</li> </ul>	Duración (hr.)	Duración (hr.)	% de reducción
	64.42	57.97	10.01
	Costo (US\$)	Costo (US\$)	% de reducción
	35.96	32.58	9.4

Tabla 43 Análisis comparativo de la propuesta de solución en crédito fiduciario caso vivienda

<b>CRÉDITO FIDUCIARIO (Consumo)</b>			
MEJORAS	ACTUAL	PROPUESTA	% DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> <li>eliminación de reprocesos en el análisis crediticio</li> <li>Unificación de criterios para la verificación y aprobación de solicitudes de créditos</li> <li>Matriz de decisión para la aprobación de crédito</li> <li>Mejor precalificación de créditos</li> </ul>	Duración (hr.)	Duración (hr.)	% de reducción
	64.42	36.05	44.04
	Costo (US\$)	Costo (US\$)	% de reducción
	35.96	32.58	9.4

Tabla 44 Análisis comparativo de la propuesta de solución en crédito fiduciario caso consumo

<b>CRÉDITO FIDUCIARIO (Empresa)</b>			
<b>MEJORAS</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>% DE MEJORA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>eliminación de reprocesos en el análisis crediticio</li> </ul>	Duración (hr.)	Duración (hr.)	% de reducción
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unificación de criterios para la verificación y aprobación de solicitudes de créditos</li> </ul>	60.67	36.05	40.54
<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de decisión para la aprobación de crédito</li> </ul>	Costo (US\$)	Costo (US\$)	% de reducción
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor precalificación de créditos</li> </ul>	35.96	32.58	9.4

Tabla 45 Análisis comparativo de la propuesta de solución en crédito fiduciario caso empresa

Para el caso de los valores de propiedades, se propuso contratar a un perito y un asistente, esto con el propósito de mejorar los tiempos destinados al peritaje principalmente dentro de los procesos de gestión de créditos hipotecarios, el aspirante al cargo será responsable de realizar valores y de la supervisión, revisión y monitoreo de valores que no alcance a cubrir al mes y que serán realizados por subcontrato, como se realiza actualmente.

Según los datos proporcionados por la Caja de Crédito, se tiene una necesidad de ejecutar aproximadamente 85 valores al mes, según estimaciones del personal de la caja de crédito y información del historial crediticio, la capacidad de realizar valores que tendría el perito sería de un 47 % aproximadamente, cubriendo un total de 40 valores por mes.

El costo de un valor según información proporcionada por la caja, es en promedio US\$40

Actualmente el gasto en realización de valores es un promedio de \$3,400 por mes.

Ahora considerando salario de los nuevos puestos y otros gastos correspondientes a la actividad de dichos puestos se estima un total de costo por mes de US\$1510.

<b>PERSONAL PARA REALIZACIÓN DE VALUOS(mensual)</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Saldo (US\$)</b>
Salarios ordinarios	870
aguinaldos	32.95
Bonificaciones y prestaciones	30
Uniformes	88.05
Viáticos y combustibles	300
Equipo y papelería	95
Gasto institucional	94
<b>TOTAL</b>	<b>US\$1510</b>

Tabla 46 Personal destinado a la realización de valuos

Con dicho costo se estarían cubriendo 40 valuos, quedando una diferencia de 45 valuos que se harían por subcontratación, siempre con la supervisión del perito a contratar, el total de resto de valuos seria de US\$1800.

Comparando la situación propuesta para un volumen de 85 valuos mensualmente serían de US\$3,310 obteniendo una diferencia por mes de US\$90.

Que al año se contabiliza en US\$ 1,080 en ahorro anual.

Los requerimientos para la implementación son los siguientes:

COSTOS	VALOR
Capacitación de empleados	USD\$ 320
Consultor	USD\$ 900
Papelería y equipo de oficina	USD\$40
otros	USD\$129*
TOTAL	US\$1389

Tabla 47 Costos de la solución

\*Otros (imprevistos 10% del total)

Obteniendo un costo de implantación de US\$ 1,389

Considerando que en las encuestas a socios y usuarios de servicios de crédito de Zacatecoluca levantadas en la etapa de diagnóstico se puede observar (ver anexo 1) que la razón predominante por la cual las personas han conocido y utilizado algún servicio de la caja de crédito, es por las referencias personales, es decir los comentarios que hacen las personas a sus conocidos sobre la experiencia de realizar o utilizar algún servicio de la Caja de Crédito. El porcentaje fue de 20% para los que habían utilizado la Caja de Crédito por buenas referencias recibidas, por lo que resulta importante mejorar la calidad de los servicios financieros de la Caja de Crédito, específicamente en la encuesta a los usuarios de servicios bancarios del municipio de Zacatecoluca en la pregunta 16 en la cual se buscaba medir la intención de querer ser socio de la Caja, hubo una intención del 60% , cruzando este dato con el obtenido en la pregunta 15 de la misma encuesta, que indagaba sobre los aspectos que tomarían en cuenta las personas para ser socias de una caja de crédito, resulto que un 12% considera aspectos de agilización de servicios y de valor agregado de los servicios un 21 %, haciendo un total de 33% como principales aspectos a considerar para ingresar como socio a una Caja de crédito, dichos aspectos son los que mayor impacto tienen en la propuesta de solución, debido a que el tiempo de resolución como ejemplo para ingreso de socios puede ser realizado en menos de un día(para ciertos casos: ver manual de gestión por procesos anexo A N° 4) además que dicho proceso da un valor agregado de permitir al cliente aperturar una cuenta de ahorro o depósito a plazo (salvo excepciones: ver manual de gestión por procesos anexo A N° 4) el mismo día que haya realizado el trámite de ingreso de socio. Por lo tanto haciendo un cruce de resultados de las preguntas señaladas un 0.198% de la muestra serian los potenciales nuevos socios de la Caja de Crédito en el municipio de Zacatecoluca, lo cual nos da un total de 4,910 potenciales socios, estimando que la propuesta de solución lograría hacer efectivos un 80 % de

esos potenciales socios, logrando un **total** de nuevos socios de 3,928 aproximadamente, sin embargo se estima que un 12 % no calificaría con los requisitos que establece la caja para ser socio, lo cual da como resultado un total **real** de socios a captar de 3,457 , considerando lo anterior y haciendo una proyección de que la propuesta tendría efectos a mediano plazo, se estima un crecimiento gradual durante 3 años después de la implantación de la propuesta, el crecimiento de socios real y total quedaría distribuido de la siguiente manera.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
0%	20%	30%	50%
0	691	1037	1729

El año 1 sería el año de implantación (2009).

El número de socios al finalizar el año 2007 se encuentra en 15600<sup>62</sup>, para final del año 2008 fue de 16,011 socios, considerando los datos del año 2006 se genera la siguiente tabla:

	2006	2007	2008
Socios a final de periodo	15200	15600	16011
Socios que renunciaron en el año	294	304	313
Socios que ingresaron en el año	686	704	724
Índice de fidelidad	0.98014587	0.98	0.9799359
% de crecimiento de socios	0.04632631	0.04631579	0.04641026
Índice de renuncia de socios	0.42857143	0.43181818	0.43232044

Donde, el índice de fidelidad actual es de 0.98 en promedio de los 3 años (ver fórmula en el cuadro de caracterización de indicadores), el índice de renuncia de socios de 0.431 en promedio (ver fórmula en el cuadro de caracterización de indicadores), y un crecimiento de nuevos socios ingresados promediado de: 4.64 %. Para el porcentaje de crecimiento de socios se hace uso de la siguiente razón: % crecimiento de socios = (socios ingresados en el año actual/total de socios en el año anterior) \*100= 4.64 %.

Para los 4 años posteriores, considerando también los socios captados por la propuesta, se tendrían los siguientes resultados:

<sup>62</sup> Memoria de labores de la Caja de Crédito de Zacatecoluca año 2007

Años	2009	2010	2011	2012
Socios a final de periodo	16433	17617	19251	21680
Socios que renunciaron en el año	320	246	221	194
Socios que ingresaron en el año	743	1431	1854	2622
índice de fidelidad	0.97996	0.98497	0.98751	0.98997
% de crecimiento de socios	0.04640	0.08708	0.10524	0.13620
Índice de renuncia de socios	0.43069	0.17191	0.11920	0.07399

Para obtener los datos se considero el año 2009 con el valor promedio de los indicadores de los años anteriores, esto debido a que solo habría 3 meses en los que estaría ya funcionando la propuesta para ese año, por lo que los resultados proyectados de aumento de socios se esperarían que empezaran a tener efecto al final del año siguiente al año de implementación, es decir a partir del año 2010. Para la obtención de los datos para los años siguientes, se realizaron los siguientes cálculos:

1. Se determino primero los socios nuevos que ingresan en el año, calculando en primera instancia los socios que ingresarían sin que se implementara la propuesta, usando el promedio de crecimiento de socios obtenido anteriormente, el cual es 4.64 %, a este resultado se le sumo los socios que serian captados con la puesta en marcha de la propuesta.
2. Luego utilizando la formula de índice de fidelidad de socios, se procede a calcular los datos para la casilla "Socios al final del periodo" (para la formulas ver cuadro: caracterización de indicadores), el valor objetivo para el índice de fidelidad de socios es de 0.99, el cual se espera ser alcanzado para el final del 4° año, por lo que dicho índice se considera con un crecimiento gradual por año hasta el último año en consideración.

Año	2009	2010	2011	2012
índice de fidelidad	0.980	0.985	0.988	0.990

3. Finalmente se obtienen los valores del resto de las casillas para el año en cuestión (para índice de socios ver cuadro: caracterización de indicadores). el procedimiento es el mismo para el resto de los años.

La mayoría de personas que ingresan como socio, a la vez aperturan una cuenta de ahorro corriente o un realizan un depósito a plazo. Considerando que un 90% de las personas que ingresen como socio también abran una cuenta de ahorro o realicen un depósito a plazos.

Lo que nos indica que aproximadamente 3,315 personas abrirán una cuenta de ahorro o realizarán un depósito a plazo. Dentro de la captación de fondos, la apertura de cuentas de ahorro es de un 80 % y los depósitos a plazos es de un 20 % según información recabada con personal correspondiente de la Caja de Crédito. Considerando un promedio anual de apertura de cuentas de ahorro por parte de antiguos socios de 520 y un promedio de 180 depósitos a plazos al año por parte de los antiguos socios. Ahora Tomando como referencia la distribución de crecimiento de socios por año se tiene la siguiente distribución.

N°		2009	2010	2011	2012
1	Distribución de crecimiento	0%	20%	30%	50%
2	Socios nuevos captados con la propuesta	0	691	1037	1729
3	Socios nuevos captados con la propuesta que abrirán una cuenta de ahorro o deposito a plazos (0.90% fila 2)	0	622	933	1556
4	Numero de cuentas de ahorro abiertas por Socios nuevos captados con la propuesta (0.80% fila 3)	0	498	746	1245
5	Numero de depósitos a plazos por Socios nuevos captados con la propuesta (0.20% fila 3)	0	100	149	249
6	Total de socios nuevos ingresados por año que abrirán cuenta de ahorro o depósito a plazos (0.90% de socios nuevos por año)	669	1288	1669	2360
7	Numero de cuentas de ahorro abiertas(0.80% fila 6)	535	1030	1335	1888
8	Numero de depósitos a plazos (0.20% fila 6)	134	258	334	472
9	Total de cuentas de ahorro aperturadas	1055	1550	1855	2408
10	Total depósitos a plazos	314	438	514	652

Para el caso de los créditos colocados, si actualmente se tiene un índice de fallo del 46.07%, con un total de solicitudes por mes de 210, lo que sería capacidad actual de procesamiento de Solicitudes de crédito, en el rea de crédito tradicional, considerando un 13.87 % del total de solicitudes (ver tabla 30 resolución de solicitudes por monto) las cuales serán denegadas por motivos de incumplimiento de ciertos requisitos y tomando en cuenta que al aplicar la solución se tendría un índice de fallo del 10%. Para los 3 años siguientes al año de implementación se tendría:

Solicitudes denegadas que no entran al proceso:  $210 \times 0.1387 = 29$  solicitudes

Si el índice de fallos se reduce al 10% al final del último año en estudio se tiene que de 181 solicitudes de créditos serán efectivas 163, esta sería la cantidad de solicitudes aprobadas mensualmente sin ningún inconveniente con la propuesta de solución, lo cual representa un aumento del 69% en la capacidad de aprobar créditos en el tiempo establecido y sin problema alguno. Se espera con las mejoras realizadas de reducción de tiempo de ejecución en los procesos de otorgamiento de créditos, alcanzar la capacidad de procesamiento de solicitudes que hay actualmente, la cual es aproximadamente de 210 que entrarían al proceso, es decir sin incluir las denegadas, las cuales con la propuesta de solución no entrarían al sistema, de acuerdo a lo anterior se produciría un total de 189 solicitudes aprobadas mensualmente sin ningún inconveniente, proyectándose un crecimiento de 5% en el número de solicitudes cada año con respecto al año precedente, a partir del año después de la implementación.

Ahora realizando la estimación de ahorro anual con la puesta en marcha de la propuesta de solución

AÑO 2009					
PROCESO	COSTOS UNITARIOS		DIFERENCIA (US\$)	VOLUMEN ANUAL	AHORRO ANUAL
	COSTO UNITARIO ACTUAL(US\$)	COSTO UNITARIO PROPUESTO(US\$)			
Ingreso de socio	13.07	13.02	0.05	844	42.2
Apertura de depósito a plazos	4.56	3.82	0.74	314	232.36
Apertura de cuenta de ahorro	5.35	4.36	0.99	1055	1044.45
Crédito hipotecario	85.55	45.65	39.9	516	20588.4
Crédito Fiduciario	35.96	32.58	3.38	138	466.44
TOTAL					22,373.85



Para el proceso de ingreso de socios se incluyen el 12 % de solicitudes que resultarían denegadas

Para el caso de los créditos resulta un volumen mensual de 181, solicitudes procesadas, un 23.8% son solicitudes para crédito hipotecario y el 76.20% para solicitudes con garantía fiduciaria.

Para el caso de los valores con un volumen mensual de 85, el perito solo cubriría un total de 40 valores por mes, para el primer año se tiene lo siguiente

	AHORRO POR PROCESO		AHORRO MENSUAL (US\$) (Ahorro*Volumen mensual)	AHORRO ANUAL(US\$)
	ACTUAL	PROPUESTA		
Valuó	\$3400	US\$3,310	90	1080
TOTAL				1080

Obteniendo la suma total de US\$ 22,373+US\$ 1080: US \$ 23,453 de ahorro anual para el año 2009, sin embargo la propuesta funcionaria a partir del primer mes luego de la implementación por lo cual sería el valor correspondiente para tres meses, que son Octubre, noviembre y diciembre.

Por lo tanto el ahorro real para el 1° año es de \$5,863.25.

Los costos de funcionamiento de la propuesta para el primer año es el siguiente:

**Costos de funcionamiento anual de la solución (estimado para el primer año de implantación)**

Concepto	Costo(US\$)
Papelería y otros	150
computadora	450
Impresora	50
Total	650

Para el año 2010

AÑO 2010					
PROCESO	COSTOS UNITARIOS		DIFERENCIA (US\$)	VOLUMEN ANUAL	AHORRO ANUAL(US\$)
	COSTO UNITARIO ACTUAL(US\$)	COSTO UNITARIO PROPUESTO(US\$)			
Ingreso de socio	13.07	13.02	0.05	1626	81.3
Apertura de depósito a plazos	4.56	3.82	0.74	438	324.12
Apertura de cuenta de ahorro	5.35	4.36	0.99	1550	1534.5
Crédito hipotecario	85.55	45.65	39.9	540	21546
Crédito Fiduciario	35.96	32.58	3.38	1740	5881.2
TOTAL					29,367.12

Para el proceso de ingreso de socios se incluyen el 12 % de solicitudes que resultarían denegadas

Para el caso de los créditos resulta un volumen mensual de 190, solicitudes procesadas, un 23.8% son solicitudes para crédito hipotecario y el 76.20% para solicitudes con garantía fiduciaria.

Para el caso de los valuos con un volumen mensual de 89, para el año 2010 se tiene lo siguiente

	AHORRO POR PROCESO		AHORRO MENSUAL (US\$)	AHORRO ANUAL(US\$)
	ACTUAL	PROPUESTA	(Ahorro*Volumen mensual)	
Valuó	\$3,560	US\$3,470	90	1080
TOTAL				1,080

Obteniendo la suma total de US\$29,367.12 +US\$ 1080: US \$ 30,447.12 de ahorro anual para el año 2010.

Los costos de funcionamiento de la propuesta para el año 2010 es el siguiente:

**Costos de funcionamiento anual de la solución**

Concepto	Costo(US\$)
Papelería y otros	192.75
computadora	300
Impresora	33.33
Total	526.01

Para el año 2011

AÑO 2011					
PROCESO	COSTOS UNITARIOS		DIFERENCIA (US\$)	VOLUMEN ANUAL	AHORRO ANUAL(US\$)
	COSTO UNITARIO ACTUAL(US\$)	COSTO UNITARIO PROPUESTO(US\$)			
Ingreso de socio	13.07	13.02	0.05	2107	105.35
Apertura de depósito a plazos	4.56	3.82	0.74	514	380.36
Apertura de cuenta de ahorro	5.35	4.36	0.99	1855	1836.45
Crédito hipotecario	85.55	45.65	39.9	576	22982.4
Crédito Fiduciario	35.96	32.58	3.38	1829	6182.02
TOTAL					31,486.58

Para el proceso de ingreso de socios se incluyen el 12 % de solicitudes que resultarían denegadas

Para el caso de los créditos resulta un volumen mensual de 200, solicitudes procesadas, un 23.8% son solicitudes para crédito hipotecario y el 76.20% para solicitudes con garantía fiduciaria.

Para el caso de los valuos con un volumen mensual de 93, para el año 2011 se tiene lo siguiente

	AHORRO POR PROCESO		AHORRO MENSUAL (US\$)  (Ahorro*Volumen mensual)	AHORRO ANUAL(US\$)
	ACTUAL	PROPUESTA		
Valuó			90	90
	\$3,720	US\$3,630		
TOTAL				1080

Obteniendo la suma total de US\$31,486.58+US\$1,080: US \$ 32,566.58 de ahorro anual para el año 2011.

Los costos de funcionamiento de la propuesta para el año 2011 es el siguiente:

**Costos de funcionamiento anual de la solución**

Concepto	Costo(US\$)
Papelería y otros	214.05
computadora	150
Impresora	16.66
Total	380.71

Para el año 2012

AÑO 2011					
PROCESO	COSTOS UNITARIOS		DIFERENCIA (US\$)	VOLUMEN ANUAL	AHORRO ANUAL(US\$)
	COSTO UNITARIO ACTUAL(US\$)	COSTO UNITARIO PROPUESTO(US\$)			
Ingreso de socio	13.07	13.02	0.05	2979	148.95
Apertura de depósito a plazos	4.56	3.82	0.74	652	482.48

Apertura de cuenta de ahorro	5.35	4.36	0.99	2408	2383.92
Crédito hipotecario	85.55	45.65	39.9	600	23940
Crédito Fiduciario	35.96	32.58	3.38	1920	6489.6
TOTAL					33,444.95

Para el proceso de ingreso de socios se incluyen el 12 % de solicitudes que resultarían denegadas

Para el caso de los créditos resulta un volumen mensual de 210, solicitudes procesadas, un 23.8% son solicitudes para crédito hipotecario y el 76.20% para solicitudes con garantía fiduciaria.

Para el caso de los valuos con un volumen mensual de 98, para el año 2012 se tiene lo siguiente

	AHORRO POR PROCESO		AHORRO MENSUAL (US\$) (Ahorro*Volumen mensual)	AHORRO ANUAL(US\$)
	ACTUAL	PROPUESTA		
Valuó	\$3,920	US\$3830	90	1080
TOTAL				1080

Obteniendo la suma total de US\$33,444.95+US\$1080: US \$ 34,524.95 de ahorro anual para el año 2012.

Los costos de funcionamiento de la propuesta para el año 2012 es el siguiente:

#### Costos de funcionamiento anual de la solución

Concepto	Costo(US\$)
Papelería y otros	214.05
computadora	0
Impresora	0
Total	247.23

Realizando el análisis beneficio y costo mediante beneficio incrementales a partir del año 2009 se obtiene lo siguiente:

CONCEPTO	AÑO			
	1	2	3	4
Beneficio anual	US\$5,863.25	US\$30,447.12	US\$32,566.58	US\$34,524.95
Inversión	US\$1,389	-	-	-
Costos de funcionamiento	US\$650	US\$526.01	US\$380.71	US\$247.23
Saldo de efectivo	US\$3,824.25	US\$29,221.11	US\$32,185.87	US\$34,277.72

Tabla 48 análisis de los beneficios incrementales

Al implementar la propuesta, especialmente en los procesos de colocación de créditos se estaría reduciendo 2 aspectos que contribuyen a la morosidad de la cartera. Se sabe que la morosidad se debe a tres principales causas las cuales son:

1. Poca o nula capacidad de pago
2. Poca o nula voluntad de pago
3. Análisis de crédito Inadecuado.

Si en los procesos de colocaciones de créditos se llevan a cabo las mejoras propuestas se estaría contribuyendo a reducir la morosidad a largo plazo en un 66.66%, ya que se estaría reduciendo las dos terceras partes de la probabilidad que un crédito incurra en mora.

Las causas capacidad de pago o el análisis crediticio inadecuado pueden llegar a establecer una meta de reducción de la mora de 4.0% actual a 1.36%.

Para incurrir en mora únicamente se estaría jugando la moral de pago o la voluntad de pago, la cual es más compleja de predecir.

### **Relación beneficio-costo (B/C)**

Este análisis está basado en la razón de los beneficios a los costos asociados al proyecto. Por lo tanto, el primer paso será determinar cuáles elementos son beneficios positivos B (+), negativos B (-) y costos (inversión inicial).

$$\mathbf{B/C = [B (+) - B (-)] / Inversión inicial}$$

La razón beneficio costo debe ser mayor que 1.0 para poder aceptar el proyecto.

1. Relación  $B/C > 1$ : indica que por cada dólar de costos en el proyecto de mejora se obtiene más de un dólar de beneficios.
2. Relación  $B/C = 1$ : Indica que por cada dólar de costos se obtiene un dólar de beneficio.
3. Relación  $B/C < 1$ : por cada dólar se obtiene menos de un dólar de beneficios.

A partir de la tabla 48, donde se detallan el beneficio anual, costos de funcionamiento por año e inversión inicial, se realizó el análisis a partir de la ecuación anterior y la fórmula de factor de valor presente

$$(P/A, \%, n) = [(1+i)^n - 1] / [i (1+i)^n]$$

Donde P es el valor presente en el inicio de la implantación de la solución, tomando en consideración una tasa de 5.3% correspondiente a la tasa de inflación constante para el primer año de implantación y una inversión inicial de US\$1,389

	Año			
Valores presentes	1	2	3	4
B(+)	US\$5,863.25	US\$30,447.12	US\$32,566.58	US\$34,524.95
B(-)	US\$650	US\$526.01	US\$380.71	US\$247.23

$$B/C = (US\$271,707 - US\$3492.7) / US\$1389$$

$$B/C = 193.1$$

Lo que concluye que el proyecto es aceptable desde el punto de la evaluación beneficio costo



## 17.0 EVALUACION SOCIAL

En la evaluación social se miden los efectos indirectos de la implementación de propuestas de solución.

Con respecto a la propuesta de solución diseñada para la Caja de Crédito se pueden mencionar los siguientes aspectos:

- El hecho que la Caja de Crédito es una cooperativa que funciona con el aporte de sus socios, una mejora en el funcionamiento de dicha Caja que favorezca a la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes, hace que sus socios que son en su mayoría los usuarios de los servicios, queden satisfechos por el uso de estos y de esta forma ayudar a la fidelidad de los socios de seguir perteneciendo a la Caja de Crédito.

Como puede observarse al implementar la propuesta se lograría una mejora del índice de fidelidad de socios, el cual se refiere a la medición anual de la proporción de socios que desean seguir siéndolo y hacen uso de los servicios en contraparte con aquellos que deciden renunciar.

Con la propuesta se proyecta que solo un 1% de los socios de un periodo anterior decidan renunciar durante el nuevo periodo, alcanzando un 99% de fidelidad de socios por año. Al mismo tiempo se estaría reduciendo Aproximadamente 3 puntos el índice de renuncia de socios.

- Los beneficios obtenidos por la implantación de la solución generarían una reducción en los gastos operativos, dicha reducción de gastos podría utilizarse para aumentar el monto destinado a capacitar a los empleados de la Caja de Crédito, de esta manera se contribuiría a mantener al personal actualizado y bien capacitado tanto en atención al cliente como en las actividades correspondientes a los servicios.

Durante los 3 años, después del año de implementación se obtendrían un ahorro operativo de la siguiente manera:

CONCEPTO	AÑO			
	1	2	3	4
Saldo de efectivo	US\$3,824.25	US\$29,221.11	US\$32,185.87	US\$34,277.72

Al final de los 3 años, se tendría un total de US\$99,508.95 en ahorro.

- La mejora a desarrollar tendría un impacto en la percepción de los usuarios, ya que los procesos mejorados forman parte de los servicios que brinda la Caja de Crédito a sus clientes, lo cual podría traer efectos positivos a la Caja, como aumento en el número de personas que desean ser socias de la Caja y al mismo tiempo un aumento en la captación de depósitos lo que produciría que la Caja de Crédito contara con un poco más de recursos para otorgar créditos sin hacerlo mediante préstamos, principalmente para vivienda y empresa.

Según la propuesta se estarían logrando un total de socios nuevos de 3,457, sumados al crecimiento que tiene la caja actualmente si no se implementara la propuesta (4.64%), distribuidos de la siguiente manera para los tres años luego de la implementación de la propuesta:

Año	Año	Año	Año
1	2	3	4
0%	20%	30%	50%
0	691	1037	1729

El total de los socios proyectados por año sería

	2009	2010	2011	2012
Socios a final de año	16433	17617	19251	21680
Socios que ingresaron en el año	743	1431	1854	2622

Lo que representaría un ingreso de efectivo en concepto de acciones, ya que para ingresar como socio es necesario adquirir 5 acciones a US\$ 1.14 el valor de acción.

	2009	2010	2011	2012
Socios que ingresaron en el año	743	1431	1854	2622
Valor en acciones(US\$)	4,235.1	8,156.7	10,567.8	14,945.4

Si el 90% de personas que ingresan como socios también abren una cuenta de ahorro o un depósito a plazos, considerando un promedio por depósito de 100 dólares y un promedio para cuenta de ahorro de \$50 se obtiene lo siguiente

	2009	2010	2011	2012
nuevos socios que abrirían cuentas de ahorro o depósito a	669	1288	1669	2360

plazos				
Numero de cuentas de ahorro abiertas	535	1030	1335	1888
Numero de depósitos a plazos	134	258	334	472
Valor en acciones(US\$)*	3,813.3	7,341.6	9,513.3	13,452
Ingreso por depósitos en cuenta de ahorro (US\$)	26,750	51,500	66,750	94,400
Ingreso por depósitos en depósito a plazos(US\$)	13,400	25,800	33,400	47,200

\*Para depósito menor a \$1,000 se requiere la compra de 5 acciones.

Haciendo un cálculo total respecto a la captación de depósitos se tendría lo siguiente:

	2009	2010	2011	2012
Valor en acciones por ingresar como socios(US\$)	4,235.1	8,156.7	10,567.8	14,945.4
Valor en acciones(US\$) por deposito	3,813.3	7,341.6	9,513.3	13,452
Ingreso por depósitos en cuenta de ahorro (US\$)	26,750	51,500	66,750	94,400
Ingreso por depósitos en depósito a plazos(US\$)	13,400	25,800	33,400	47,200
Total (US\$)	48,198.4	92,798.3	120,220.8	169,997.4

Los totales de ingreso por captación de depósitos indicados en la tabla anterior pueden servir par a otorgar créditos sin hacerlo mediante préstamos, principalmente para vivienda y empresa.

- Con respecto a créditos otorgados a empresas(principalmente micro y pequeña empresa), el aporte en la Caja de Crédito es del 18.15% <sup>63</sup>para el último periodo, lo cual señala que una mejora que contribuya a elevar la eficiencia de la realización de los servicios haría que las micro y pequeñas empresas obtuvieran en menor tiempo recursos necesarios para echar andar sus proyectos, además si la propuesta llega a contribuir a aumentar la captación de depósitos de parte de los socios que es lo que se busca , esto permitirá

<sup>63</sup> <sup>63</sup> Memoria de labores de La Caja de Crédito de Zacatecoluca 2007 (\$3,737,488 para empresas de un total de \$ 20,593,041 total colocado)

aumentar la capacidad de la Caja para otorgar créditos a empresas con fondos de la Caja de crédito. Esto beneficiaría en el aumento del valor por acción que se contabiliza al final de cada año.

## **18.0 METODOLOGÍA DE IMPLANTACIÓN**

Dada la heterogeneidad, tanto de las empresas como de los procesos que se dan en su interior, no se puede abordar la implantación desde un enfoque general, sino que debe definirse un programa de implantación para cada proceso en la Caja de crédito. Dicho programa estará integrado por un Plan Operativo, un Plan de Gestión, un Plan de Comunicación y un Cronograma.

### **Plan Operativo**

El Plan Operativo se inicia con la constitución del equipo de la Unidad Departamental e Institucional de Calidad formado por profesionales con experiencia e implicados en la implantación de la Gestión por Procesos, personas implicada en la gestión de los servicios crediticios, así como de las unidades de atención al usuario. Estas personas deben ser seleccionadas por su nivel de conocimientos y su grado de implicación en la mejora de los servicios.

Para esta primera fase, se desarrollará un Taller en el que se haga conocer al Equipo de Calidad Institucional:

- La metodología de la Gestión por Procesos.
- La estrategia para su abordaje.
- El desarrollo de una técnica destinada a que los integrantes del Equipo identifiquen y prioricen los problemas para la implantación y desarrollo del proceso, proponiendo soluciones y priorizándolas para facilitar su abordaje.

Este Equipo de Calidad Institucional se constituye como la estructura permanente encargada de difundir la estrategia a todo el personal de la Caja, con las siguientes tareas:

- Formar Grupos de Mejora en todas las áreas que vayan adaptando los procesos al nivel Institucional basados en el mapa de procesos.
- Diseñar el Plan de seguimiento y de evaluación del proceso.
- Realizar un Cronograma de actividades, tiempos, etc.

Para hacer posible el desarrollo del proceso, el Plan de Gestión debe contemplar la nueva estructura organizativa, las necesidades de formación, y el conjunto de indicadores que midan el impacto que tienen los cambios sobre la organización.

Este Plan parte de las actividades y tareas de la estructura de cada proceso interno, en la que estarán definidas las tareas realizadas por el personal y los servicios esperados por los usuarios, de manera secuencial. Cada proceso exige un Plan Operativo que abarque los siguientes contenidos:

### **Análisis de valor añadido**

Cada tarea definida en la estructura del proceso a nivel de actividad y tareas de cada proceso debe ser sometida a un análisis de valor, con el fin de simplificar al máximo los procedimientos, y eliminar en lo posible todo aquello que no aporte valor de acuerdo la siguiente tabla:

Actividad	¿Necesaria para el resultado (A)?		¿Contribuye a los requerimientos del cliente (B)?		¿Contribuye a las funciones con la organización (C)?		TOTAL DE VALOR AÑADIDO (A+ B+C) = 3 Valor añadido real = 2 Valor añadido organizacional =1 Valor añadido organizacional = 0 Sin valor añadido
	Si =1	No=0	Si =2	No =0	Si=3	No=0	

Tabla 49 Análisis de valor añadido

### **Descripción de actividades**

Cada miembro del personal ha de conocer perfectamente sus responsabilidades (operativas y administrativas), individuales y compartidas, en cada momento asistencial del nuevo proceso. Para ello, se elaborará un catálogo de actividades y se distribuirá a cada profesional implicado, en el que se definirán sus responsabilidades directas y compartidas, así como las tareas delegadas. Es fundamental que en el mismo se defina la finalidad que se pretende con cada actividad, en términos de orientación al usuario (externo/interno), para dar sentido al trabajo de cada profesional.

### **Coordinación de procesos de apoyo**

Las Unidades de Apoyo tienen que adaptarse a las nuevas necesidades de los procesos que estén en marcha.

Así, se elaborará la programación de actividades de soporte en función de las exigencias de los nuevos procesos.

### **Coordinación de procesos interrelacionados**

Para este tipo de procesos, se definirá la coordinación administrativa-operativa para el nivel intra o inter institucional (niveles de atención al cliente); ya que, algunos procesos están entrelazados con otros, dentro y/o fuera de la propia institución.

En esta etapa se promoverán los mecanismos que faciliten el conocimiento y la interrelación de los diferentes esfuerzos que se llevan a cabo en relación con la calidad a nivel nacional e internacional; para lograr una retroalimentación, un aprendizaje continuo y un adecuado aprovechamiento de los recursos, mediante mecanismos sinérgicos que permitan la direccionalidad de los diferentes procesos.

### **Coexistencia de sistemas**

Dado que la implantación de la Gestión por Procesos se hará de forma progresiva, es necesario articular mecanismos que permitan la coexistencia de otros sistemas de calidad si los hubiera. Estos mecanismos se diseñarán en función de las características peculiares de cada institución.

### **Plan de Gestión**

#### **Definición de una estructura organizativa**

Un cambio organizativo implica nuevas necesidades y una reorganización de los recursos (de tiempo, administrativos, materiales, logísticos, redistribución de espacios,...). Es importante tenerlos bien definidos antes de comenzar la implantación. En consecuencia se trata de ir adaptando la organización a una estructura cada vez más horizontal. En principio, cada proceso tendrá un Responsable, que ejercerá las funciones de Director del proceso, con capacidad ejecutiva para tomar decisiones sobre la operativa del mismo.

#### **Definición de necesidades de formación**

Es necesario identificar las necesidades de formación existentes para la correcta implantación del cambio en la Caja de Crédito y realizar un plan de formación, lo más personalizado posible, y adecuado a las necesidades de la institución, cuya capacitación estará a cargo del equipo departamentales de calidad dependiente de la gerencia general, descrito en punto de estrategia de formación.

### **Indicadores**

En la fase de puesta en marcha de los procesos, es necesario medir el impacto que tiene la nueva forma de trabajo sobre la eficiencia, la calidad, la satisfacción de usuarios y personal de la Caja, etc. Por eso, debe definirse indicadores que detecten cómo está influyendo el cambio sobre la organización. De esta forma, se estará en condiciones de aplicar medidas correctivas necesarias.

En este sentido, la evaluación de la calidad de los procesos es la comparación entre situaciones previamente definidas como deseables (estándares) y la realidad, analizando las discrepancias y aportando sugerencias para evitarlas.

Para realizar este trabajo comparativo es necesario disponer de patrones de referencia:

**Criterio o norma:** regla a la que se debe ajustar la atención al cliente para ser considerada de calidad; permite especificar las condiciones deseables o no deseables que deben cumplir determinados aspectos relevantes. Es lo que se debe hacer (criterios de calidad de los procesos).

**Estándar:** grado de cumplimiento exigible a un criterio; se fija antes de realizar la evaluación. Es una medida subjetiva sobre el nivel de actuación que podría conseguirse.

**Indicador:** instrumento de medida utilizado para monitorizar los aspectos más importantes de las diferentes áreas y actividades realizadas en los procesos institucionales; se expresa generalmente en forma de proporción. Es una valoración objetiva de lo que se está haciendo.

Para evaluar la calidad de servicios, se deben traducir sus objetivos de calidad a indicadores mensurables del desempeño de cada miembro del personal y del rendimiento de todo el sistema. Un sistema integral del control de la calidad utiliza distintos tipos de indicadores; cada uno mide un aspecto diferente de la calidad y proporciona información suplementaria.

### **Plan de Comunicación**



Para transmitir la nueva filosofía y el modo en que va a llevarse a cabo la implantación, es fundamental en esta fase definir un Plan de Comunicación, que sería responsabilidad de la Dirección de cada institución.

## PLAN DE IMPLANTACION DE LA SOLUCION

### Plan operativo

Se presenta en detalle el plan de implantación de la solución, con la finalidad de ejecutar el proyecto dentro de la Caja de Crédito de Zacatecoluca especificando los pasos y actividades necesarias en la operación del proyecto.

### Objetivo de implantación

***“Ejecutar la implantación de la solución propuesta a partir de la metodología de la gestión por procesos aplicada a la Caja de Crédito de Zacatecoluca, en los procesos claves FONDEO Y COLOCACION”.***

Para el desarrollo del plan de implementación se realiza un desglose jerárquico de sus principales estructuras, las cuales están divididas en cuatro niveles cuyo contenido se presenta a continuación:



Grafico 29 Estructura analítica del plan de implantación

A continuación se detalla la estructura a seguir en cuanto al desglose de los subsistemas considerados en el plan operativo a partir del objetivo de implantación.

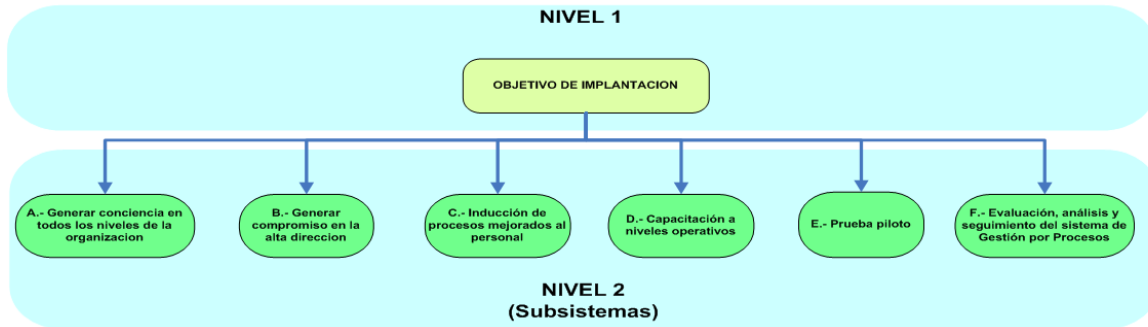


Grafico 30 estructura analítica para la implementación de los niveles 1 y 2

### Descripción de los subsistemas

#### A.- Generar conciencia en todos los niveles de la organización

En esta fase se debe hacer promoción y conciencia en todos los niveles organizativos, de la importancia de iniciar el proyecto tanto con los jefes tanto operativos como de negocios, como con el personal que lleva a cabo los procesos, esto se logra mediante la presentación de la propuesta de procesos en base a la metodología de la gestión por procesos a los jefes de departamento y personal operativo.

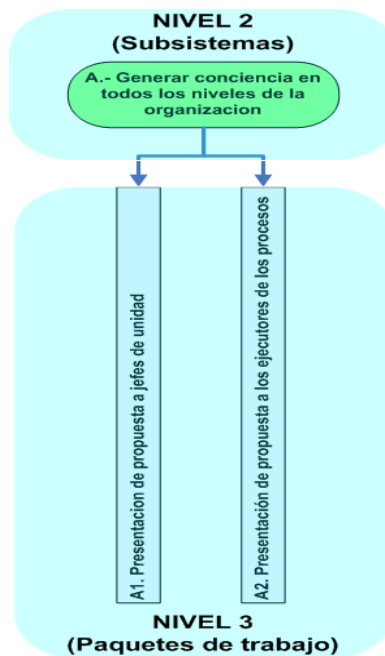


Grafico 31 Desglose analítico del subsistema "Generar conciencia en todos los niveles de la organización" en paquetes de trabajo

## B.- Papel de la alta dirección.

La alta dirección de la Caja de Crédito de Zacatecoluca, está integrada por la junta directiva, gerencia general, gerencia financiera y de negocios, quienes tienen la función de crear un ambiente en el que el personal se sienta completamente involucrado en la filosofía de la Gestión por Procesos y este pueda laborar sin restricciones.

Esto se debe lograr mediante:

- Asegurar el enfoque hacia la satisfacción de los requisitos del cliente, tanto interno como externo en cada unidad a su cargo.
- Asegurar que en cada unidad que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes.
- Asegurar la disponibilidad de recursos necesarios

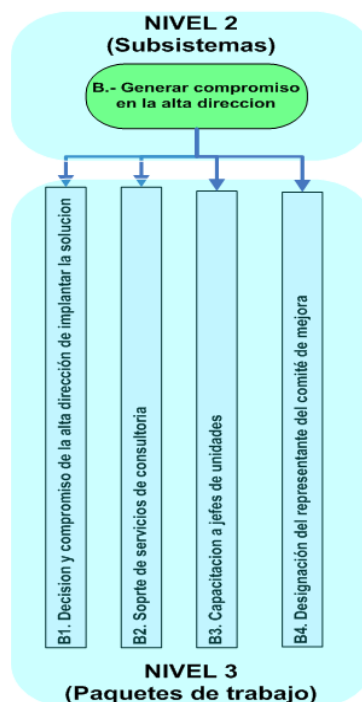


Gráfico 32 Desglose analítico del subsistema "papel de la alta dirección" en paquetes de trabajo

### C.- Inducción de procesos mejorados

Este subsistema considera la adecuación de los procesos mejorados a los realizados actualmente por la Caja de Crédito para poder ser utilizados por el personal asignado a dichos procesos cuando necesiten la información de estos.

Esto se logra mediante definir en forma clara los procesos que fueron mejorados y considerando la implantación de la nueva filosofía de la Gestión por Procesos

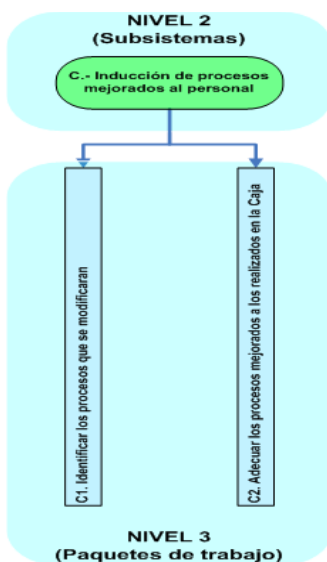


Grafico 33 Desglose analítico del subsistema "Inducción de procesos mejorados al personal" en paquetes de trabajo

### D.- Capacitación a nivel operativo

Cuando se haya seleccionado la entidad o personal que desarrollara las capacitaciones se tendrá en cuenta que estas serán dirigidas a todo el personal operativo y administrativo que esté involucrado tanto directa como indirectamente con la consecución de los procesos mejorados.

El propósito de las capacitaciones es dar a conocer la filosofía de la gestión por proceso y los medios para lograr la completa adopción de la metodología propuesta para el desarrollo de los nuevos procesos.

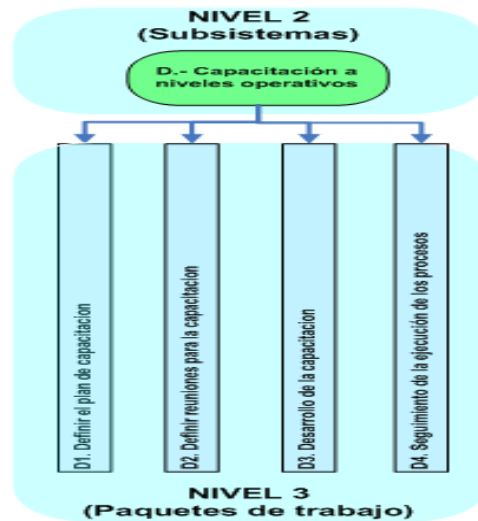


Grafico 34 Desglose analítico del subsistema “Capacitaciones en el niveles operativos” en paquetes de trabajo

### Perfil de formadores y participantes para la implementación del sistema de gestión por procesos

Para desarrollar la implementación del sistema de gestión por procesos dentro de la Caja de Crédito de Zacatecoluca, se necesita primero realizar una sensibilización del recurso humano en todos los niveles de la organización para alcanzar los objetivos establecidos en el sistema de gestión por procesos.

Con la finalidad de tener un ente interno que de seguimiento a la implementación y posterior medición análisis y seguimiento de los procesos mejorados se creara un comité de mejora que quedara conformado por el oficial de cumplimiento y el jefe de negocios

Se establecerán 2 tipos de formadores:

#### 1.-Perfil del capacitador para el comité de mejora

El perfil de este capacitador será para la formación a nivel estratégico, será enfocado al conocimiento específico de la filosofía de la gestión por procesos así como a su implementación y funcionamiento.

- ✓ Poseer una excelente capacidad de pro actividad y liderazgo
- ✓ Ser un facilitador externo a la Caja de Crédito
- ✓ Tener una amplia experiencia comprobable en el área de capacitación para el personal de alta dirección de empresas
- ✓ Poseer espíritu de trabajo en equipo
- ✓ Capacidad en el establecimiento de relaciones interpersonales que generen un ambiente agradable en el trabajo
- ✓ Habilidades para comunicarse y amplio dominio en los temas a impartir
- ✓ Facilidad en el manejo de los grupos de trabajo
- ✓ Especialización en temas relacionados a los sistemas de gestión de la calidad y a la gestión por procesos

- ✓ Experiencia en la implementación de sistemas de gestión por procesos en instituciones de carácter financiero

## 2.-Perfil del capacitador para personal ejecutor de los procesos

Orientara una formación en adquirir una cultura de calidad y trabajo en equipo enfocada en la gestión por proceso

- ✓ Ser un facilitador interno o externo a la Caja de Crédito
- ✓ Poseer experiencia comprobable en área de capacitación de personal para empresas
- ✓ Poseer aptitud en cuanto a liderazgo y pro actividad
- ✓ Poseer espíritu de trabajo en equipo
- ✓ Capacidad en el establecimiento de relaciones interpersonales que generen un ambiente agradable en el trabajo
- ✓ Habilidades para comunicarse y amplio dominio en los temas a impartir
- ✓ Facilidad en el manejo de grupos de trabajo
- ✓ Especialización en el área de calidad de servicios

### E.- Prueba piloto

Este subsistema se refiere a la realización de la prueba inicial de los procesos mejorados para conocer como funcionarán y evaluar los resultados obtenidos con la finalidad de realizar ajustes del proceso si es necesario, para que funcionen de acuerdo a lo planeado.



Grafico 35 Desglose analítico del subsistema “Prueba piloto” en paquetes de trabajo

## F.- Evaluación análisis y seguimiento del sistema de Gestión por Procesos

Se refiere a las posteriores evaluaciones y monitoreo que se les harán a los procesos mejorados la cual permitirá examinar de una manera eficaz los resultados de los procesos para poder establecer ajustes posteriores en los mismos

La mejora de los procesos clave en la Caja de crédito de Zacatecoluca espera lograr la reducción de los reprocesos que actualmente se dan en la colocación, ingreso de socios apertura de cuentas de ahorro y depósitos a plazo.

El sistema de gestión por procesos queda integrado a partir de los procesos mejorados y documentados en las fichas de procesos.

Los procesos mejorados tienen como propósito orientar al personal en la aplicación de la mejora continua del sistema

Para la realización de los procesos mejorados se plantea el siguiente desglose de paquetes de trabajo:

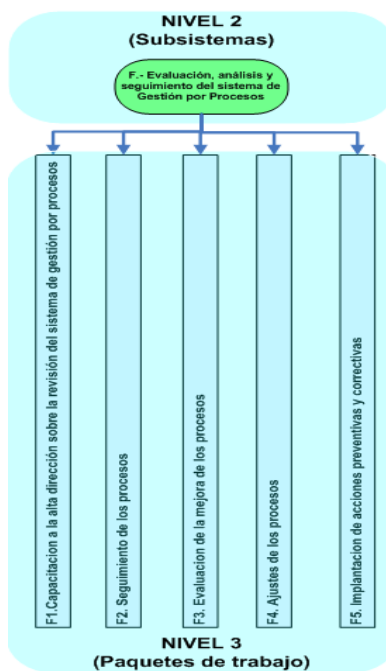


Grafico 36 Desglose analítico del subsistema "Evaluación, análisis y seguimiento" en paquetes de trabajo

## Descripción de los paquetes de trabajo

Los paquetes de trabajo quedaran conformados a partir de los subsistemas de la siguiente manera

SUBSISTEMA	PAQUETES DE TRABAJO
<b>A.-Generar conciencia en los niveles de la organización</b>	A1.- Presentación de la propuesta a jefes de unidad
	A2.- Presentación de la propuesta a ejecutores de los procesos
<b>B.-Generar compromiso en la alta dirección</b>	B1.- Decisión y compromiso de la alta dirección de implantar la solución
	B2.- Soporte de servicios de consultoría
	B3.-Capacitacion a jefes de unidades
	B4.-Designacion del representante del comité de mejora
<b>C.-Inducción de procesos mejorados al personal</b>	C1.- Identificar los procesos que serán modificados
	C2.-Adecuar los procesos mejorados a los realizados en la Caja de Crédito
<b>D.-Capacitación a nivel operativo</b>	D1.-Definir el plan de capacitación
	D2.-Definir reuniones para capacitación
	D3.-Desarrollo de la capacitación
	D4.-Seguimiento de la ejecución del proceso
<b>E.-Prueba piloto</b>	E1.- Diseñar la prueba piloto
	E2.-Realizar la prueba piloto
	E3.-Evaluacion y comparación de resultados
	E4.-Incorporacion de ajustes a los procesos
<b>F.-Evaluación análisis y seguimiento de sistema de gestión por proceso</b>	F1.-Capacitacion a la alta dirección sobre la revisión del sistema de gestión por procesos
	F2.-Seguimiento de los procesos
	F3.-Evaluacion de la mejora de los procesos
	F4.-Ajuste a los procesos
	F5.-implantacion de acciones preventivas y correctivas

Tabla 50 Descripción de paquetes de trabajo

## Desglose analítico

Con la finalidad de representar gráficamente los paquetes de trabajo que comprende el plan de implantación del proyecto, se detalla el diseño del desglose analítico, que pretende definir el objetivo del proyecto desglosado en resultados menores más puntuales y más fáciles de controlar, el desglose analítico se muestra a continuación



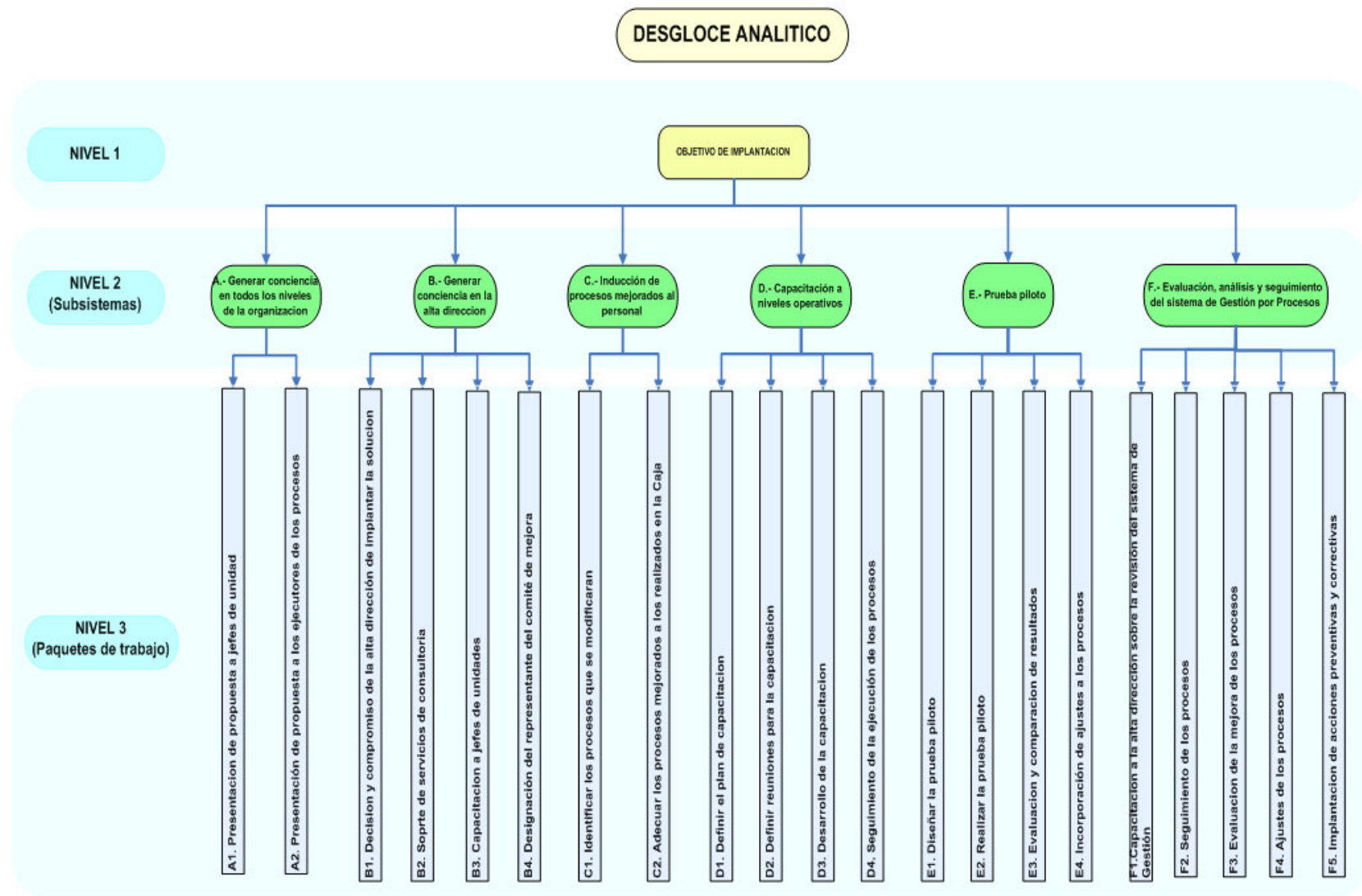


Grafico 37 desglose analítico

## PROGRAMACION DE LA IMPLANTACION

A continuación se detalla el tiempo estimado involucrado en la realización de las actividades que conlleva la implantación del plan operativo para el desarrollo de la solución

ACTIVIDAD	DURACION(días)
<b>A.-Generar conciencia en los niveles de la organización</b>	
A1.- Presentación de la propuesta a jefes de unidad	4
A2.- Presentación de la propuesta a ejecutores de los procesos	5
<b>B.-Generar compromiso en la alta dirección</b>	
B1.- Decisión y compromiso de la alta dirección de implantar la solución	5
B2.- Soporte de servicios de consultoría	4
B3.-Capacitación a jefes de unidades	2
B4.-Designación del representante del comité de mejora	2
<b>C.-Inducción de procesos mejorados al personal</b>	
C1.- Identificar los procesos que serán modificados	3
C2.-Adecuar los procesos mejorados a los realizados en la Caja de Crédito	5
<b>D.-Capacitación a nivel operativo</b>	
D1.-Definir el plan de capacitación	4
D2.-Definir reuniones para capacitación	2
D3.-Desarrollo de la capacitación	5
D4.-Seguimiento de la ejecución del proceso	4
<b>E.-Prueba piloto</b>	
E1.- Diseñar la prueba piloto	4
E2.-Realizar la prueba piloto	4
E3.-Evaluación y comparación de resultados	4
E4.-Incorporación de ajustes a los procesos	4
<b>F.-Evaluación análisis y seguimiento de sistema de gestión por proceso</b>	
F1.-Capacitación a la alta dirección sobre la revisión del sistema de gestión por procesos	60
F2.-Seguimiento de los procesos	30
F3.-Evaluación de la mejora de los procesos	10
F4.-Ajuste a los procesos	5
F5.-implantación de acciones preventivas y correctivas	5

Tabla 51 Programa de implantación

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

A continuación se presenta la duración del proyecto propuesto que es aproximadamente de 6 meses

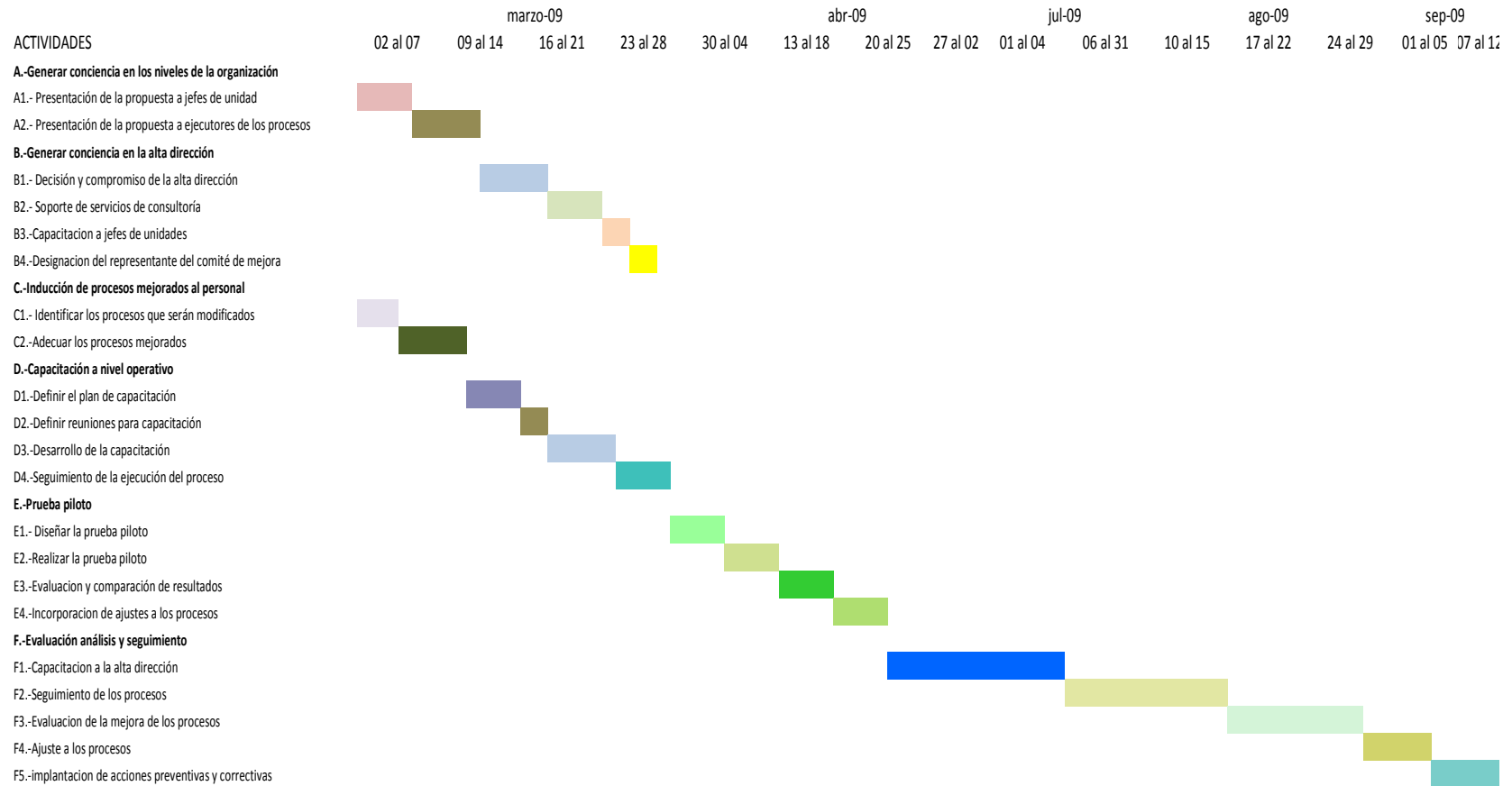


Grafico 38 Cronograma de actividades

## **ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO**

Se presentan a continuación una serie de estrategias a seguir para encaminar de una mejor manera la implantación del proyecto.

- Realizar un ensayo piloto para conocer de la mejor manera la forma en que lo procesos se desarrollarán, para evidenciar algún ajuste futuro
- Los procesos mejorados deben de estar disponibles para que el personal involucrado en ellos pueda tener acceso cuando necesiten información.
- Capacitar e involucrar al personal involucrado en el proceso para que se familiaricen con los cambios en la forma de desarrollar los procesos
- Involucrar a todos los niveles de la organización para dar a conocer los cambios existentes en los procesos

## ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCION

### Plan de acción

Para la implementación del sistema de gestión por procesos aplicados a los procesos clave, es necesario definir a las personas encargadas en desarrollar la implantación y las funciones implícitas.

Es así como se presenta la organización necesaria para la ejecución del plan de implantación

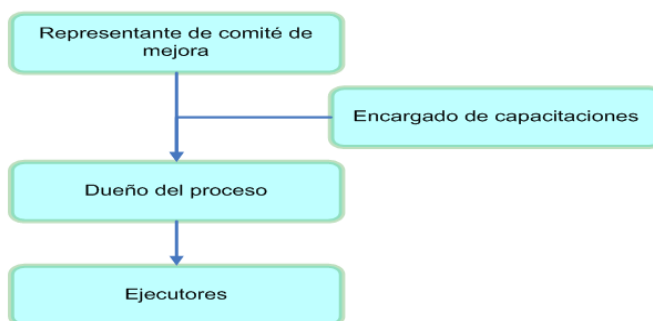


Grafico 39 Organización para la ejecución

### Definición de funciones

#### Representante del comité de mejora

Se encargara de revisar periódicamente que la implantación se lleve a cabo sin inconvenientes ni demoras y que todo lo concerniente a los nuevos procesos sea acatado de acuerdo al plan.

#### Encargado de capacitaciones

Se encarga de ser el enlace entre los miembros que participan en el programa de implantación y el personal ejecutor

#### Dueño del proceso

Esta persona se encargara de definir las políticas generales para la implantación

#### Ejecutores

Comprende a todo el personal involucrado de una forma tanto directa como indirecta en el desarrollo de los procesos

## **ESTRATEGIAS PARA EL PLAN DE COMUNICACIONES**

A este efecto se deben realizar:

- Acciones de comunicación sobre la marcha del proyecto a usuarios y personal de la Caja de Crédito.
- Acciones de comunicación entre el personal implicado en los procesos.
- Acciones de comunicación con el personal no implicado en los procesos clave.
- La estructura de comunicación dependerá de los canales, herramientas y recursos disponibles en la Caja, y debe procurarse que sea lo más fluida posible

Estas estrategias serán tomadas en consideración a lo largo de todas las actividades que constituyen el proyecto

## **19.0 GUIA DE APLICACIÓN DE GESTION DE PROCESOS DESARROLLADA EN LA CAJA DE CRÉDITO DE ZACATECOLUCA**

### **OBJETIVO:**

Proporcionar una guía práctica sobre los pasos a ejecutar para desarrollar una mejora de procesos basada en la metodología de la gestión por procesos.

Para realizar una mejora de procesos es necesario conocer cuál es la finalidad que busca alcanzar la gestión por procesos, y las fases necesarias para llegar a implementar un sistema de gestión por procesos. Para lo cual tenemos lo siguiente:

### **OBJETIVOS DE LA GESTION POR PROCESOS**

El principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la empresa mediante el logro de niveles superiores de satisfacción de sus clientes; además de incrementar la productividad a través de:

1. Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado para el cliente).
2. Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
3. Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
4. Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ej.: Información)

## PASOS DE LA GESTION POR PROCESOS

1. Definir la misión y visión de la unidad
2. Identificar clientes y sus necesidades
3. Definir servicios/productos
4. Desarrollar el mapa de procesos
5. Describir procesos
6. Diagramar procesos
7. Análisis de datos y mejora del proceso

### **1. Definición de la misión y visión**

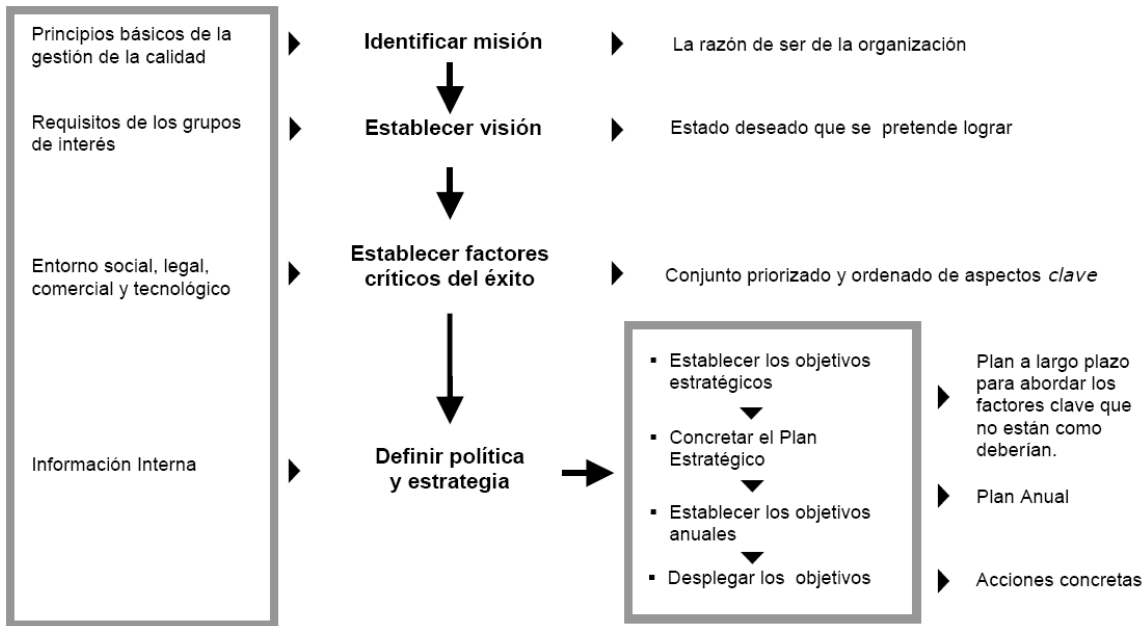
Habrá que ir adaptando según las circunstancias del entorno en que se desenvuelve una organización, la razón de ser de dicha organización y el estado al cual se quiere llegar, lo cual queda expresado en la misión y visión de la misma.

Para definir dicha misión y visión, una organización debe considerar los siguientes elementos:

- Ambiente externo al cual está expuesta la organización
- Naturaleza de la organización
- Grupos de interés destino de las acciones a desarrollar por la organización
- Necesidades y expectativa de los grupos de interés
- Información interna de la organización para establecer estado inicial
- Información externa de los competidores

El siguiente esquema muestra la relación de estos elementos con los resultados que se buscan para establecer Misión y visión de una organización y por consiguiente políticas y estrategias que lleven a conseguir las metas propuestas.





## 2. Identificar clientes y sus necesidades

Cada individuo que actúa en el proceso no debe pensar siempre en cómo desempeñar mejor lo que realiza (división del trabajo), sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto, más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

Por lo cual resulta imprescindible él conocer tanto a los clientes como sus necesidades para poder establecer procedimientos que busque satisfacer dichas necesidades y llenar las expectativas de los clientes.

Para cada tipo de cliente se deben considerarse aspectos fundamentales para conocer de una mejor forma cada uno de estos clientes.

Tipos de cliente:

- Internos

Un proceso comprende una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o servicios de una institución que añaden valor y que ofrecen un servicio a su cliente, este cliente podría ser tanto un cliente interno o externo

- Externos

La identificación de los clientes debe incluir factores externos, como por ejemplo los niveles de satisfacción de los clientes externos y los vínculos comerciales con los proveedores, así como los factores internos, como un personal motivado y bien cualificado.

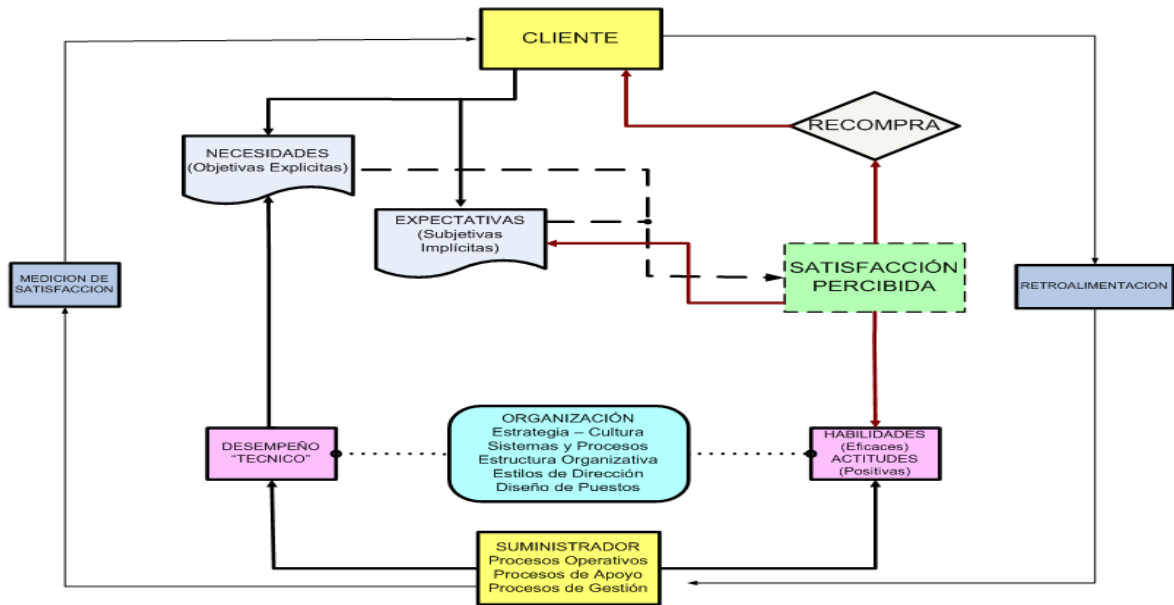
En la identificación de los clientes externos han de colaborar todas las partes interesadas en la actividad, proceso o proyecto a analizar. Este hecho incluye no sólo a todo el personal interno involucrado, sino también a las partes externas, es decir, a los clientes y a los proveedores o subcontratados.

### **3. Definir servicios/productos**

Conociendo los clientes, se puede determinar qué productos o servicios se les está ofreciendo.

Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan en requerir ciertos insumos (entradas: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido con miras a obtener ciertos resultados.

Cuando los procesos de realización de los productos o de prestación de los servicios se llevan a cabo, la satisfacción del cliente es evaluada a través de los resultados de los procesos como lo señala el grafico. Los resultados se usan para mejorar las entradas provenientes de los clientes, completando el proceso del bucle horizontal. Los bucles verticales y horizontales subordinados serán descubiertos o creados cuando se pongan en práctica los procesos principales.



#### 4. Desarrollar el mapa de procesos

La representación gráfica de la organización facilita la comunicación; la más clásica es el organigrama que permite comunicar la estructura departamental así como mostrar las relaciones de dependencia jerárquica.

Cada gráfico sirve para una cosa; el organigrama representa la jerarquía pero no representa los procesos de la empresa ni sus interacciones. Al contrario en el mapa de procesos no se ven las relaciones de independencia jerárquica

La forma de elaborar los mapas de procesos no está normalizada y se aplica la creatividad para crear el que mejor refleje la realidad de la empresa, aquel con el que todos se sientan identificados

Ejemplo de mapa de procesos.



Clasificación de los procesos:

- **Procesos estratégicos:**  
Procesos que orientan y dirigen los procesos clave y de soporte
- **Procesos clave:**  
La razón de ser de nuestra empresa o unidad, el objetivo principal de actividad
- **Procesos de soporte:**  
Los que apoyan a uno o más de nuestros procesos clave

## 5. Describir procesos

Es necesario antes de emprender una mejora de procesos definir los elementos que constituyen a un proceso, tanto los que participan en las actividades de dichos procesos como los necesarios para que dichos procesos se lleven a cabo.

Una vez se han identificado todos los procesos de la organización (mapa de procesos), el paso siguiente es definir y documentar cada proceso. Esto puede hacerse:

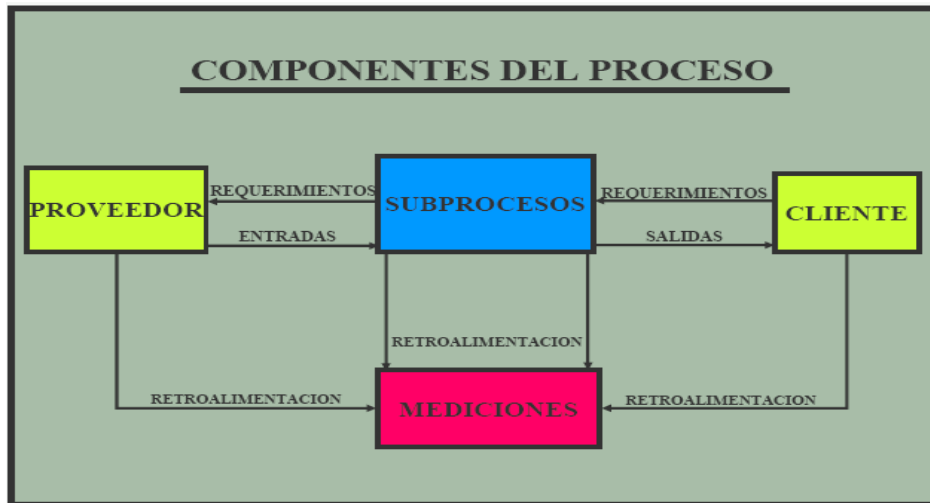
- ✓ Preparando procedimientos escritos,
- ✓ Representándolos gráficamente (por ejemplo, mediante diagrama de flujo),
- ✓ mediante información, check list, datos, etc.

La documentación de los procesos debe respetar tres criterios:

- minimizar el papeleo,
- facilitar la comprensión, y
- permitir el trabajo en equipo

Al documentar o describir detalladamente las partes que componen un proceso dentro de la organización se debe hacer en énfasis en especificar los aspectos relevantes que permiten la libre comunicación entre ellos, los factores más importantes a considerar son:

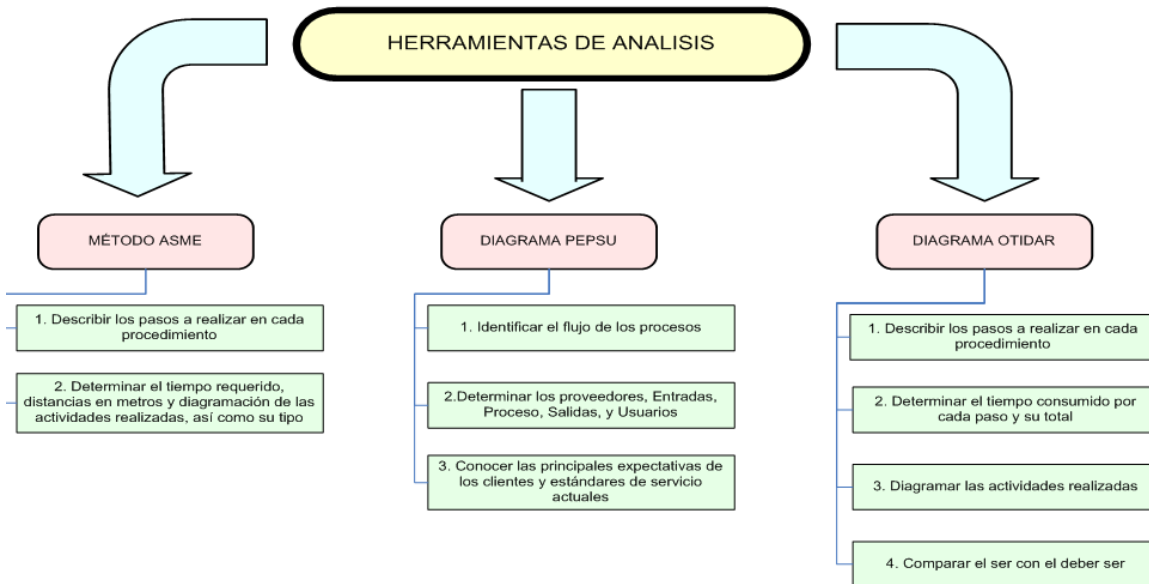
- 1) Propietario: Responsable del proceso.
- 2) Requisitos: Qué se requiere para iniciar el proceso.
- 3) Salida: Producto o servicio creado por el proceso.
- 4) Cliente: Para quién se hace el proceso.
- 5) Proveedor: Quién abastece al proceso.
- 6) Inicio: Primera actividad del proceso.
- 7) Fin: Qué es lo último que se hace.



## 6. Diagramar procesos

Consiste en la representación gráfica de los procesos que se desarrolla mediante los diagramas de flujo, diagramas de procesos o flujogramas. Los diagramas de procesos contienen los insumos o recursos necesarios, personas, materiales, y productos y los pasos necesarios para transformarlos en el resultado final. Estos se representan mediante símbolos y flechas.

Para realizar un análisis más objetivo de los Procesos y Procedimientos será necesario hacer uso de tres herramientas, cuya utilidad se presenta en el siguiente Esquema:



## 7. Análisis de datos y mejora del proceso

En esta etapa se establecen los siguientes elementos:

- ❖ Desarrollo de criterios, indicadores y estándares
- ❖ Diseño de un calendario de recogida de datos
- ❖ Recolección y codificación de datos
- ❖ Elaboración de cuadros de mando

Para finalizar la gestión por procesos señala la necesidad evaluar el desempeño de los procesos y determinar qué aspectos son pertinentes mejorar para alcanzar un objetivo establecido

En la fase de puesta en marcha de los procesos, es necesario medir el impacto que tiene la nueva forma de trabajo sobre la eficiencia, la calidad, la satisfacción de usuarios internos y externos, etc. Por eso, debe definirse indicadores que detecten cómo está influyendo el cambio sobre la organización. De esta forma, se estará en condiciones de aplicar medidas correctivas necesarias.

El último paso necesario en la fase de diseño de los procesos es la elaboración de un sistema de indicadores que facilite la evaluación y control del proceso.

En este sentido, la **evaluación de la calidad de los procesos** es la comparación entre situaciones previamente definidas como deseables (estándares) y la realidad, analizando las discrepancias y aportando sugerencias para evitarlas.

Las circunstancias que pueden tomarse como base para mejorar un proceso pueden ser las siguientes:

1. Oportunidades internas del proceso para la mejora de la efectividad y eficiencia
2. Oportunidades externas por cambios en el entorno que hagan aconsejable una modificación del proceso

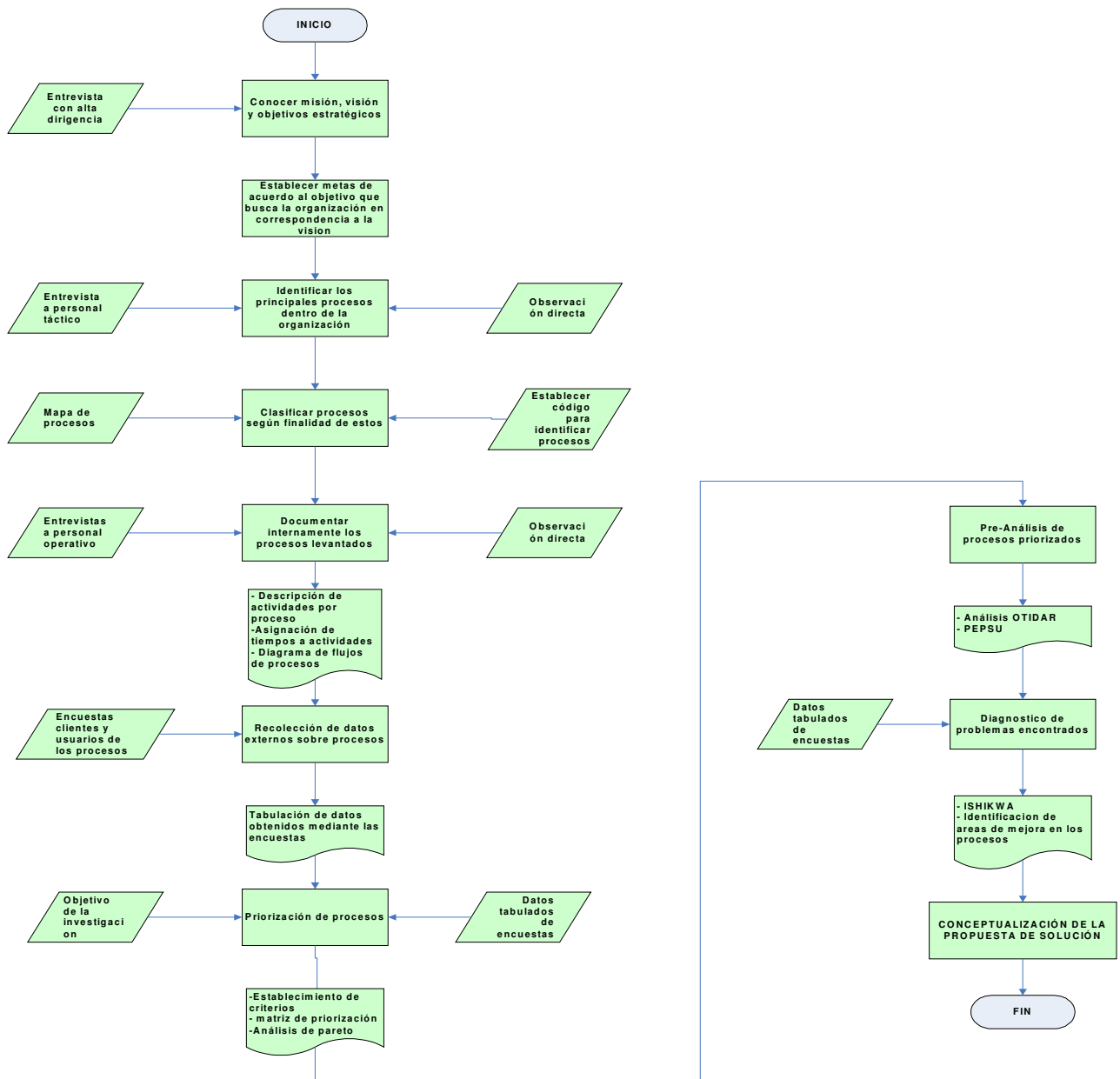
Ahora tomando en cuenta lo anterior se acomoda la metodología de acuerdo a las necesidades de cada organización para que los objetivos de la organización sean realmente alcanzados.

Para la mejora de procesos es necesario realizar una priorización de los procesos que requieran más atención que otros en concordancia a lo que busca una organización.

A continuación se presenta de forma grafica una forma de como priorizar procesos e identificar oportunidades de mejora.

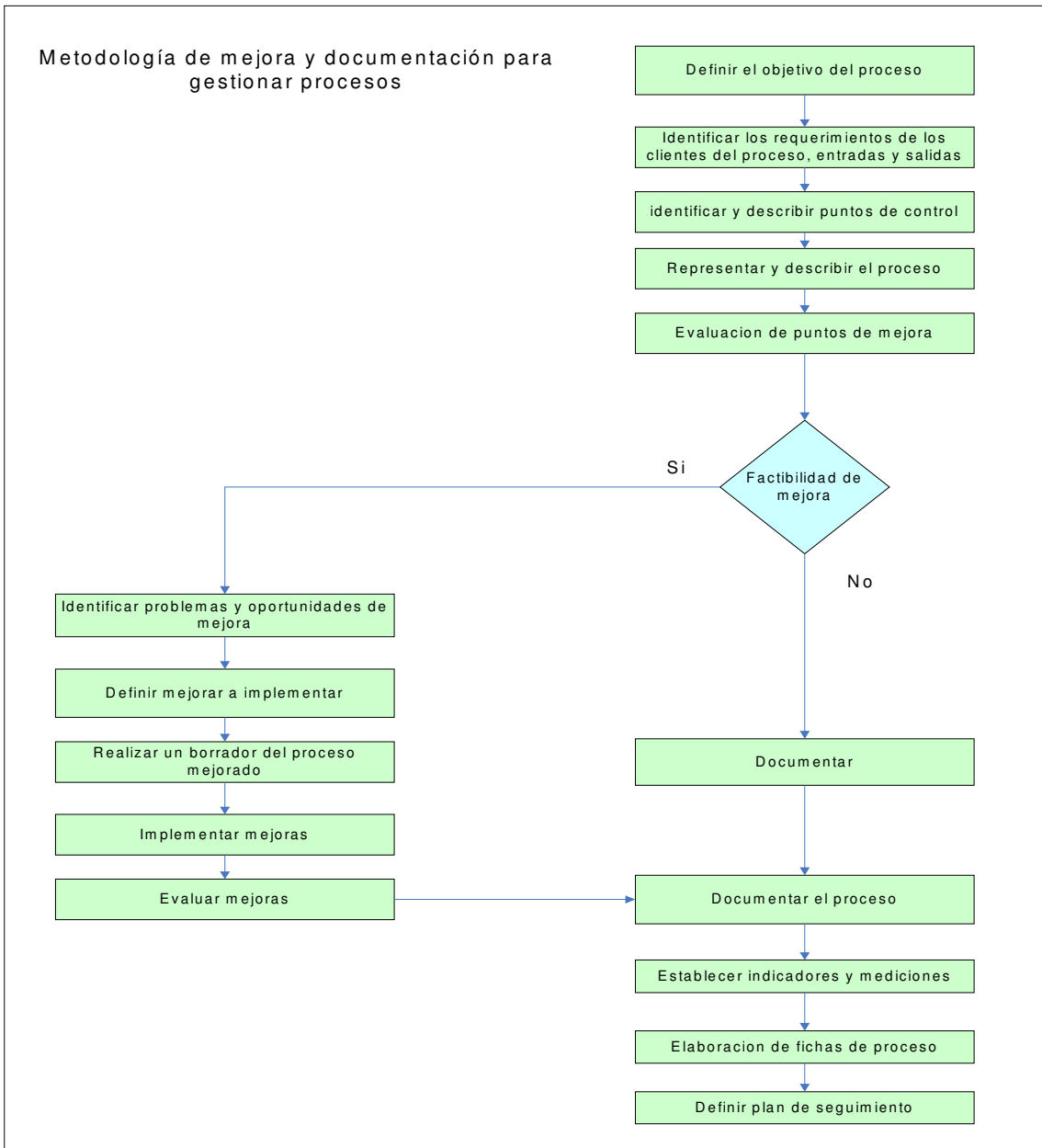
Para esta ocasión se buscaba definir aquellos procesos que contribuían a la misión y visión de la organización.





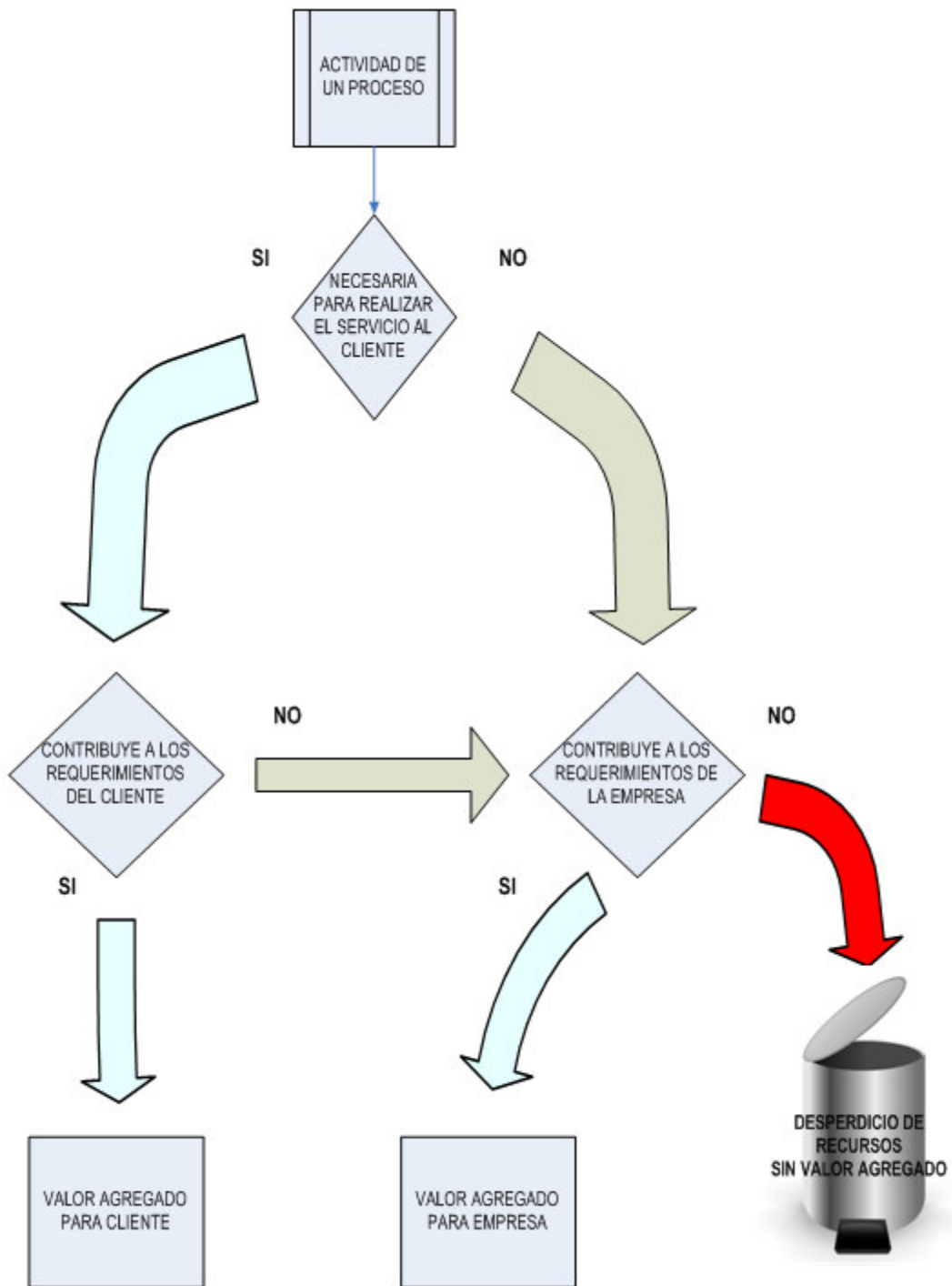
Después de definir los problemas u oportunidades de mejora se debe establecer la forma de desarrollar dicha mejora o solución a la problemática existente.

El siguiente esquema muestra la forma en que fue desarrollada la conceptualización de la propuesta de solución para este caso.



Para el análisis de actividades de los procesos es importante saber que cada actividad de un proceso debe contribuir con un fin específico ya sea para generar valor agregado al cliente o contribuir a las funciones de la organización.

El siguiente esquema muestra una forma de analizar las actividades que forman parte de un determinado proceso.



De acuerdo a lo visto en el gráfico, vemos que las actividades pueden ser de tres tipos:

**1)** Actividades que se deben realizar para satisfacer los requerimientos del Cliente. Son las que dan un 'valor agregado concreto'.

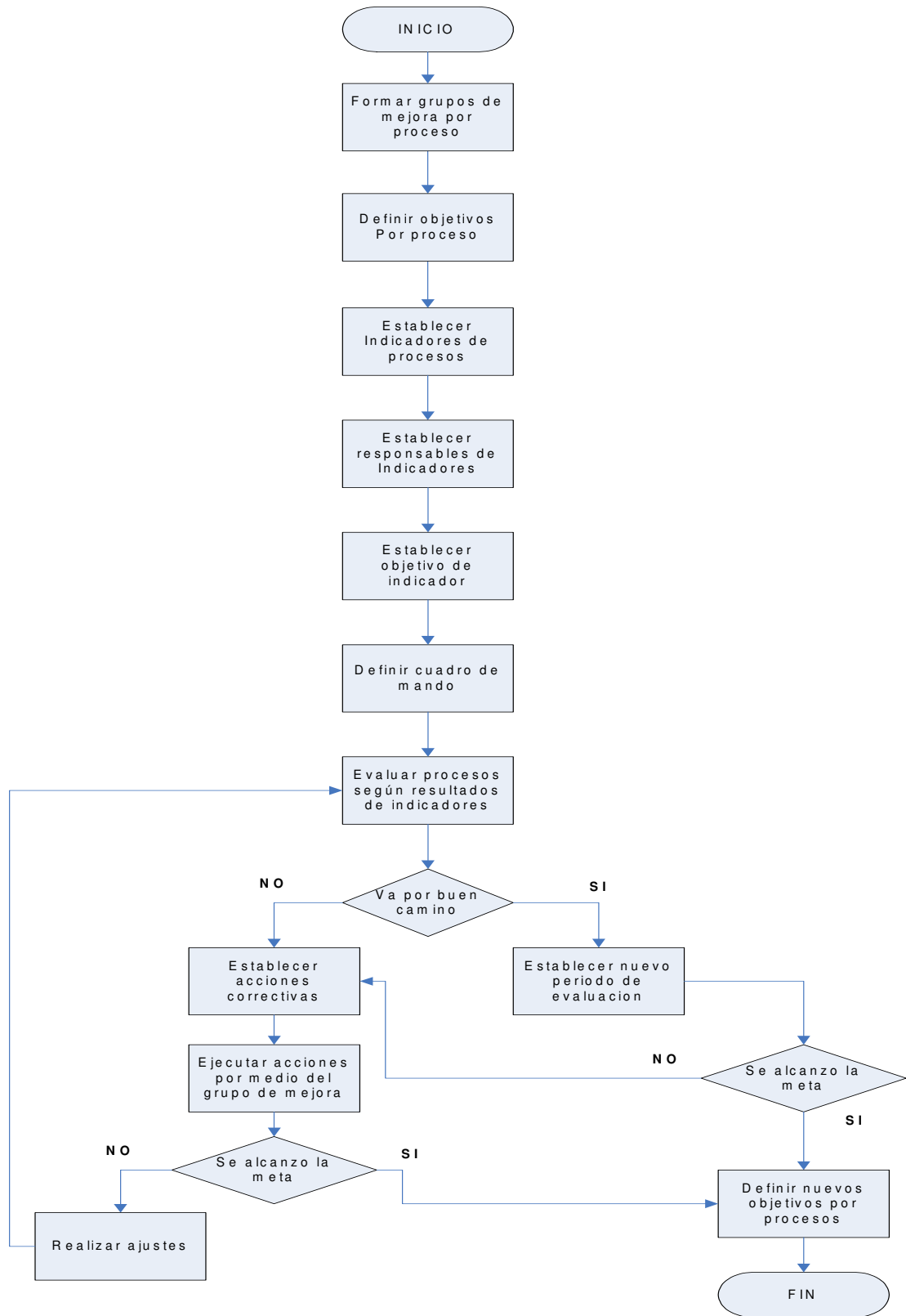
**2)** Actividades que no contribuyen a satisfacer los requerimientos del Cliente, aunque son necesarias para la operatoria de la empresa. Estas actividades requieren como mínimo realizar sobre ellas una profunda reingeniería de procesos para optimizarlas.

**3)** Actividades sin valor agregado que generan desperdicio de recursos; por lo que deben ser identificadas y eliminadas lo antes posible.

Para que una propuesta de solución sea sostenida en el tiempo, es necesario otorgarle a la propuesta una serie de elementos que ayuden a potenciar la evolución favorable de un proceso a través del tiempo, es decir mantener una mejora continua de los aspectos importantes identificados en la solución.

Los elementos que ayudarían a la mejora continua sería:

- Indicadores
- Grupos de mejora de procesos
- Cuadro de Mando



## **20.0 PRODUCTOS DEL PROYECTO**

Los productos obtenidos a partir del diseño de la propuesta de solución del proyecto se detallan a continuación, el propósito de dichos productos es aumentar la productividad y eficiencia dentro de la Caja de Crédito de Zacatecoluca, reduciendo al mínimo los reprocesos que se dan dentro del marco de la resolución de los servicios crediticios que esta ofrece.

Cabe destacar que los productos del proyecto tienen un radio de acción dentro de los procesos considerados claves y priorizados en la etapa de diagnóstico.

Los productos del proyecto son:

- A. Diseño de indicadores de gestión a partir de metas propuestas**
- B. Hoja de puntaje de crédito**
- C. Tabla de amortización**
- D. Lineamiento de créditos**
- E. Hoja de verificación de análisis crediticio**
- F. Matriz de decisión**
- G. Perito subcontratado a disposición de la caja**
- H. Fichas de proceso**
- I. Manual de gestión de procesos para la Caja de Crédito de Zacatecoluca**
- J. Plan de implantación de mejoras**
- K. Guía práctica de aplicación de gestión de procesos desarrollada en la caja de crédito de Zacatecoluca**

### **A. Diseño de indicadores de gestión a partir de las metas propuestas**

Los indicadores de gestión constituyen una poderosa herramienta que tiene como base los procesos en que intervienen y tienen que ver con la estructura desempeño y clientes de los procesos considerados como claves

Los indicadores fueron obtenidos a partir del pensamiento estratégico y las metas propuestas aterrizando en el desarrollo del mapa estratégico para establecer factores críticos de éxito y enfocar los indicadores en las áreas de finanzas, cliente, calidad, eficiencia y personal, donde fueron identificados por un código, valor umbral y mínimo y un cuadro de seguimiento anual donde puede medirse la fluctuación de los valores de los indicadores por trimestre, con el objetivo de desarrollar acciones correctivas en caso de que la medida de alguno de ellos no sea la esperada.

## **B. Hoja de puntaje de crédito**

Estas hojas fueron diseñadas con el objetivo de filtrar las solicitudes de crédito para evitar que solicitudes que no cumplan con los requisitos de ser sujetos a crédito pasen a la siguiente fase de crédito. (Ver anexos de manual, Instrumentos de manual, hoja de puntaje crediticio)

La hoja de puntaje de crédito se compone de cinco puntos de evaluación:

- Categorización del cliente
- Categorización de estabilidad laboral
- Tipo de cliente
- Garantías
- Posesión de inmueble

## **C. Tabla de amortización**

Esta tabla junto con la hoja de puntaje refuerza el filtro para la precalificación de la solicitud del cliente solicitante.

La tabla de amortización es un filtro diseñado para precalificar al cliente que evalúa el monto, plazo y tasa para evaluar la capacidad de pago del solicitante.

Esta fue diseñada en conjunto con la hoja de puntaje de crédito como un refuerzo para evitar la aceptación de solicitudes que más adelante en el proceso sean denegadas o suspendidas haciendo bajar considerablemente la eficiencia y por consiguiente la calidad con respecto al servicio prestado.

## **D. Lineamiento de créditos**

Estos lineamientos tienen como finalidad proporcionar las directrices para realizar el análisis respectivo del crédito, donde se explican detalladamente los aspectos que deben contener el análisis de crédito, tomando en cuenta que en la siguiente fase del proceso, será evaluado cada punto con la hoja de verificación del análisis crediticio.

## **E. Hoja de verificación de análisis crediticio**

Esta consiste en evaluar cada punto importante del análisis de crédito, esta evaluación se realiza según la matriz de decisión (ver anexos de manual, Instrumentos de manual, matriz de decisión).

Dentro de los puntos más importantes que evalúa son:

- f) Calificación de riesgo
- g) Calificación de estabilidad laboral

h) Análisis de capacidad de pago

i) Análisis de moral de pago

j) Análisis de la garantía

#### **F. Matriz de decisión**

Ayudara a agilizar el procedimiento de aprobación de crédito según los criterios de puntaje y monto.

Esta matriz fue diseñada con el objetivo de descentralizar la toma de decisión y tener un poco de flexibilidad en la autorización de un crédito, pero teniendo en cuenta aspectos relacionados con el riesgo que conlleva el otorgamiento de préstamos.

Esta matriz si bien es cierto que permite centralizar los niveles de autorización de esta matriz son el ejecutivo, jefe de negocio, gerencia de negocios, jefe de operaciones y comité 1 que consiste en el gerente general y dos miembros de junta directiva

#### **G. Perito contratado a disposición de la Caja**

Para el otorgamiento de los créditos hipotecarios se hará uso de un perito de confianza para la Caja, que será subcontratado tanto para la realización de valuos como para la supervisión del trabajo de otros peritos que son subcontratados

Esta persona será contratada a tiempo completo y estará a disponibilidad de la caja de Crédito.

#### **H. Fichas de proceso**

Estas fueron diseñadas para facilitar la evaluación de los indicadores por proceso que definen sus elementos claves como las funciones asignadas dentro del proceso y métodos de medida y registros para evaluar de una manera más directa las causas de por qué un indicador no está cumpliendo con las expectativas esperadas

#### **I. Manual de gestión por procesos**

Se elaboro un manual de gestión por proceso con el objetivo de documentar y estandarizar de una mejor manera la solución propuesta dentro de los procesos y el marco de la filosofía de la gestión por procesos, además de servir como una futura fuente de referencia durante la ejecución operativa de los procesos mejorados

El manual contiene los siguientes elementos:



Introducción, objetivo del manual, justificación, Estructura interna de la Caja, funciones de las unidades organizativas, misión, visión, valores, simbología utilizada, identificación y descripción de controles de proceso, codificación de procesos con su respectivo mapa de procesos.

Además el manual contiene adecuadamente estructurados los procesos claves que de acuerdo a la metodología de la gestión por proceso son los procesos misionales que constituyen el brazo operativo de Caja de Crédito, razón por la cual se tomaron como base para priorizar las mejoras.

También en el manual están incluidos los procesos de soporte que como su nombre lo indica, brindan apoyo a los procesos claves para la consecución de los objetivos de esos procesos.

Cada uno de los procesos se presenta con sus respectivos atributos que de acuerdo a la metodología de la gestión por procesos son necesarios para realizar una mejor gestión en su desempeño.

Dichos atributos son los siguientes:

Objetivo específico por proceso, el alcance del proceso, responsable de la buena ejecución del proceso, proveedores, entradas o insumos, los productos esperados de dichos procesos así como los clientes a los cuales se dirigen los productos, ya sean clientes internos o externos, además cada proceso tiene su representación tanto gráfica como descriptiva, acompañada con los controles necesarios identificados para la ejecución del proceso, estos controles se han definido de acuerdo a la naturaleza de la actividad en que está envuelta.

También para el caso de los procesos claves se especificó detalladamente las actividades por responsable así como el tiempo estimado para la realización de las actividades.

#### **J. Plan de implantación de mejoras**

El plan de implantación de la gestión por procesos está dividido en tres fases

1. Plan Operativo
2. Plan de Gestión
3. Plan de Comunicación

Las 3 etapas constituyen la puesta en marcha de los procesos mejorados teniendo en cuenta el tiempo implicado para la acción de este plan

## 21.0 CONCLUSIONES DE PROYECTO

- La documentación generada a partir del levantamiento de información y la posterior implantación de la metodología de la gestión por procesos, que facilitan la revisión constante y sistemática de los procesos mejorados, a la vez que normaliza la comunicación interna a través del manual de gestión por procesos, hace que el personal trabaje de una forma ordenada sin acortar la iniciativa necesaria orientada hacia el mejoramiento continuo
- Los principales beneficios de la aplicación de la metodología de la gestión por procesos serán tangibles de acuerdo al uso adecuado de los recursos y la fluidez en la coordinación de las unidades que componen la Caja de Crédito de Zacatecoluca, reduciendo las demoras innecesarias.
- Con la implementación de la solución propuesta se genera una mayor confianza y credibilidad con respecto a los servicios que presta la Caja de Crédito con una reducción de costos promedio por año de US\$31,894.33 para los tres años considerados en la evaluación y mejor orden en los procesos desarrollados en la misma y sobre todo la adopción de la cultura de la calidad que se verá reflejada en la prestación de los servicios
- La evaluación económica del proyecto presenta resultados significativos en cuanto a la reducción en tiempo y costos que se obtendrían con el aumento de la eficiencia en los procesos mejorados, estos ahorros económicos no solo se exponen en el sentido de ser invertidos en necesidades de la Caja sino en la mayor disponibilidad de tiempo para la realización de actividades que aumenten la fluidez en el procesamiento de solicitudes de servicios prestados
- La adopción de la filosofía de la gestión por procesos por parte de la Caja de Crédito de Zacatecoluca requiere que esta se esfuerce por satisfacer las necesidades de sus clientes y someter a revisión continuamente los procesos mejorados con la implementación del proyecto
- Con la implantación de la propuesta de solución, respecto al tiempo de ejecución de la colocación de créditos, este se redujo en promedio 30% para el caso hipotecario y un 33% en el caso fiduciario.

## 22.0 RECOMENDACIONES

- Para toda institución surge la necesidad de capacitar y mantener un continuo aprendizaje de sus empleados ya que esto constituye un factor decisivo para un entorno social de alta competencia, por lo tanto se hace necesario que la Caja de Crédito implemente de una manera institucionalizada mecanismos de evaluación permanente a todo el personal que participa tanto directa como indirectamente en los procesos que tengan relación con el cliente, además dar seguimiento a los resultados obtenidos mediante la capacitación constante en los puntos donde hayan sido encontradas deficiencias
  
- No importa el sistema de calidad que una institución adopte dentro de su sistema organizativo, irá al fracaso si no tiene en cuenta la motivación del personal hacia el mejoramiento continuo de las actividades que realiza, debido a esto se recomienda realizar un estudio más a fondo sobre el ambiente laboral durante y después de la implantación del sistema ya que es necesario desarrollar un plan continuado de comunicación y sensibilización sobre los beneficios que serán obtenidos a partir de la solución propuesta.
  
- Los factores más influyentes respecto al éxito con los que cuenta la Caja de Crédito de Zacatecoluca es su ubicación estratégica, flexibilidad en formas de pago, valor agregado en los servicios y agilidad en la resolución de estos, se recomienda realizar un estudio sobre como potenciar de una mejor manera estos aspectos identificados en las encuestas.

## 23.0 BIBLIOGRAFIA

- **GESTION POR PROCESOS**

**Como utilizar ISO 9001:2000**

**Para mejorar la gestión de la organización**

**José Antonio Pérez Hernández**

**2004**

- **GESTION POR PROCESOS**

**PMP-PROGRAMA DE MEJORA DE PROCESOS**

**Ing. Carlos A. Conti**

**2005**

**MANUAL PARA FORMULACION EVALUACION Y EJECUCION DE PROYECTOS**

**Balbino Sebastián Cañas**

**4ª edición**

- **MEMORIA DE LABORES CAJA DE CRÉDITO DE ZACATECOLUCA**

**AÑOS 2003-2007**

- **TESIS UES**

**APLICACIÓN DE METODOLOGIAS DE MEJORA DE PROCESOS: PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS**

**LEMUS QUEZADA MILTON ALEXANDER**

**MARZO DE 2002**

**Información obtenida de la Web:**

- ✓ <http://www.altereconomia.org/web/index.php?option=content&task=view&id=98>
- ✓ <http://www.accion.org>
- ✓ <http://www.laprensa.com.sv>
- ✓ <http://www.digestyc.gob.sv>
- ✓ <http://www.fusades.org.sv>
- ✓ <http://www.fedecredito.com.sv>
- ✓ <https://www.bmi.gob.sv>

**Entrevistas:**

- **Lic. Isai Romero**

**Asesor de la Caja de crédito de Zacatecoluca**

- **Lic. Santana Gerardo Iraheta**

**Gte. General de la Caja de Crédito de Zacatecoluca**

- **Sr. Carlos Espinoza**

**Administración de Riesgo y Oficial de cumplimiento de la Caja de Crédito de Zacatecoluca**

- **Sr. Ismael Solórzano**

**Gte Financiero de La Caja de Crédito de Zacatecoluca**

## 24.0 GLOSARIO TECNICO

Con el propósito de utilizar un mismo lenguaje y unificar los términos que se emplean en la racionalización de procesos, trámites, métodos y procedimientos de trabajo, se presenta a continuación una serie de definiciones que permitirán estandarizar y disponer de la información de manera más adecuada y precisa.

**Actividades:** Son las acciones que se deben realizar en forma secuencial, dentro de un proceso, utilizando determinados insumos, para contribuir con el resultado final, servicio o producto objeto de la actividad. O conjunto de tareas u operaciones propias de una persona o unidad organizativa.

**Caja de crédito:** Las Cajas de Crédito son sociedades cooperativas de responsabilidad limitada organizadas en forma anónima, cuya finalidad principal es la concesión de créditos a sus socios.

**calidad de cartera:** Incluye dos índices cuantitativos: cartera en riesgo, que determina el monto de cartera vencida más allá de 30 días; y política de sanciones/anulaciones, que determina cuáles son las anulaciones y sanciones introducidas por la empresa

**Calce de plazos:** Instrumento financiero que brinda un panorama respecto a la planificación que ejerce el intermediario en la obtención y canalización de los recursos.

**Cliente:** Personas naturales o jurídicas públicas y privadas, que reciben los productos que genera el Ministerio.

**Control:** Toda acción que tiende a minimizar los riesgos razonables en el logro de los objetivos y que analiza el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas.

**Costo:** Se entiende por costo las erogaciones, directas e indirectas en que incurre la entidad en la producción o prestación de un servicio. Los costos es otra de las variables fundamentales que permite evaluar la eficiencia administrativa. Al ser relacionada con otras variables involucradas en el proceso productivo, muestran el grado de productividad en la utilización de los mismos.

**Descentralización especializada, por servicios o funciones:** Distribución de competencias entre los diversos niveles de la organización.

**Economía:** Distribución óptima del talento humano y los recursos físicos y financieros entre sus diversas actividades, para el logro de los resultados esperados. Implica orden en el gasto, administración prudente de los bienes públicos y reducción del gasto. Hay economía cuando los resultados utilizados en los procesos han sido asignados convenientemente, maximizando los resultados en busca de los objetivos sociales para las cuales fueron destinados y aplicados.

**Eficacia:** Análisis de la oportunidad para lograr los resultados, así como, la relación que éstos guardan con sus objetivos y metas que sus organismos de dirección les definen en un periodo determinado.

**Eficiencia:** Maximización de los productos sobre los insumos, ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos.

**Estrategias del proceso (específicas y normativas):** Descripción de cómo ha sido concebido el proceso, a cuáles actores o sujetos sociales incorpora, por dónde se ha comenzado a implementar, etc.

**Evaluaciones y prospectivas del proceso:** En la medida en que la información se va recopilando, se intenta dar cuenta de los principales problemas y tareas pendientes del proceso.

**Insumo:** Bienes o servicios que utilizan los procesos institucionales para generar productos o servicios para sus clientes (*internos o externos*).

**Macroproceso:** Conjunto de dos o más procesos que se orientan a cumplir un mismo objetivo (a nivel de Viceministerio y/o de Secretaría General).

**Método:** Significa el camino a seguir mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas de antemano aptas para alcanzar el resultado propuesto. Viene del griego.

Métodos: **meta**= "a lo largo de..." y **odós**= "camino...", con el significado de «camino que se recorre». Actuar con método se opone a todo hacer casual y desordenado (*happenstance*).

**Metodologías del proceso:** Formas de cómo han sido desarrollados los procesos dependiendo del contexto político, económico, y del marco normativo de cada país.

**Normalización:** Comprende y engloba la elaboración y mantenimiento de Manuales

Administrativos, de instructivos y de guías de trabajo.

**Objetivos del proceso:** Especificación de los objetivos formalmente asignados al proceso por los organismos conductores. Su contraste con los resultados permite, entre otros, obtener conclusiones sobre el grado de coherencia del proceso respecto de su concepción original.

**Pasos:** Serie de actuaciones o desplazamientos que debe realizar el usuario para tener acceso a un trámite.

**Procedimiento:** Conjunto o sucesión de pasos, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados al interior de la entidad por el servidor público y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el *qué, cómo* y a *quién* corresponde el desarrollo de la tarea. Es un dispositivo que permite dirigir las actitudes de las personas en el desempeño de sus labores, constituyendo una guía para la actuación. El *procedimiento* también se interpreta como una instrucción que precisa en forma detallada y generalmente por escrito, los pasos que se han de seguir de acuerdo con una secuencia lógica *para producir un bien, servicio* o cosa de naturaleza diversa, señalando no sólo la manera de hacer las cosas, sino también los requerimientos que demanda su realización y bajo la responsabilidad de quién recaen las labores.

Dentro de la teoría administrativa, los procedimientos forman parte del proceso de planeación, ya que son la materialización de las acciones para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos en dicho proceso.

**Proceso:** Actividad o conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman, que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales, insumos agregando valor, a fin de entregar un resultado específico, bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

**Productividad (Indicador):** Es la relación del volumen de producción o servicios prestados en un período y los insumos utilizados en su producción.

**Riesgo:** Estar expuesto a la probabilidad de un evento o un suceso inesperado que perjudique. El riesgo siempre representa un grado de peligrosidad



**Riesgo financiero:** Porción del riesgo total de la empresa por encima del riesgo del negocio, que resulta de la contratación de deudas.

**Riesgo sistémico:** El riesgo sistémico se presenta cuando el sistema financiero cae en insuficiencias estructurales y/o incapacidad para soportar grandes magnitudes de riesgo de mercado, de crédito o de liquidación. En estas condiciones, se podrían generar quebrantos, reducir la liquidez o llevar a la suspensión temporal o al cierre de operaciones.

**Rotación de activos:** Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

**Simplificación:** Lograr reducir la complejidad de un proceso. Una reducción posible de la complejidad que conduce a menos etapas, menos enlaces o menos procedimientos; i.e.

"hacer todo más fácil de aprender y comprender".

**Situación del proceso:** Conocer si el proceso en la actualidad se encuentra: activo, interrumpido o terminado.

**Subproceso:** Conjunto de actividades relacionadas entre sí que producen un bien o servicio que se integra o complementa a otro producto de mayor valor agregado.

**Trámite:** Conjunto o serie de pasos o acciones regulados por el Estado que han de llevarse a cabo por parte de los usuarios para obtener un determinado producto o para garantizar debidamente la prestación de un servicio, el reconocimiento de un derecho, la regulación de una actividad de especial interés para la sociedad o la debida ejecución y control de las actividades propias de la Administración Pública. Los trámites implican una interacción o encuentro entre la Administración Pública, las empresas y los particulares, tienen como propósito facilitar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos; por lo tanto, fiel a los principios constitucionales, la Administración Pública no puede imponer trámites ni exigir requisitos que no estén contemplados en la Ley o no hayan sido autorizados expresamente por ésta.

# ANEXOS

## **INDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1 TABULACION DE LAS ENCUESTAS

ANEXO 2 DESCRIPCION DE PROCESOS ESTRATEGICOS

ANEXO 3 DIAGRAMAS DE FLUJO ASME

ANEXO 4 OTIDAR PARA PROCESOS PRIORIZADOS

ANEXO 5 SOLICITUDES DENEGADAS SUSPENDIDAS Y APROBADAS

ANEXO 6 CREDITOS COLOCADOS

ANEXO 7 PERFIL DE PUESTOS DEL PERITO

ANEXO8 ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

ANEXO 9 PROVEEDORES FINANCIEROS

ANEXO 10 COMPARACION DE OTIDARES SITUACION ACTUAL VERSUS SITUACION PROPUESTA

ANEXO 11FORMATOS PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

ANEXO 12 ANALISIS EN TIEMPO Y COSTO

ANEXO 13 PROCEDIMIENTO PARA PERITO VALUADOR

## ANEXO 1

### TABULACION DE ENCUESTAS

#### Tabulación de encuesta dirigida a socios de la caja de crédito de Zacatecoluca

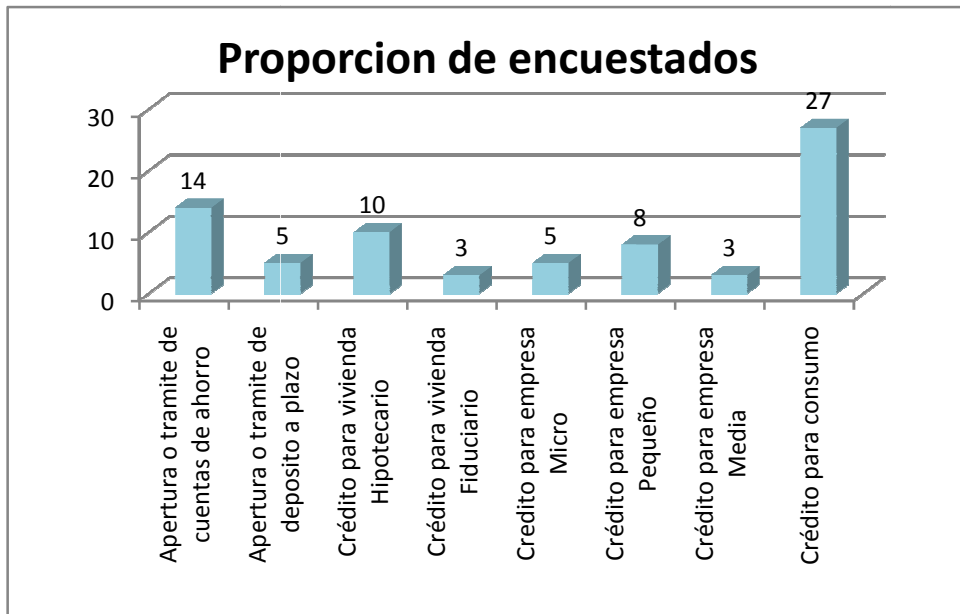
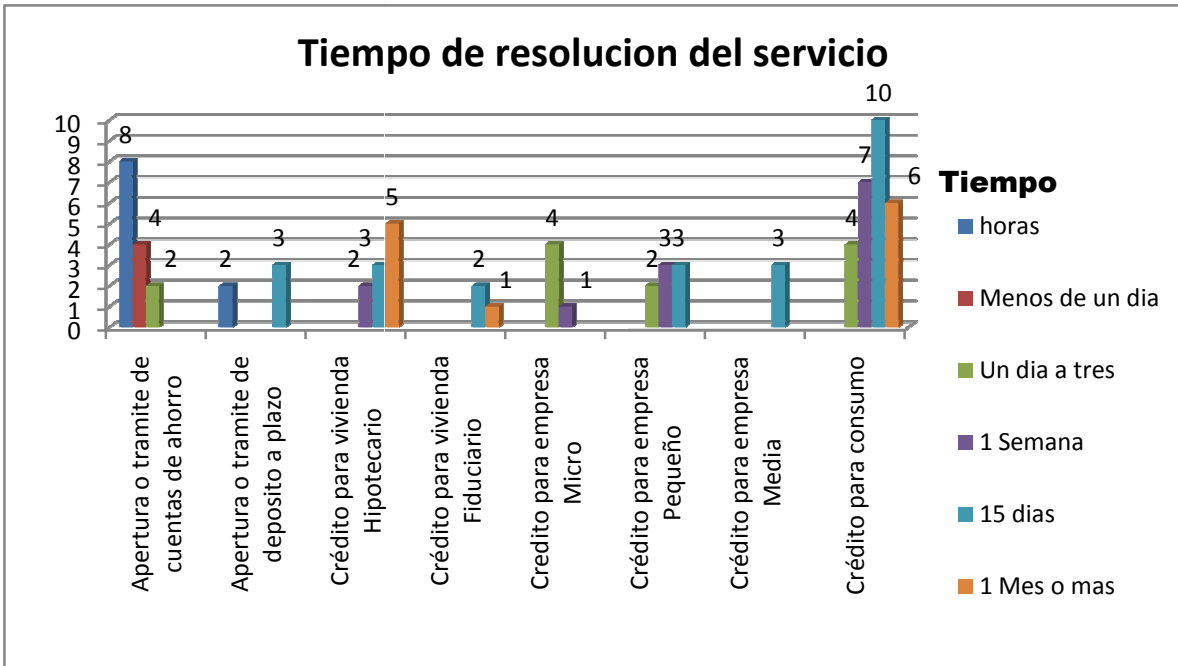
Es importante conocer la opinión de los socios de la caja de crédito para poder considerar en el diseño de las mejoras al sistema, las observaciones o comentarios que los usuarios hacen, es así que se paso esta encuesta.

11. ¿De los servicios que ofrece la Caja de Crédito de Zacatecoluca, cuales ha solicitado en los últimos meses y cuanto tiempo espero para obtener una resolución para dicho servicio?

**Objetivo:** Identificar el tipo de servicio solicitado por los usuarios y cuanto tiempo espero para tener una resolución favorable en dicho servicio.

#### Tiempo de resolución

Servicio	horas	Menos de un día	Un día a tres	1 Semana	15 días	1 Mes o mas	Proporción de encuestados	Porcentaje %
Apertura o tramite de cuentas de ahorro	8	4	2				14	18,7
Apertura o tramite de depósito a plazo	2				3		5	6,7
Crédito para vivienda Hipotecario				2	3	5	10	13,3
Crédito para vivienda Fiduciario					2	1	3	4,0
Crédito para empresa Micro			4	1			5	6,7
Crédito para empresa Pequeño			2	3	3		8	10,7
Crédito para empresa Media					3		3	4,0
Crédito para consumo			4	7	10	6	27	36,0
						Totales	75	100



Comentario: De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayor cantidad de usuarios encuestados que solicitaron los servicios son para: crédito para consumo, apertura o tramite de cuentas de ahorro y crédito para vivienda hipotecario de esto los clientes consideraron que tuvieron que esperar hasta 15 días para tener una resolución favorable para el crédito para consumo, no obstante en el caso de la apertura o tramites de cuentas de ahorro del total de los clientes

encuestados(14), 2 han tenido que esperar de un día a tres para que su solicitud fuera aprobada lo que actualmente puede deberse a deficiencias existentes en el sistema, para el caso del crédito hipotecario para vivienda, 5 de las 10 personas encuestadas expresaron haber tenido una resolución favorable de solicitud de su crédito en un periodo de tiempo mayor de un mes.

Al hacer una comparación de los tiempos para obtener los servicios que ofrece la Caja de Crédito de Zacatecoluca se observo que el tiempo más común para la resolución de cualquier tipo de crédito es de 15 días, lo anterior desde el punto de vista de los usuarios de la Caja.

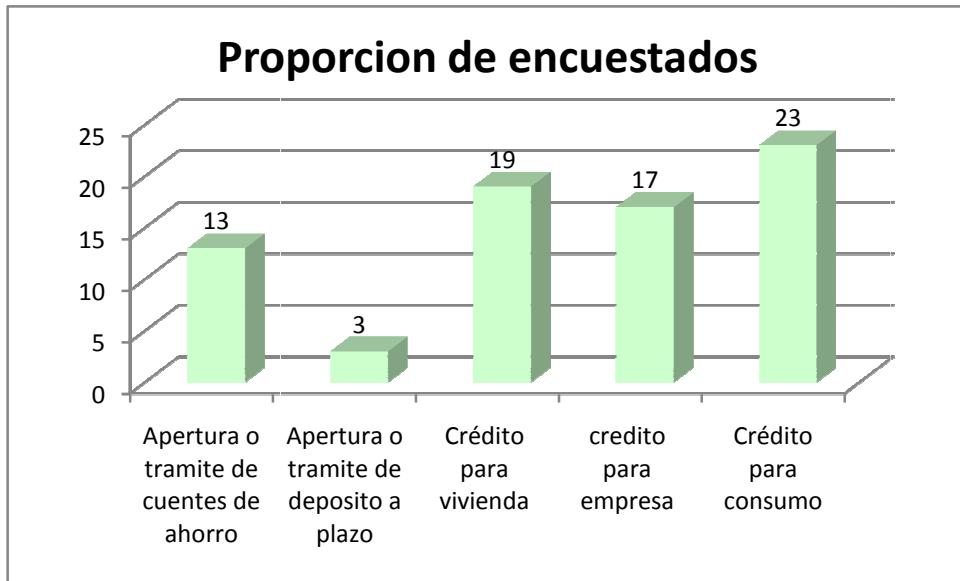
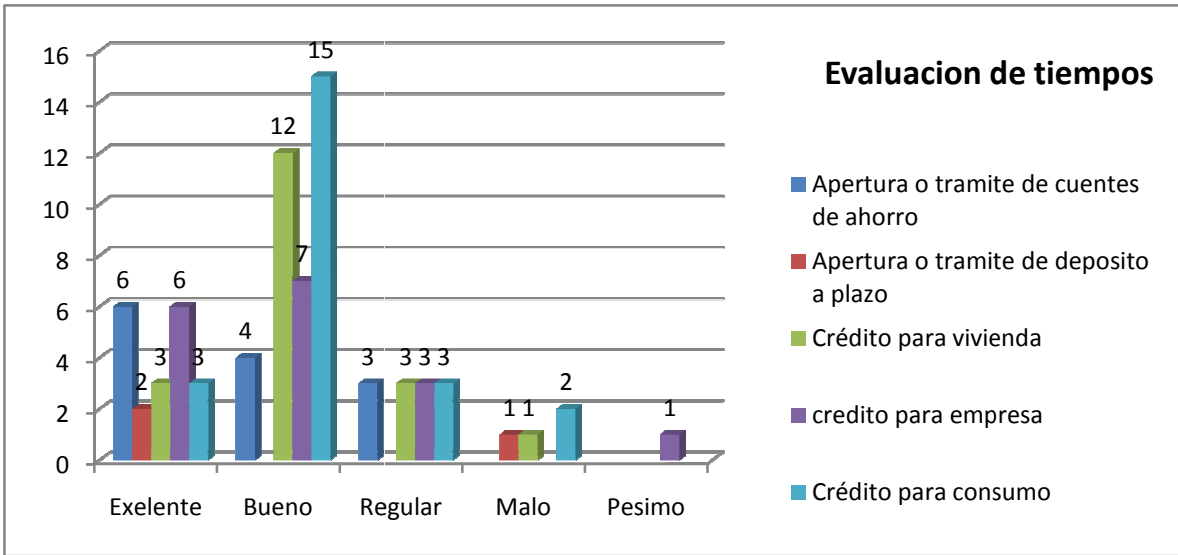
En base a la proporción de encuestados, el tipo de servicio más solicitado es el crédito para consumo con un 36% del total, en cambio los menos solicitados son los créditos fiduciario para vivienda y para mediana empresa con un 4% cada uno.

En los servicios prestados por la Caja, los rangos de tiempo de espera más representativos, percibidos por los usuarios se encuentran, para los tramites de cuentas de ahorro y depósito a plazo, en un tiempo que va de minutos a horas, esto indica que los servicios son ágiles cuando no existe complejidad en su realización, esto también depende de la cantidad de personas que solicitan el servicio ya que mientras mayor sea esta mayor será el tiempo de espera, además de los inconvenientes que se presentaron en la realización del servicio, es necesario señalar que existe un mínimo porcentaje de usuarios que tienen que esperar un poco más del tiempo requerido, mientras el rango más representativo para los créditos es de 15 días, dentro de los cuales se realizan muchas consideraciones para el otorgamiento del crédito, independientemente el fin que este tenga.

12. ¿Cómo evaluaría el tiempo que tardo en la resolución de los servicios?

**Objetivo:** Determinar el tiempo que espero el usuario para recibir el servicio

Servicio	Alternativas					Proporción de encuestados	Porcentaje
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo		
Apertura o tramite de cuentas de ahorro	6	4	3			13	17,3
Apertura o tramite de depósito a plazo	2			1		3	4,0
Crédito para vivienda	3	12	3	1		19	25,3
crédito para empresa	6	7	3		1	17	22,7
Crédito para consumo	3	15	3	2		23	30,7
						Totales 75	100,0



Comentario: Entre los servicios que los socios de la Caja de Crédito más utilizan se encuentran todos los tipos de créditos: Empresa, Vivienda y consumo (12,7 y 15 del total de personas encuestadas, respectivamente), dentro de estos el servicio más utilizado es el trámite de crédito para consumo, que de acuerdo a las percepciones de los encuestados encuentran “bien” el tiempo de resolución del servicio, lo cual permitió denotar que al finalizar el servicio se logro satisfacer las necesidades de los usuarios.

En cambio desde el punto de los usuarios los tiempos de los servicios mejores calificados fueron: Apertura o tramite de cuentas de ahorro y crédito para empresa, las valoraciones de los

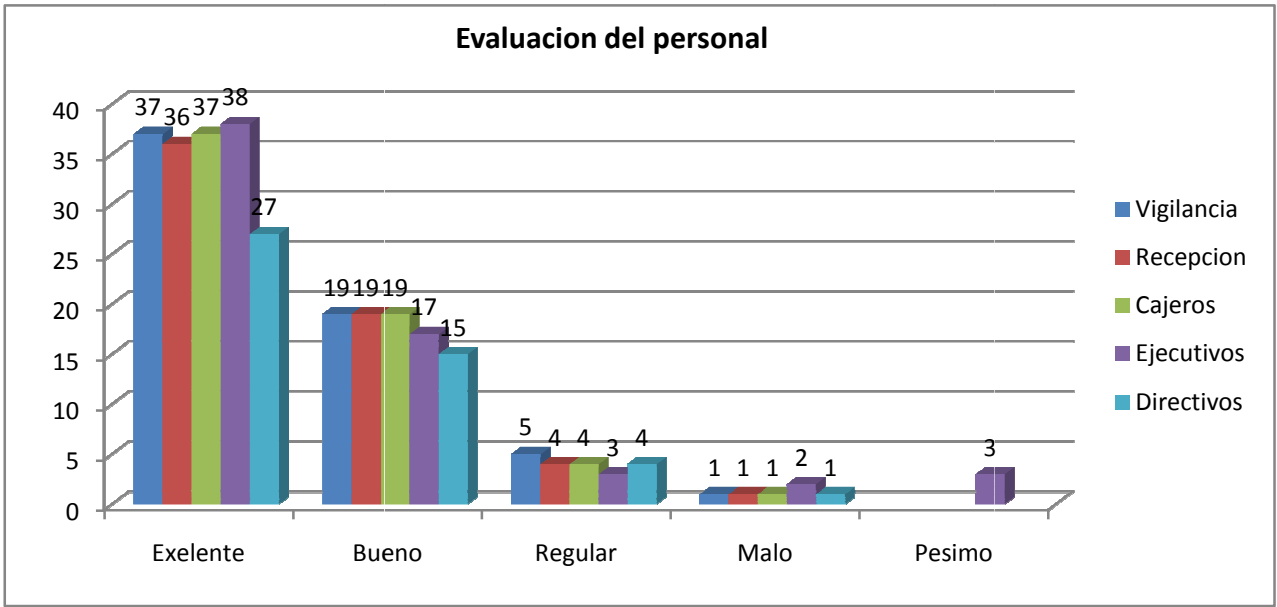
encuestados revelaron que califican de “bueno” los tiempos de realización de estos servicios, seguido del crédito para vivienda, consumo y Apertura o tramite de depósitos a plazo.

Al realizar una comparación de los servicios que presta la Caja de Crédito se observo que tienen una calificación mínima desfavorable para cada uno, esto puede deberse a problemas internos o retrasos en algunos casos para la resolución favorable de algún trámite, sin embargo la proporción de encuestados que califican de buena a excelente los servicios que presta la caja, representa más del 75% (58 personas del total del encuestados).

13. ¿A su criterio cómo calificaría el trabajo desempeñado por el personal que le atendió?  
Objetivo: Verificar si el personal cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar sus labores desde el punto de vista de los usuarios.

<b>Personal</b>	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total por personal
Vigilancia	37	19	5	1		62
Recepción	36	19	4	1		60
Cajeros	37	19	4	1		61
Ejecutivos	38	17	3	2	3	63
Directivos	27	15	4	1		47
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>89</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	
<b>Porcentaje por evaluación (%)</b>	<b>60</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	





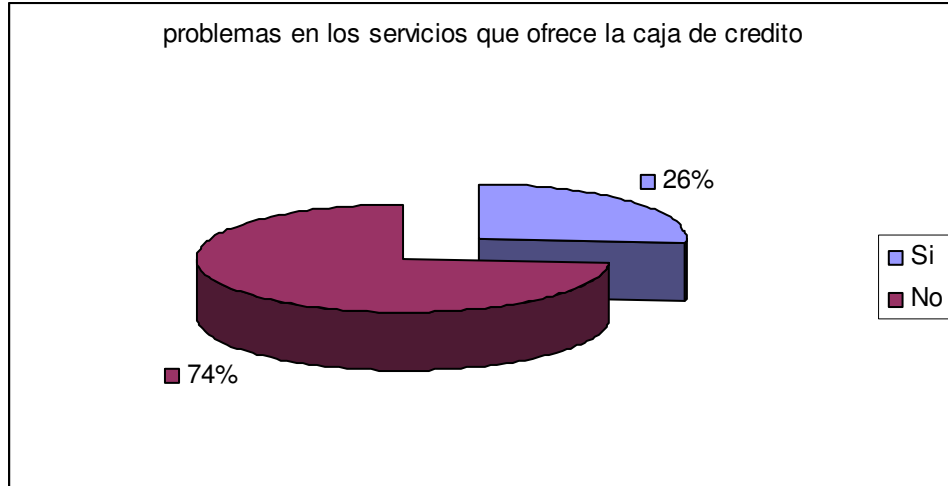
Comentario: El 60% de las valoraciones recogidas de los usuarios de la Caja de Crédito, expresan un alto grado de satisfacción en cuanto a la prestación de servicios, mientras que el 30% lo consideran bueno, de parte de todo el personal que tiene algún grado de participación en este, lo cual significa que de acuerdo a la confianza, seguridad y habilidades, entre otros atributos que muestre el personal, el usuario percibe que estos conocen el trabajo que se les ha asignado y en consecuencia este se siente satisfecho de la atención brindada.

No obstante existe una minoría que evalúa como negativo el trabajo desempeñado por el personal hasta considerarlo como pésimo, aunque en esta línea los usuarios califican como excelente la labor de los ejecutivos de crédito salvo excepciones.

14. ¿En los servicios anteriormente solicitados se le presento algún problema?

**Objetivo:** Detectar el porcentaje de problemas que se le presentó al usuario al solicitar el servicio.

Servicio	Problema	
	Si	No
Apertura o tramite de cuentas de ahorro	1	11
Apertura o tramite de depósito a plazo	1	2
Crédito	17	41
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>54</b>
%	<b>0.26</b>	<b>0.74</b>



Comentarios: El 74% de los encuestados manifestó que no se les presento ningún problema durante la realización del servicio, pero es importante denotar que de los servicios prestados por la Caja, el 26 % tubo algún tipo de problema con los servicios que solicitaba en la caja, los cuales se abordan con la pregunta siguiente.

15. ¿Si su respuesta anterior fue afirmativa, elija de las siguientes opciones el tipo de problema que se le presento?

**Objetivo:** Identificar el o los tipos de problemas que se le presentaron al usuario al solicitar el servicio.

Servicio	Alternativa								
	Retraso en la realización del servicio	Error en documentos	Actitud inadecuada por parte del personal que le atendió	Desorden de papeles	Perdida de documentos	Retraso en documentos	Información incompleta	No contestaron	Otros
Apertura o tramite de cuentas de ahorro	1						1		
Apertura o tramite de depósito a plazo									
Crédito para			1						

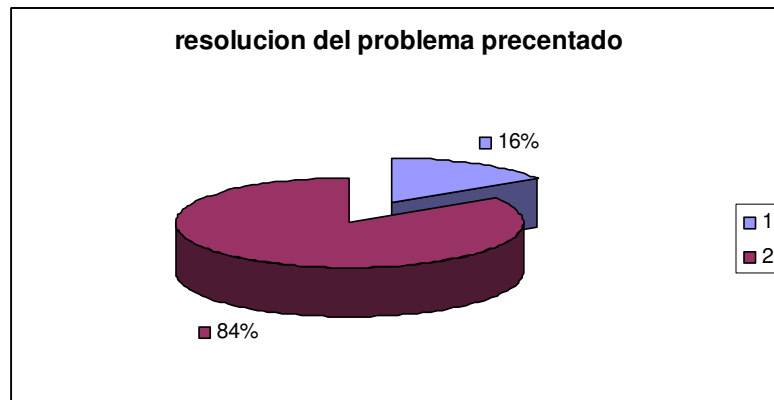
vivienda					
Crédito para empresa		1	1	2	
Crédito para consumo	2	1		1 4	4

Comentarios: En relación al comentario expuesto en la pregunta 4 sobre los inconvenientes presentados en los servicios de créditos , se observa que los principales problemas que ha enfrentado dicho servicio son: el retraso en la realización del servicio, Actitud inadecuada por parte del personal que le atendió, Perdida de documentos, Retraso en documentos, Información incompleta y otros.

16. Al presentársele algún problema este fue resuelto satisfactoriamente?

**Objetivo:** Conocer si el personal de la Caja de Crédito resolvió satisfactoriamente el problema que se le presentó al usuario.

Resolución	Frecuencia	%
Si	7	36.84
No	12	63.16
total	19	100



Comentario: Dando seguimiento a los resultados de las preguntas 4 y 5, se denota que ante los problemas que enfrentaron los usuarios, un 16% no fueron resueltos satisfactoriamente, como es el caso mas relevante de las solicitudes de créditos para consumo.

17. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa en cuanto al desempeño de la Caja de Crédito de Zacatecoluca porque razones considera que no fue resuelto su problema?

**Objetivo:** Indagar las causas por las cuales los usuarios consideran que no fue resuelto su problema

En base a las impresiones obtenidas por los socios de la caja de crédito se obtuvo el siguiente cuadro donde se presenta el problema y el servicio en que se presento

Servicio	Problema
Apertura o tramite de cuentas de ahorro	Ninguno
Apertura o tramite de depósito a plazo	Ninguno
Crédito para vivienda	Mala atención por parte del personal
	No podía llegar a la caja de crédito con todos los fiadores
Crédito para empresa	No ha sido resuelto y lleva más de un mes
	Tiene dificultad de llegar el día que se da el desembolso de dinero
	Le asignaron otro ejecutivo
Crédito para consumo	No podía llegar a la caja de crédito con todos los fiadores
	Tiempo de desempeño demasiado lento
	Falta de información de las etapas de cancelación del crédito
	No pasaba a junta su solicitud
	El saldo no fue calculado correctamente
	No le otorgaron el monto solicitado

Comentario: De acuerdo al cuadro anterior se observa que entre las principales razones por las cuales los usuarios de la Caja consideran que no fue resuelto su problema, se deben a razones puntuales como: días específicos para el desembolso de efectivo, fechas específicas para reunir fiadores, falta de información y retraso de documentos, errores en el cálculo de montos etc.

¿Qué sugerencia podría manifestar a la Caja de Crédito para mejorar los servicios que presta?

Objetivo: Examinar dentro de las sugerencias de los usuarios de la Caja de Crédito aspectos de mejora.

De acuerdo a las impresiones obtenidas de los usuarios de la caja de crédito, se obtuvo el siguiente cuadro donde se presentan las sugerencias y la frecuencia de estas.

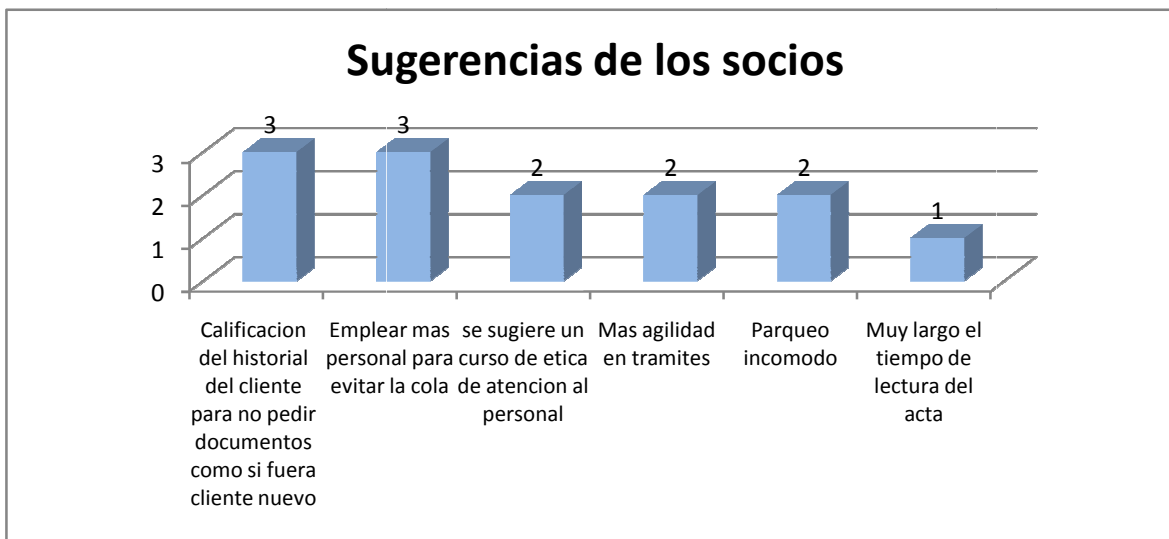
Sugerencia	Frecuencia
Calificación del historial del cliente para no pedir documentos como si fuera cliente nuevo	3
Emplear más personal para evitar la cola	3
Se sugiere un curso de ética de atención al personal	2
Más agilidad en tramites	2
parqueo incomodo	2
Muy largo el tiempo de lectura del acta	1

Otras sugerencias:

Ofrecer una mejor atención al cliente

Mejorar la distribución física para la atención a los usuarios

Facilitar al usuario lapiceros para llenar la solicitud del servicio



Comentario: Los usuarios encuestados manifestaron una serie de sugerencias para mejorar la prestación de los servicios que ofrece la Caja de Crédito, entre los más relevantes están:

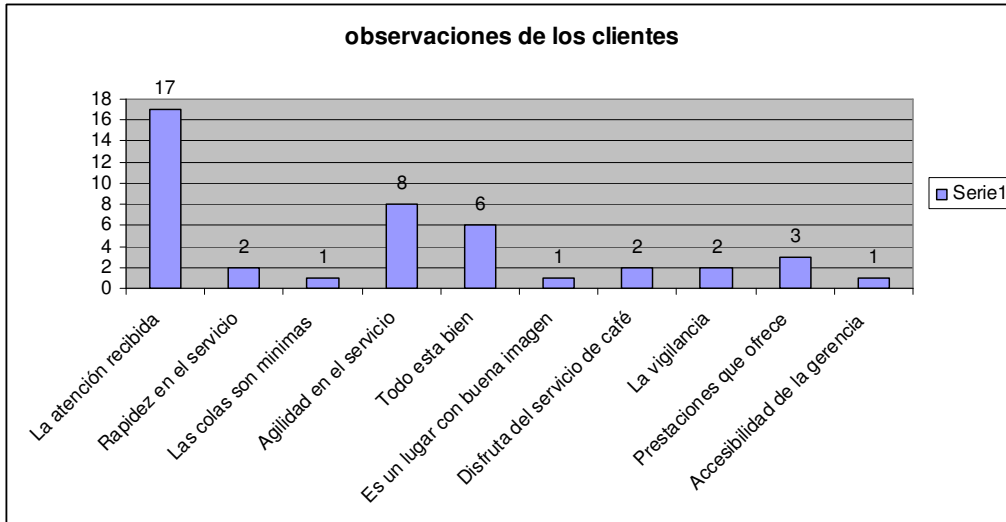
Calificación del historial del cliente para no pedir documentos como si fuera cliente nuevo y  
Emplear más personal para evitar la cola, entre otras.

Cabe aclarar que estas sugerencias se hicieron notar en la solicitud de crédito para consumo esto refleja una insatisfacción por parte de los usuarios, por lo que si se desea brindar un mejor servicio es importante tomar en cuenta dichas sugerencias para todos los servicios que presta la Caja de Crédito.

10 Qué le gusto cuando visito la Caja de Crédito?

**Objetivo:** Detectar cuáles son los aspectos positivos que tiene la Caja de crédito de Zacatecoluca desde el punto de vista de los usuarios.

Observación	Frecuencia
La atención recibida	17
Rapidez en el servicio	2
Las colas son mínimas	1
Agilidad en el servicio	8
Todo está bien	6
Es un lugar con buena imagen	1
Disfruta del servicio de café	2
La vigilancia	2
Prestaciones que ofrece	3
Accesibilidad de la gerencia	1



Comentario: Dentro de los aspectos positivos que tiene la Caja de crédito de Zacatecoluca según la percepción de los usuarios con respecto al total de los servicios que presta se resaltan entre los más importantes: la atención recibida con un 39% y la agilidad en el servicio con un 19 %, este y el resto de aspectos positivos reflejan que los servicios prestados no son totalmente deficientes, sobre todo los créditos que es donde se denota una mayor proporción.

Cabe destacar también que cada uno de los servicios posee diferentes potencialidades de acuerdo a la complejidad de los mismos, las cuales deben de ser fortalecidas con el fin de satisfacer de la mejor manera a los usuarios.

## Tabulación de encuesta a empleados de la caja de crédito

Una vez priorizados los procesos de la caja de crédito, se paso una encuesta al total de empleados participantes en los procesos seleccionados, dicha encuesta se diseño con el propósito de conocer e identificar posibles mejoras en los procesos.

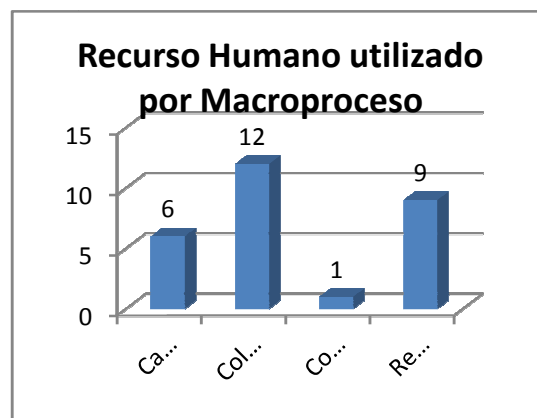
Universo = 19 empleados

Los resultados obtenidos en las encuestas fueron presentados en una reunión a los administrativos de la caja de crédito de Zacatecoluca, con el fin de identificar las causas que generan los problemas, las cuales son abordadas en cada comentario de las preguntas respectivas.

### 1. Se le pidió al personal que enlistara los procesos en los cuales participan?

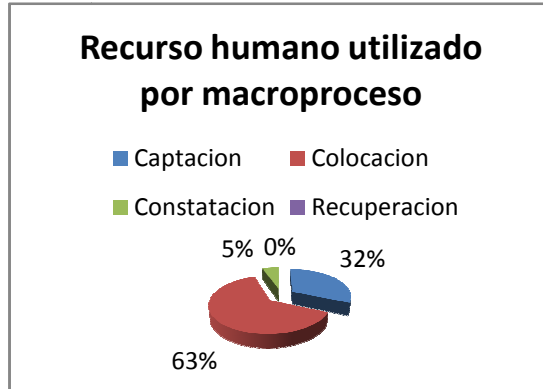
Objetivo: determinar el número de personas por Macroproceso

Macroproceso	Nº de Personas	%
Captación	6	31.6%
Colocación	12	63.2%
Constatación	1	5.3%
Recuperación	9	0.0%
total =	19	100.00%



**Del grafico anterior** se puede identificar que las 19 personas involucradas en los macro procesos; 12 trabajan en colocación, 6 en captación, 1 en constatación y 9 en recuperación que son las mismas personas que trabajan en colocación.



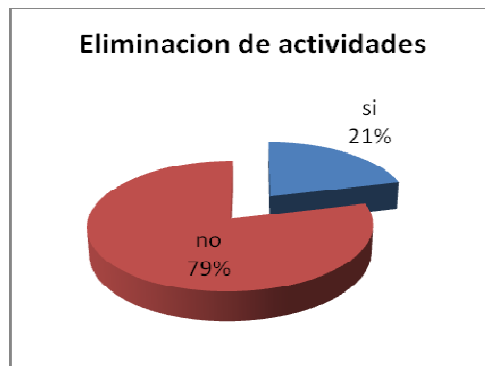


**Comentario:** Se identifica que el 63 % del recurso humano está ocupado en el Macroproceso de Colocación seguido por Captación con un 32 % y 5% se dedica a la constatación. Recuperación aparece con porcentaje 0 % por la razón que son las mismas personas que colocan las que recuperan.

**2. ¿En las actividades que desempeña, considera que algunas se puede eliminar, simplificar o desarrollar de una mejor manera?**

**Objetivo:** tratar de identificar actividades que se puedan combinar o eliminar y así reducir el tiempo del proceso.

opciones	Frecuencia	%
si	4	21.1%
no	15	78.9%
Total =	19	100.0%



**Comentario:** El 79% de personas encuestadas considera que no se pueden eliminar, simplificar o desarrollar de mejor maneras las actividades de los procesos y un 21 % considera que se puede mejorar en cuanto a la atención al cliente, que no se maneje menos papelería física, mejorar el proceso de cómo se maneja la elaboración de los recibos de pago de salarios y actualizar los inventarios de activos fijos

**3. Cuáles son las actividades a las cuales dedica mayor tiempo de su jornada laboral**

**Objetivo:** hacer análisis más minuciosos en las actividades que consumen mayor tiempo.

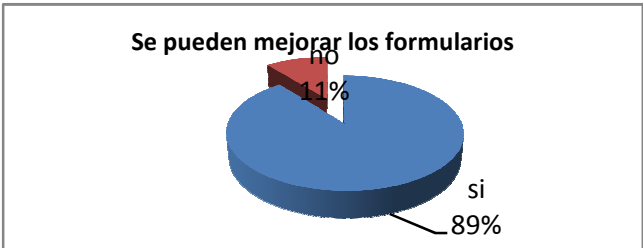
**Comentario:** En primer lugar los ejecutivos de negocios indicaron que la actividad que les consume mayor tiempo fue la tramitación y análisis de los créditos, seguido de la promoción de los productos que dispone la caja para sus clientes y finalmente controlar la mora.

Los cajeros comentaron que la elaboración de la boleta de desembolso y el comprobante de retención, son las dos actividades que más les consumen tiempo. Y finalmente los ejecutivos de plataforma (atención al cliente) señalaron que el pago de remesas, apertura de cuentas corrientes y apertura de cuentas a plazo son las actividades que le consumen mayor tiempo.

**4. Considera que los formularios están adecuadamente diseñados para las actividades que realiza.**

**Objetivo:** determinar si existe una posibilidad de mejora en los formularios que se utilizan en los procesos.

opciones	Frecuencia	%
si	17	89.5%
no	2	10.5%
Total =	19	100.0%



**Comentario:** Aproximadamente el 89% de los empleados opina que los formularios están adecuadamente diseñados, esto significa que están acordes a las exigencias de cada proceso que se realiza actualmente, mientras que el 10 % restante opina que si se pueden mejorar de alguna manera, como por ejemplo en la declaración jurada hay muy poco espacio en el campos de origen de fondos y necesita un nuevo campo para comentarios

**5. Son todas las revisiones, autorizaciones y firmas de documentos necesarios**

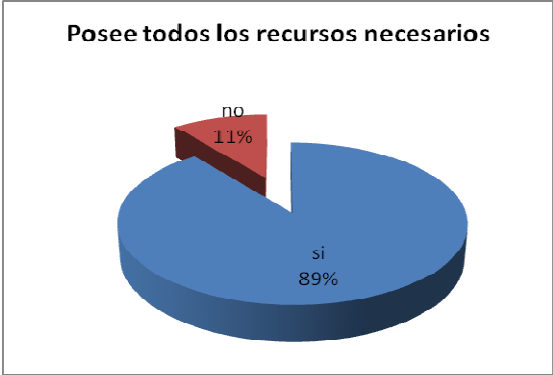
**Objetivo:** determinar si hay forma de cómo mejorar el tiempo del proceso.

El 100 % opina que las revisiones, firmas y autorizaciones son necesarias, dicha opinión corresponde al personal operativo, pero cabe mencionar que los jefes de las unidades consideran que si se pueden mejorar los tiempos de los procesos.

**6. Tiene usted los recursos necesarios para desarrollar sus actividades a tiempo**

**Objetivo:** determinar si los recursos son los necesarios para desempeñarlas las funciones óptimamente.

opciones	Frecuencia	%
si	17	89.5%
no	2	10.5%
Total =	19	100.0%



El 89 % opina que si tiene los recursos necesarios para desempeñar sus funciones de manera normal, **mientras que un 11 % opina que no**, expresado que hace falta una porteadora además que no hay motocicletas o vehículos disponibles para realizar las visitas a los clientes, los vehículos no están disponibles a tiempo por una mala

programación ya que los ejecutivos lo solicitan un día antes o incluso el mismo día de la visita, además algunas personas no tienen licencia de conducir vehículo ni motocicleta, no hay un programa de mantenimiento de ningún tipo para la flota de vehículos y motocicletas.

**7. Considera usted que necesita nuevos recursos o cambios en los ya existente para mejorar el proceso o los procesos en los que participa.**

Objetivo: determinar los requerimientos de los usuarios del sistema.

opciones	Frecuencia	%
si	4	21.1%
no	15	78.9%
Total =	19	100.0%



El 79% opina que los recursos con los que cuenta son los suficientes para desempeñar sus actividades, mientras que el 21 % opina que necesita nuevos recursos como por ejemplo mayor inducción al puesto de trabajo para el personal nuevo.

**8. Considera usted que la distribución de carga de trabajo es uniforme en los proceso que participa.**

Objetivo: determinar las cargas de trabajo en las áreas operativas.

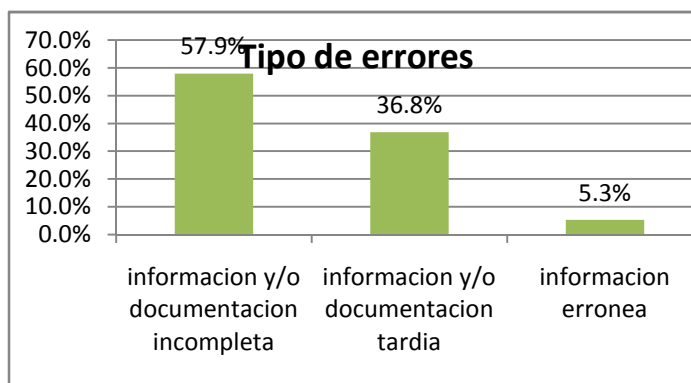
El 100% opina que hay una adecuada distribución de cargas de trabajo, esto significa que en teoría a todo el personal le alcanza el tiempo de la jornada laboral para realizar sus

funciones, pero no es del todo cierto, ya que al abordar al personal individualmente para validar la respuesta estos manifestaron que siempre están dejando trabajo para el día siguiente.

**9. Seleccione si existe algún tipo de errores de los que se mencionan a continuación**

Objetivo: determinar los errores más comunes en los procesos operativos.

opciones	Frecuencia	%
Información y/o documentación incompleta	11	57.9%
Información y/o documentación tardía	7	36.8%
Información errónea	1	5.3%
Total =	19	100.0%



Los errores más comunes cometidos en los procesos son la información y/o documentación incompleta con un 57.9 %, seguido por documentación tardía con un 36.8 % y finalmente 5.3 % con información errónea. Estos errores son presentados a lo largo del proceso de colocación de créditos en las tres diversas líneas: vivienda, consumo y empresa.

**10. Conoce usted el propósito de uso de todos los formularios que llena.**

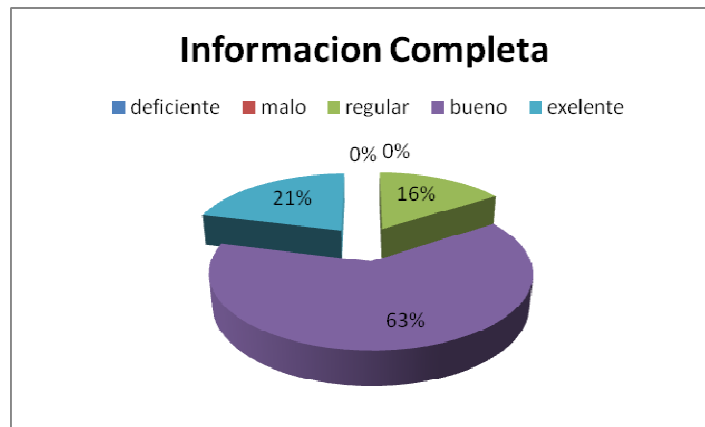
Objetivo: determinar el nivel de conocimiento del puesto.

El 100% de los encuestados conoce el uso y propósito de los formularios que utiliza en su puesto de trabajo. Como ejemplo todos saben la razón por la cual se llena una declaración jurada, una solicitud de crédito o de ingreso de socios

**11. Califique en una escala del uno al cinco su nivel de satisfacción acerca de las características de los insumos que le proporcionan para desarrollar sus actividades.**

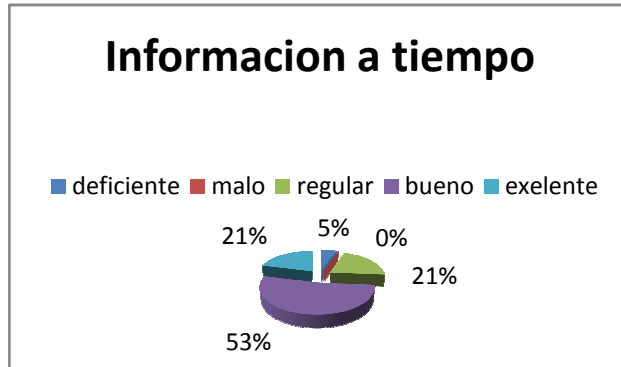
Objetivo: medir el nivel de satisfacción respecto a la calidad de los recursos que le proporcionan para desarrollar sus actividades.

Criterio	Puntuación	total	%
Información completa	1 deficiente	0	0.0%
	2 malo	0	0.0%
	3 regular	3	15.8%
	4 bueno	12	63.2%
	5 excelente	4	21.1%
	total =	19	100.0%



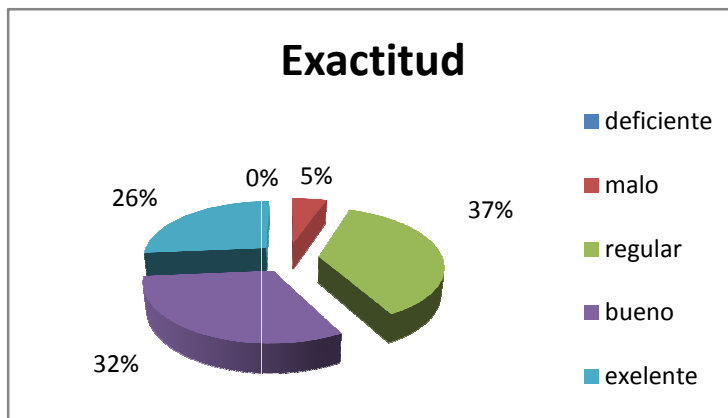
El 63% de los encuestados recibe la información completa con un 57.9% de errores como se demuestra en la pregunta 9. Mientras que el 21 % recibe la información completa sin errores y para el 16 % restante la información que recibe es regular.

Criterio	Puntuación	total	%	
información A tiempo	1	deficiente	1	5.3%
	2	malo	0	0.0%
	3	regular	4	21.1%
	4	bueno	10	52.6%
	5	excelente	4	21.1%
	total =	19	100.0%	



Con respecto al tiempo de recepción de la información el 21 % opina que es excelente, el 53% opina que es bueno, el 21% considera que es regular y un 5% considera que es deficiente.

Criterio	Puntuación	total	%	
Exactitud	1	deficiente	0	0.0%
	2	malo	1	5.3%
	3	regular	7	36.8%
	4	bueno	6	31.6%
	5	excelente	5	26.3%
	total =	19	100.0%	

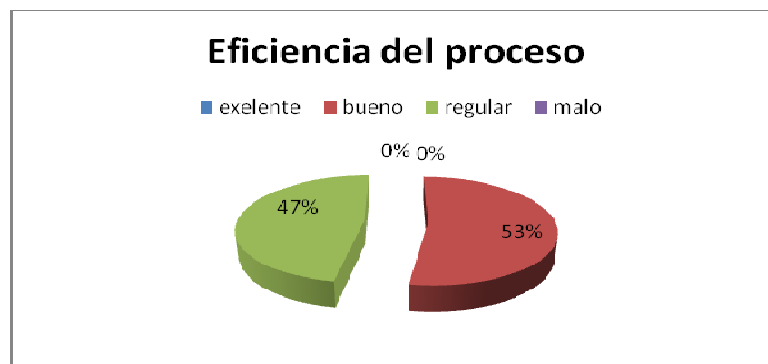


Haciendo referencia a la exactitud en la información tenemos que un 26% opina que es excelente, mientras que el 32% es bueno, seguido de un 37% que considera que es regular y solo un 5% opina que la exactitud de la información es mala, si sumamos las opiniones regulares y malas tenemos un 42% en total, esto significa que la exactitud en la información es una de las mayores causas de los reprocesos y atrasos en los procesos operativos de la caja de crédito.

## 12. ¿Cómo califica la eficiencia de los procesos que se desarrollan en su unidad?

Objetivo: evaluar la eficiencia de los procesos

Criterio	Puntuación	total	%	
Eficiencia	1	excelente	0	0.0%
	2	bueno	10	52.6%
	3	regular	9	47.4%
	4	malo	0	0.0%
		total =	0	100.0%



El 53% de las personas encuestadas opina que la eficiencia de los procesos es buena, mientras que un 47% opina que es regular, esta percepción se tiene debido al alto volúmenes de errores en los procesos.



**13. cual es el nivel de reclamo que reciben por parte de los clientes internos y/o externos**

Objetivo: determinar el nivel de inconformidad de los clientes internos y externos.

Criterio	Puntuación	total	%
Nivel de reclamos	alto	0	0.0%
	medio	0	0.0%
	bajo	6	31.6%
	nulo	13	68.4%
	total =	19	100.0%

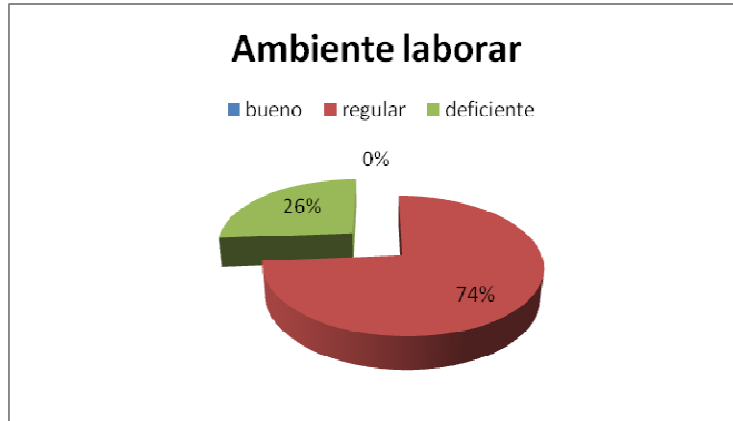


El 68 % del personal encuestado señaló que no hay reclamos y un 32% dice que el nivel de reclamos es bajo, el hecho que no haya reclamos no significa que no existen errores. (Ver pregunta 9)

**14. ¿Cómo evaluaría el ambiente laboral en el que usted se desenvuelve?**

Objetivo: conocer la percepción del personal respecto a su entorno de trabajo.

Criterio	Puntuación	total	%
Ambiente laboral	bueno	0	0.0%
	regular	14	73.7%
	deficiente	5	26.3%
	total =	19	100.0%



El 74% opina que su entorno de trabajo es regular y un 26 % opina que su entorno de trabajo es bueno, la mayoría de empleados opinó que al ambiente es regular por la diferencia de sueldos, además los sub grupos internos manejan rivalidades por la posición de los puestos de trabajo.

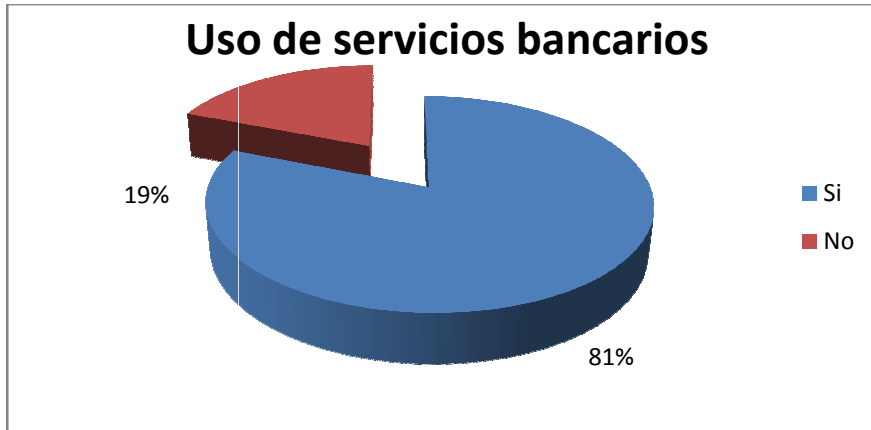
#### **Tabulación de encuestas a los usuarios de servicios bancarios del municipio de Zacatecoluca**

la encuesta a los no socios de la caja de hace para identificar la posición de la caja de crédito en torno al mercado financiero del municipio de Zacatecoluca y así poder determinar la situación actual de la caja en el mercado financiero local, de aquí la importancia de conocer la opinión de los usuarios del sistema financiero del lugar.

1. ¿Ha utilizado algunos de los servicios (cuenta de ahorro, crédito, depósito a plazos, etc.) que ofrecen las instituciones financieras en el municipio de Zacatecoluca?

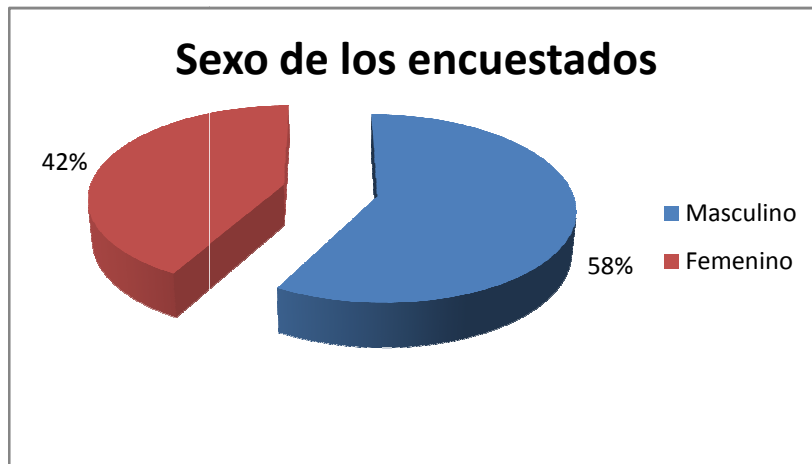
**Objetivo:** Determinar el porcentaje de las personas han hecho uso de servicios financieros en el municipio de Zacatecoluca.

Resolución	Frecuencia
Si	112
No	26



**Comentario:** De acuerdo con la investigación de campo realizada, se determino que más del 80% de la población encuestada en el rango de los 18 años en adelante ha realizado algún tipo de transacción comercial, caso contrario el 19% manifestó que no realizaba ningún tipo de transacción comercial .

A partir del cuadro anterior puede observarse que el 33% de la población encuestada se encuentra dentro de un rango de 33 a 40 años, esto para las personas que realizan trámites bancarios.



Del total de encuestados el 58% son de sexo masculino y el 42% femenino, lo que denota una tendencia a que los hombres son los que realizan mayormente tramites bancarios en general.

Los resultados finales obtenidos a partir de los gráficos anteriores denotan que una buena cantidad de la población económicamente activa en el municipio de Zacatecoluca realiza trámites bancarios.

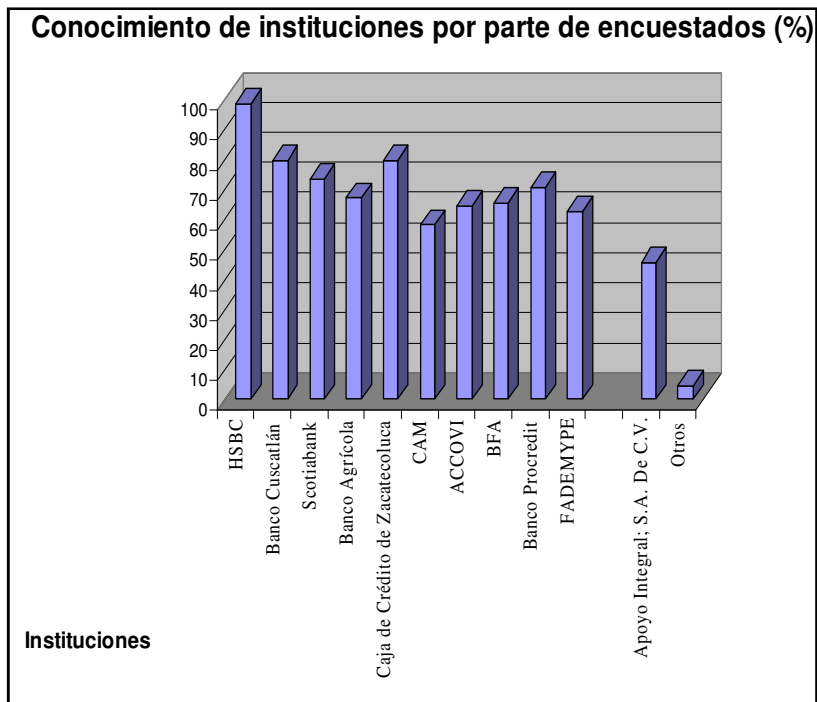
2. ¿Cuáles de las siguientes instituciones financieras situadas en el municipio de Zacatecoluca conoce y porque medio obtuvo conocimiento de estas instituciones?

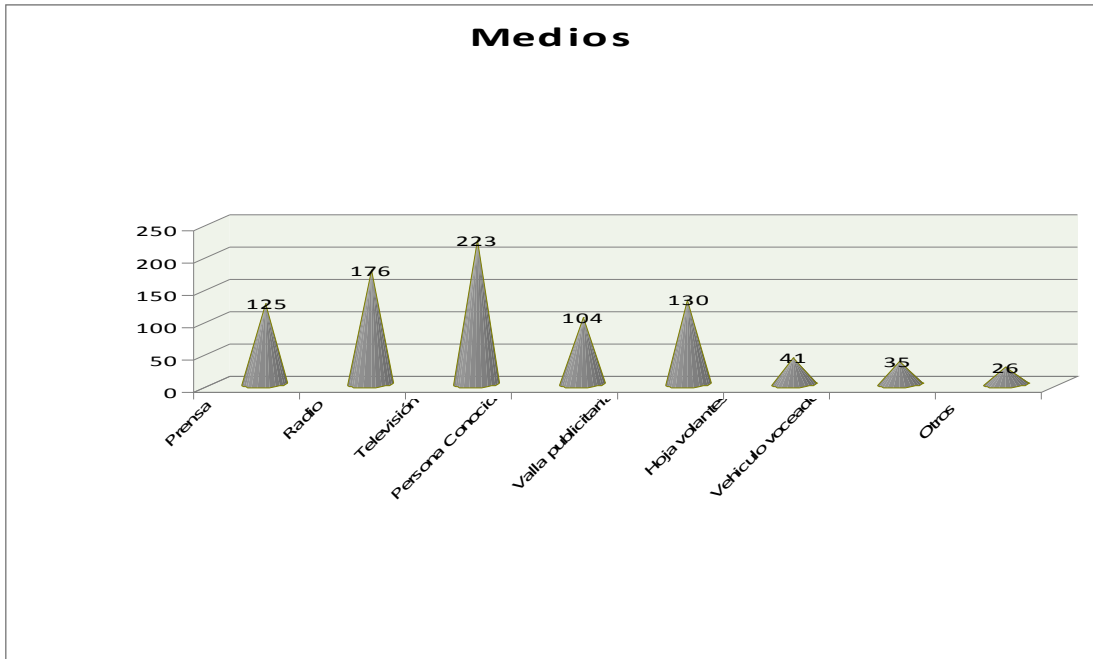
**Objetivo:** Identificar el grado de conocimiento que tienen las personas de Zacatecoluca sobre la caja de Crédito de Zacatecoluca dentro del mercado financiero del municipio y porque medio obtuvo conocimiento.

		Medio							
Instituciones	Conocimiento	Prensa	Radio	Televisión	Persona Conocida	Valla publicitaria	Hoja volantes	Vehiculo voceador	Otros
Banco Salvadoreño (HSBC)	110	21	29	47	6	6	1	0	0
Banco Cuscatlán	89	15	25	36	3	9	1		0
Scotiabank	82	10	21	34	6	9	1	1	
Banco Agrícola	75	10	19	31	2	9	3	0	1
Caja de Crédito de Zacatecoluca	89	12	3	1	35	13	11	12	2
Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM)	65	11	15	8	5	15	3	3	5
Cooperativa Financiera Dinámica (ACCOVI de R.L.)	72	12	16	9	5	15	5	4	6
Banco de Fomento Agropecuario (BFA)	73	11	6	25	11	15	0	5	0
Banco Procredit	79	10	15	27	5	11	5	0	6

Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y	70	8	15	1	15	13	7	8	3
Apoyo Integral; S.A. De C.V.	51	5	12	4	5	16	3	3	3
Otros	5	0	0	0	5	0	0	0	0

Instituciones	% DE CONOCIMIENTO
HSBC	98,21
Banco Cuscatlán	79,46
Scotiabank	73,21
Banco Agrícola	66,96
Caja de Crédito de Zacatecoluca	79,46
CAM	58,04
ACCOVI	64,29
BFA	65,18
Banco Procredit	70,54
FADEMYPE	62,50
Apoyo Integral; S.A. De C.V.	45,54
Otros	4,46



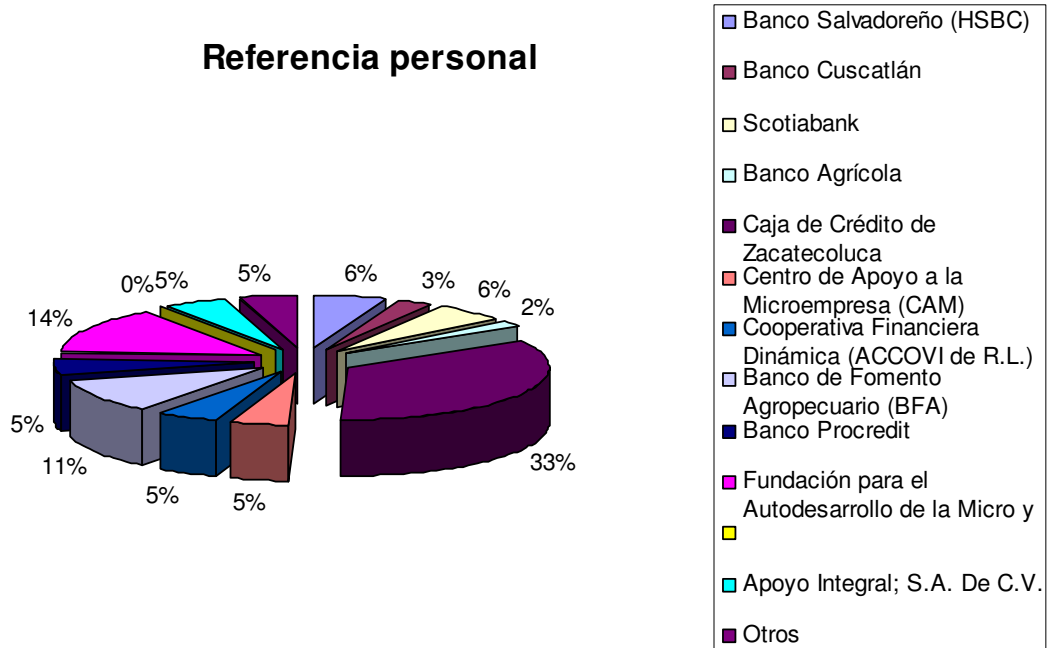


**Comentario:** Entre los medios de comunicación a los que la población en general tiene mayor acceso se encuentran la televisión, radio, valla publicitaria y prensa, de los cuales la institución que tiene una mayor percepción para los entrevistados es el Banco Salvadoreño (HSBC) con un 98% del total de personas que tienen conocimiento de estas instituciones.

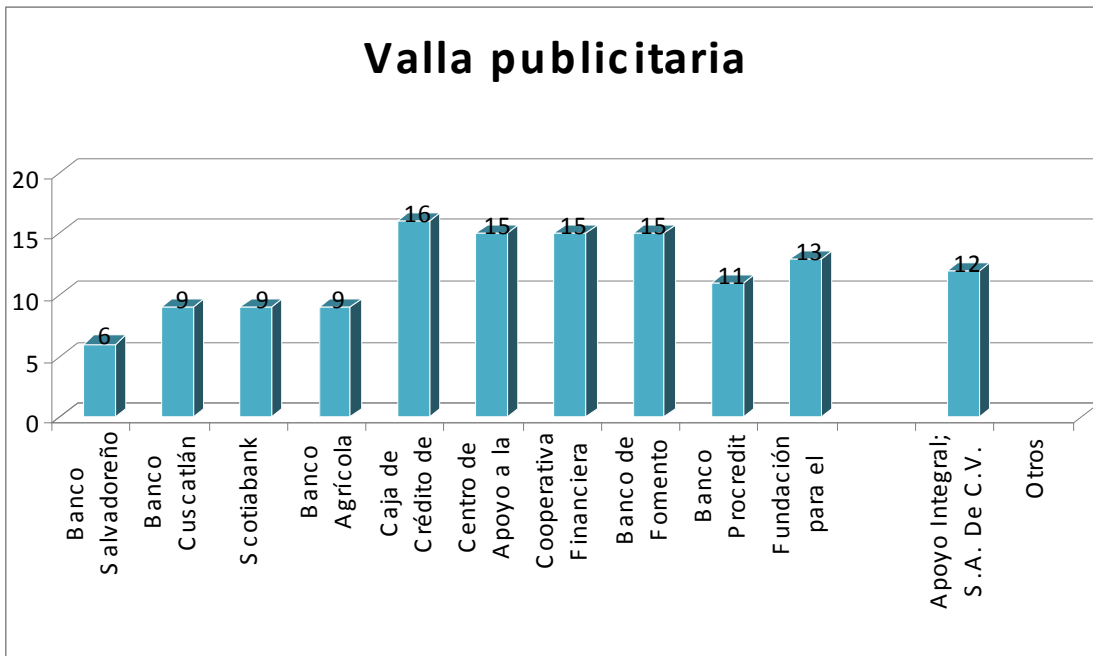
Al efectuar una comparación entre las instituciones que prestan servicios bancarios en el municipio de Zacatecoluca y la Caja de crédito, puede observarse que esta es bastante conocida entre la población pues se coloca en el segundo lugar (79.46%) junto a el Banco Cuscatlán con un similar porcentaje; entre las instituciones más conocidas en el municipio antecedida por el Banco Salvadoreño (HSBC) con el 98% del total.

Del total de encuestados pudo obtenerse una alta referencia sobre los medios por los cuales la gran mayoría de la población puede darse cuenta de la existencia de las instituciones bancarias en el municipio de Zacatecoluca, dentro de estos los que pueden tener una incidencia significativa son las vallas publicitarias, y las referencias que las personas puedan tener por medio de familiares, amigos o conocidos, de estos la Caja de Crédito de Zacatecoluca posee un alto índice comparado con el resto de las instituciones en el municipio como puede observarse en los gráficos siguientes

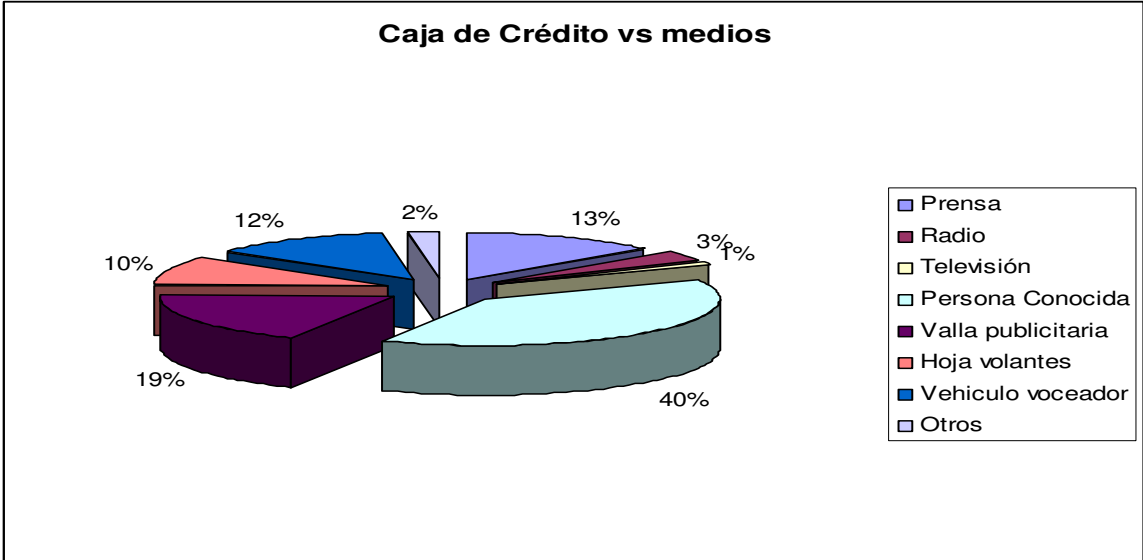
## Referencia personal



## Valla publicitaria



De acuerdo al siguiente grafico donde se compara la incidencia la Caja de Crédito a través de los medios de comunicación, puede observarse que entre los medios que tienen una alta incidencia entre la población se encuentran las vallas publicitarias y en mayor proporción las referencias de personas conocidas concluyendo con vehículo voceador son los medios que la población por medio de los cuales principalmente conocen a la Caja de Crédito, cabe destacar que entre otros medios de comunicación por los cuales se promociona la Caja se encuentran los anuncios patrocinados por FEDECREDITO, donde se agrupan la 48 de Cajas de Crédito y 7 Bancos de los trabajadores a nivel nacional

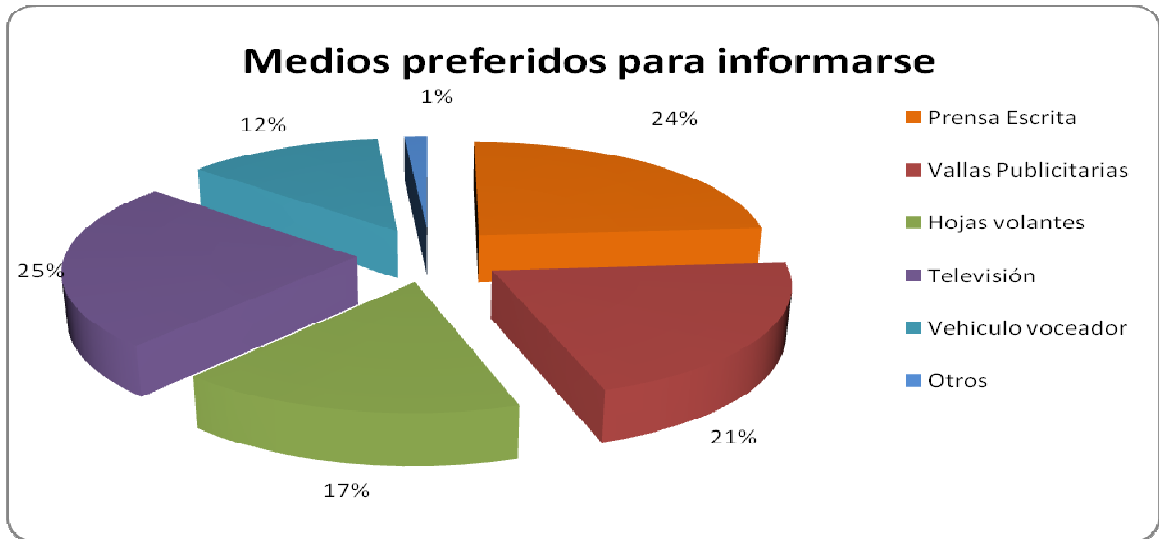


3. ¿Mediante que medios le gustaría informarse sobre servicios bancarios que ofrezcan las instituciones financieras?

**Objetivo:** Conocer a través de qué medios publicitarios le gustaría informarse las personas de Zacatecoluca sobre los servicios financieros que se ofrecen.

Medio	Total
Prensa Escrita	33
Vallas Publicitarias	29
Hojas volantes	23
Televisión	34
Vehículo voceador	17
Otros	2





**Comentario:** dentro de los medios de comunicación más importantes que la ciudadanía espera informarse sobre los servicios que ofrecen los diferentes bancarios y financieras en el municipio de Zacatecoluca se subrayan: la televisión (25%), prensa escrita (24%) y vallas publicitarias (21%), donde se destacan como medios masivos de información la televisión y la prensa escrita, a la que la gran mayoría de usuarios y población en general tiene acceso.

No obstante entre los medios menos preferidos por los habitantes, se encuentran el vehículo voceador (12%) y hojas volantes (17%), esto puede deberse al poco impacto a largo plazo que generan dentro de la población.

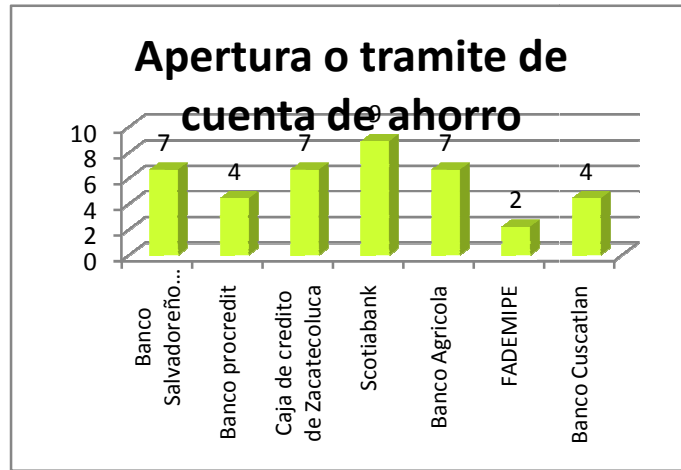
#### 4. ¿Qué tipo de servicio financiero ha utilizado y en que institución?

**Objetivo:** Identificar el tipo de servicio financiero que los habitantes de Zacatecoluca han utilizado últimamente y en que institución lo llevaron a cabo.

A continuación se presentan los diferentes servicios bancarios y financieros realizados en el municipio de Zacatecoluca y se detallan las frecuencias de la realización de estos trámites en las instituciones señaladas por los usuarios de estos servicios.

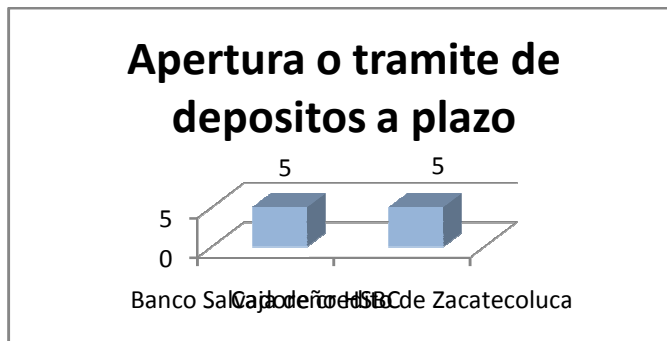
### Apertura o tramites de cuenta de ahorro

Institución	Frecuencia
Banco Salvadoreño	7
HSBC	4
Banco Procredit	4
Caja de crédito de Zacatecoluca	7
Scotiabank	9
Banco Agrícola	7
FADEMIPE	2
Banco Cuscatlán	4



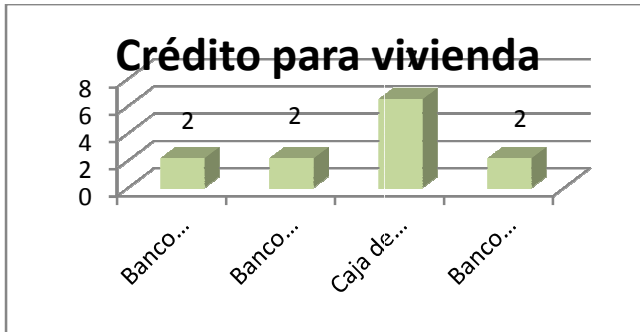
### Apertura o tramite de depósitos a plazo

Institución	Frecuencia
Banco Salvadoreño	5
HSBC	5
Caja de crédito de Zacatecoluca	5



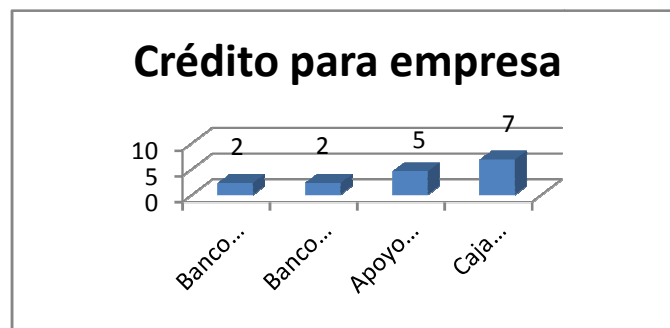
### Crédito para vivienda

Institución	Frecuencia
Banco Salvadoreño	2
HSBC	2
Banco Procredit	2
Caja de crédito de Zacatecoluca	7
Banco Agrícola	2



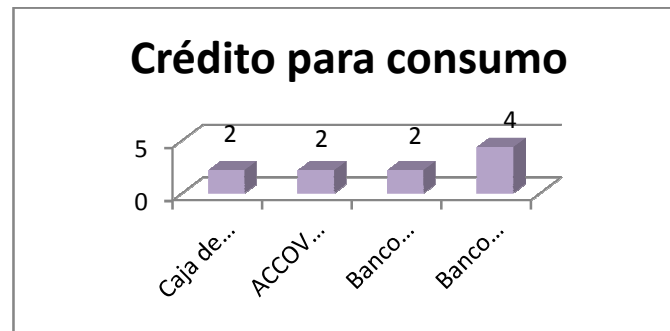
### Crédito para empresa

Institución	Frecuencia
Banco de Fomento Agropecuario	2
Banco Procredit	2
Apoyo Integral	5
Caja de crédito de Zacatecoluca	7



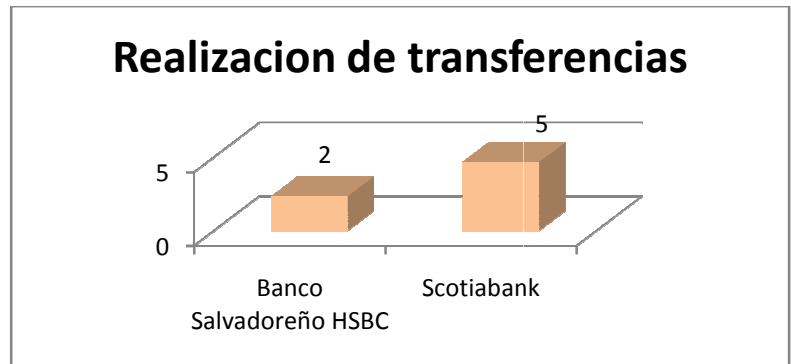
### Crédito para consumo

Institución	Frecuencia
Caja de crédito de Zacatecoluca	2
ACCOVI de R.L.	2
Banco de Fomento Agropecuario	2
Banco Procredit	4



### Realización de transferencias

Institución	Frecuencia
Banco Salvadoreño	2
HSBC	
Scotiabank	5



**Comentarios:** se presentan individualmente los servicios prestados por las instituciones financieras acompañados de su respectiva frecuencia de uso.

Para la realización del servicio Apertura o trámites de cuentas de ahorro: existe una marcada diferencia con respecto a Scotiabank seguido por el Banco Salvadoreño HSBC y la Caja de Crédito de Zacatecoluca.

En la Apertura o tramites de cuentas de ahorro: una cantidad similar de encuestados manifestó haber realizado este servicio en la Caja de crédito de Zacatecoluca y en el Banco Salvadoreño HSBC

La caja de Crédito de Zacatecoluca es la institución que tiene altas preferencias en cuanto a las solicitudes de créditos para empresa, vivienda y consumo, como puede detallarse en los gráficos anteriores, ya que la frecuencia de uso por persona encuestada es elevada seguida por instituciones que también prestan este tipo de servicios como el Banco Procredit y Apoyo Integral

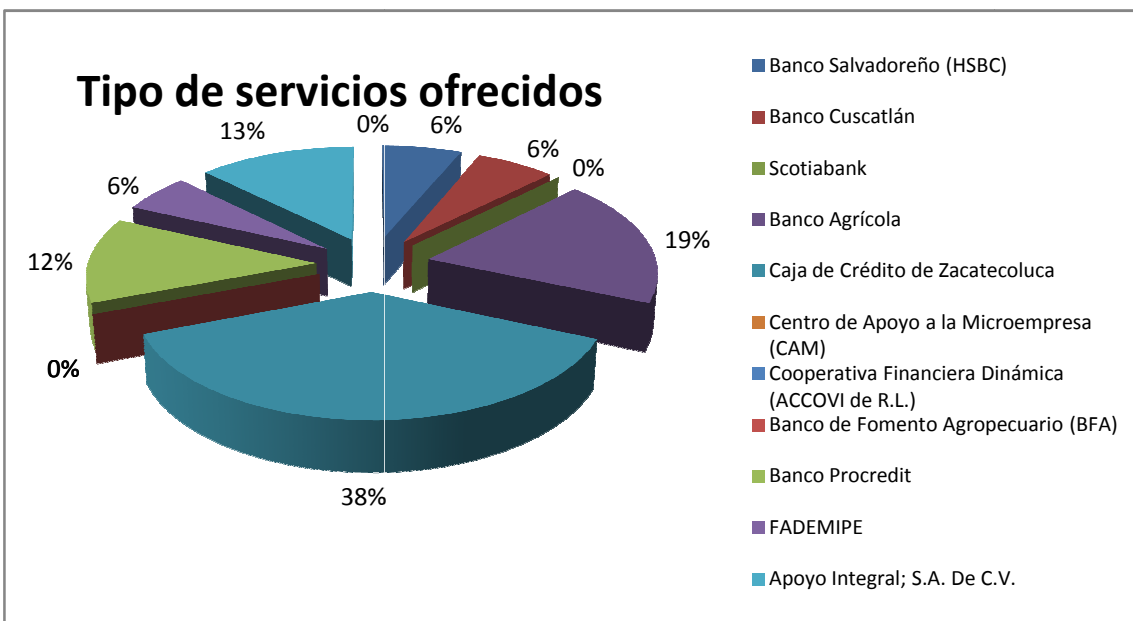
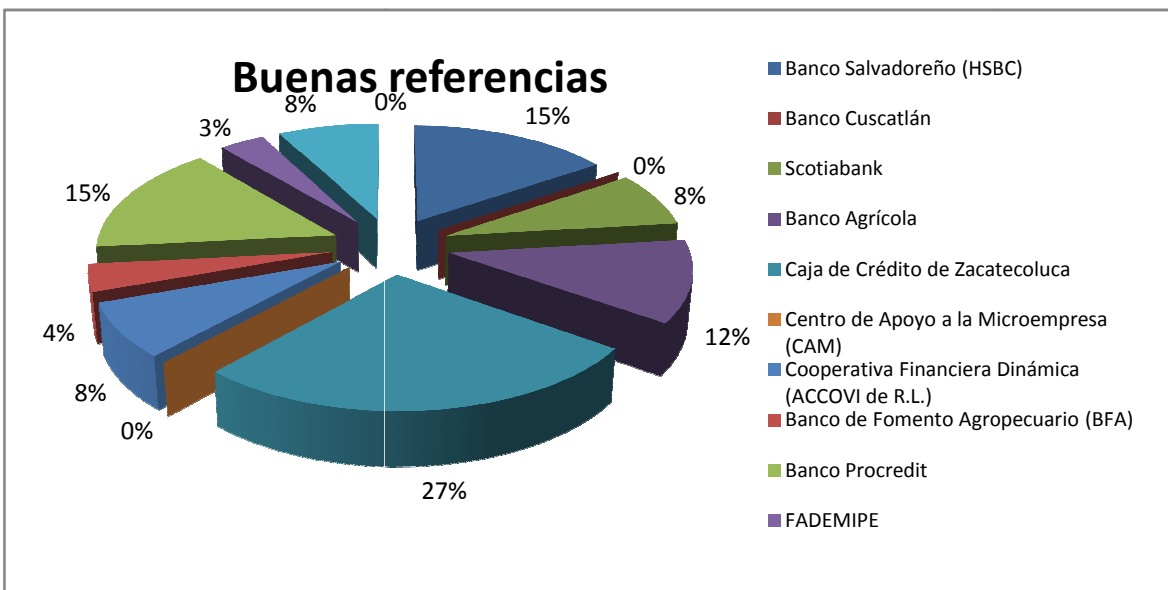
5. ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales se decidió por realizar trámites en esas instituciones?

**Objetivo:** Identificar los motivos por los cuales se seleccionó una determinada institución financiera para utilizar algún servicio para comparar con las razones por las cuales escogieron a la Caja.

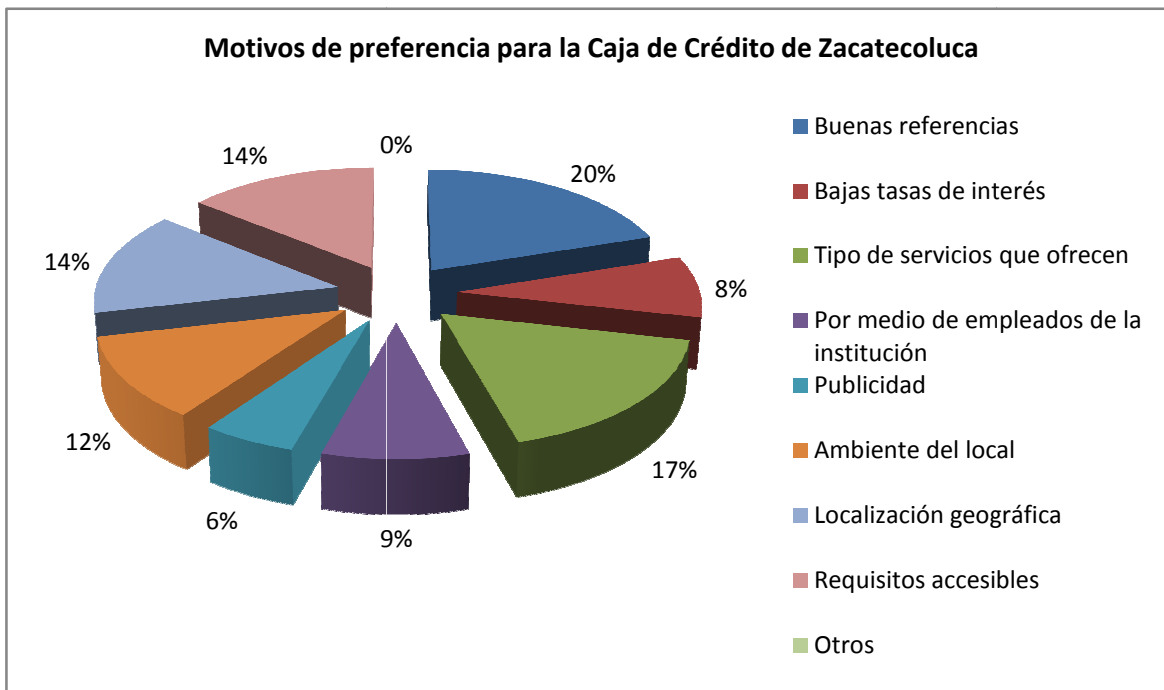
Instituciones	Motivos								
	Buenas referencias	Bajas tasas de interés	Tipo de servicios que ofrecen	Por medio de empleados de la institución	Publicidad	Ambiente del local	Localización geográfica	Requisitos accesibles	Otros
Banco Salvadoreño (HSBC)	9	4	2	2	0	5	5	4	2
Banco Cuscatlán	0	2	2	0	0	0	2	2	
Scotiabank	4	0	0	0	2	0	2	4	2
Banco Agrícola	7	2	7	5	4	5	2	0	0
Caja de Crédito de Zacatecoluca	16	7	14	7	4	9	11	11	0
Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cooperativa Financiera Dinámica (ACCOVI de R.L.)	4	2	0	0	0	0	2	2	0
Banco de Fomento Agropecuario (BFA)	2	2	0	0	0	0	0	2	0
Banco Procredit	9	7	5	0	0	0	2	4	0
FADEMIPE	2	2	2	0	0	0	0	0	0
Apoyo Integral; S.A. De C.V.	4	2	5	5	2	0	0	0	
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Comentario:** Dentro de los motivos más importantes por los cuales los usuarios de los servicios financieros prefieren una entidad a otra dependen de motivos en algunos casos de circunstanciales propios de cada institución.

Como puede observarse gran parte de los usuarios de los servicios, que fueron entrevistados manifestaron tener buenas referencias (27%) sobre la Caja de Crédito de Zacatecoluca seguido por el banco salvadoreño HSBC y el Banco Procredit con un (15%) respectivamente y el tipo de servicios que esta ofrece a sus clientes (38%), seguido por el banco Agrícola con un (19%) de acuerdo a los gráficos siguientes



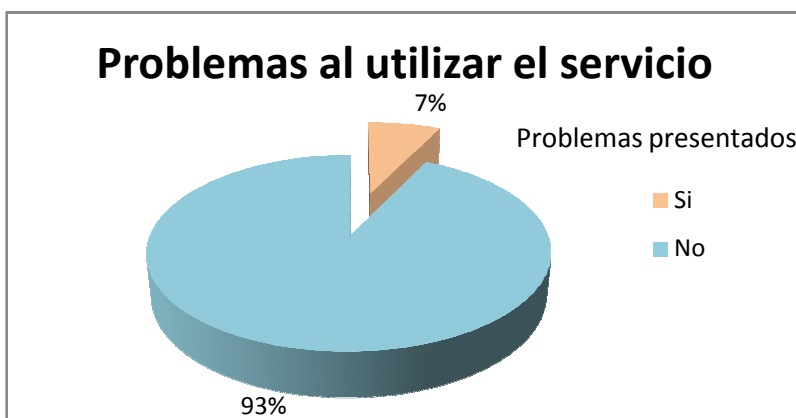
De los motivos por los cuales los usuarios y no usuarios de la Caja de Crédito de Zacatecoluca prefieren o conocen esta institución puede denotarse las buenas referencias sobre la institución (20%), el tipo de servicios ofrecidos (17%), además que posee requisitos accesibles (14%) y la localización geográfica (14%) como se detalla en el gráfico siguiente:



6. ¿Tuvo algún problema cuando utilizo alguno de los servicios de estas instituciones?

**Objetivo:** Determinar el porcentaje de las personas tuvieron alguna clase de problemas mientras hicieron uso de algún servicio financiero.

Respuesta	Frecuencia
Si	8
No	104



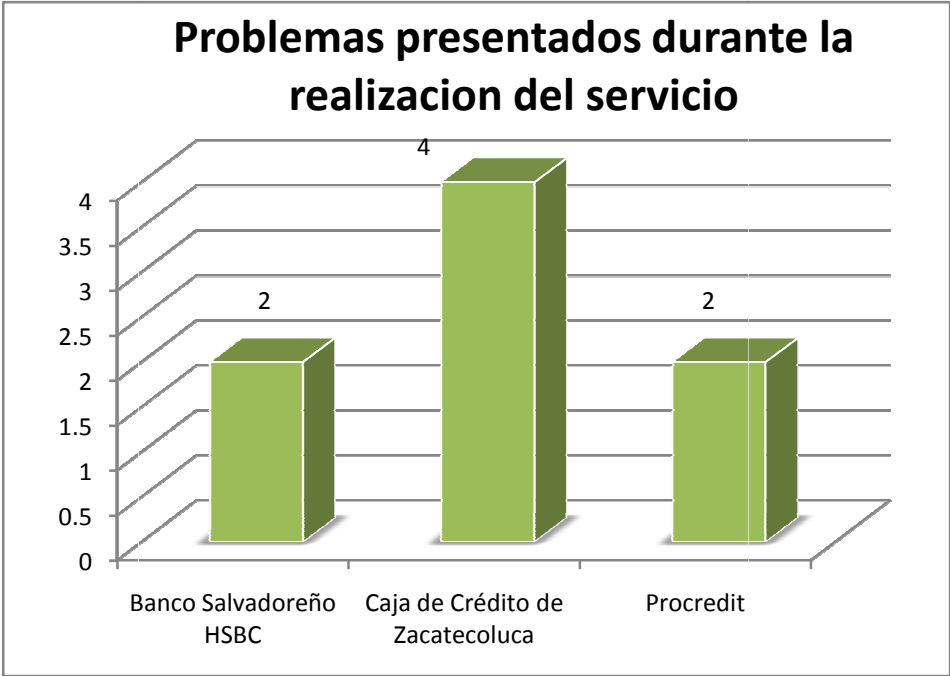
**Comentario:** Un alto porcentaje de los usuarios entrevistados manifestó no haber tenido ningún problema al realizar trámites en alguna institución financiera (93%), esto denota una alta eficiencia en cuanto a la prestación de servicios en las instituciones que operan en el municipio de Zacatecoluca.

7. Si su respuesta anterior fue afirmativa, elija de las siguientes opciones el tipo de problemas que se le presento:

**Objetivo:** Indagar sobre los tipos de problemas se le presentaron a las persona cuando utilizaron algún servicio financiero y en que institución se les presento.

**Alternativas**

Instituciones	Retraso en la realización del servicio	Información incompleta	Error en documentos	Actitud inadecuada de parte del personal que le atendió	Retraso en la resolución	Perdida de documentos	Retraso en documentos	otros





**Comentario:** En base a la tabla de resultados obtenidos entre los casos presentados se encuentran: una actitud inadecuada por parte del personal que lo atendió, error en documentos, retraso en la realización del servicio y otros.

Cabe destacar que en cuanto a otros problemas de los 2 casos reportados uno corresponde a que a la persona entrevistada no se le otorgo el crédito solicitado y el otro no se le otorgo la cantidad que la persona solicito.

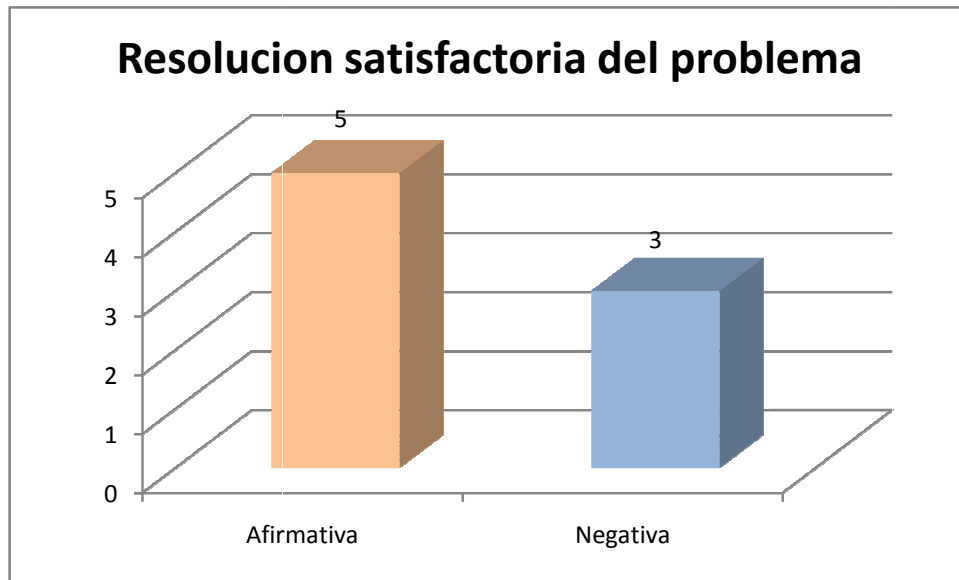
En el grafico anterior puede observarse que para los encuestados la institución que más ha presentado problemas es la Caja de Crédito de Zacatecoluca, donde se dan casos que pueden clasificarse como error en documentos y actitud inadecuada por parte del personal que lo atendió.

8. ¿El problema presentado fue resuelto satisfactoriamente?

**Objetivo:** Conocer la capacidad que tiene la Caja de Crédito de Zacatecoluca en cuanto a resolver algún tipo de problema que se presente con un cliente.

Resultados obtenidos a partir del número de afirmaciones por institución:

Instituciones	Resolución	
	Afirmativa	Negativa
Banco Salvadoreño	2	
HSBC		
Caja de Crédito de Zacatecoluca	2	2
Procredit	1	1
Total	5	3



**Comentario:** Tomando como base la pregunta 7 y de acuerdo con los resultados obtenidos, la mayor cantidad de usuarios encuestados que solicitaron los servicios y que se les presento algún tipo de problema tuvieron una resolución satisfactoria del mismo (5 de 8 casos registrados)

Dentro de las instituciones que resolvieron satisfactoriamente los problemas presentados se encuentran el Banco Salvadoreño HSBC Y Banco Procredit, dentro de las que presentan una resolución negativa esta la Caja de Crédito de Zacatecoluca.

9. ¿Si señala a la Caja de Crédito de Zacatecoluca, mencione las razones por las cuales considera que no fue resuelto su problema?

**Objetivo:** Conocer las razones por las cuales un cliente considera que no fue satisfecha se necesidad cuando utilizo algún servicio financiero de la Caja de Crédito de Zacatecoluca.

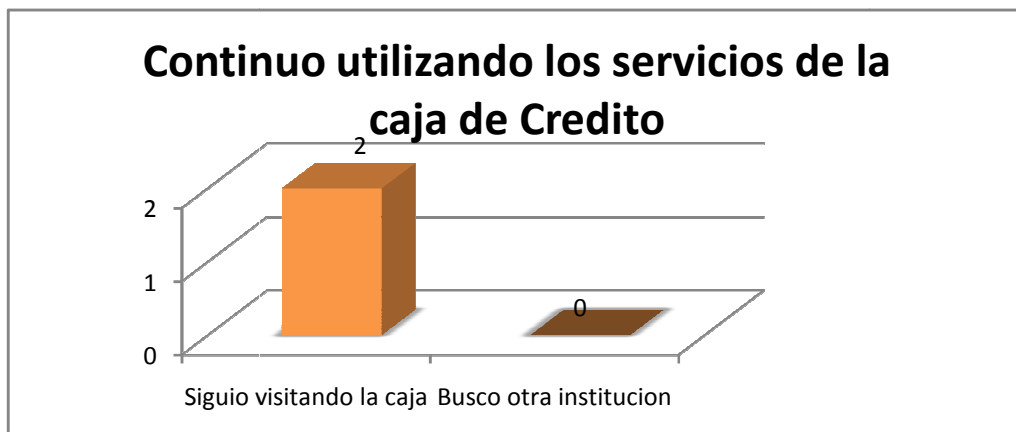
**Comentario:** entre las respuestas externadas por los usuarios de la Caja de Crédito en cuanto a que no fue resuelto su problema satisfactoriamente están:

- El ejecutivo asignado no le aviso a la persona que solicito el crédito sobre la fecha de la realización de pago.
- El usuario entrevistado se retraso 15 días de la fecha que tenía que pagar.

10. ¿Ha seguido o piensa seguir utilizando la caja de crédito para realizar algún trámite financiero o ha buscado otra institución financiera?

**Objetivo:** Determinar cuántos clientes optaron por no seguir visitando a la caja de Crédito de Zacatecoluca luego de una experiencia desfavorable.

Pregunta	Frecuencia
Siguió visitando la caja	2
Busco otra institución	0



**Comentario:** en base a las respuestas obtenidas de los encuestados que tuvieron una experiencia poco satisfactoria en cuanto a la resolución de sus servicios, estos continuaron visitando la Caja de Crédito en el total de los casos.

11. ¿Por qué razones nunca ha realizado algún trámite financiero en la Caja de Crédito de Zacatecoluca?

**Objetivo:** Conocer las razones por las cuales las personas aseguran no haber realizado algún trámite financiero en la Caja de Crédito de Zacatecoluca.

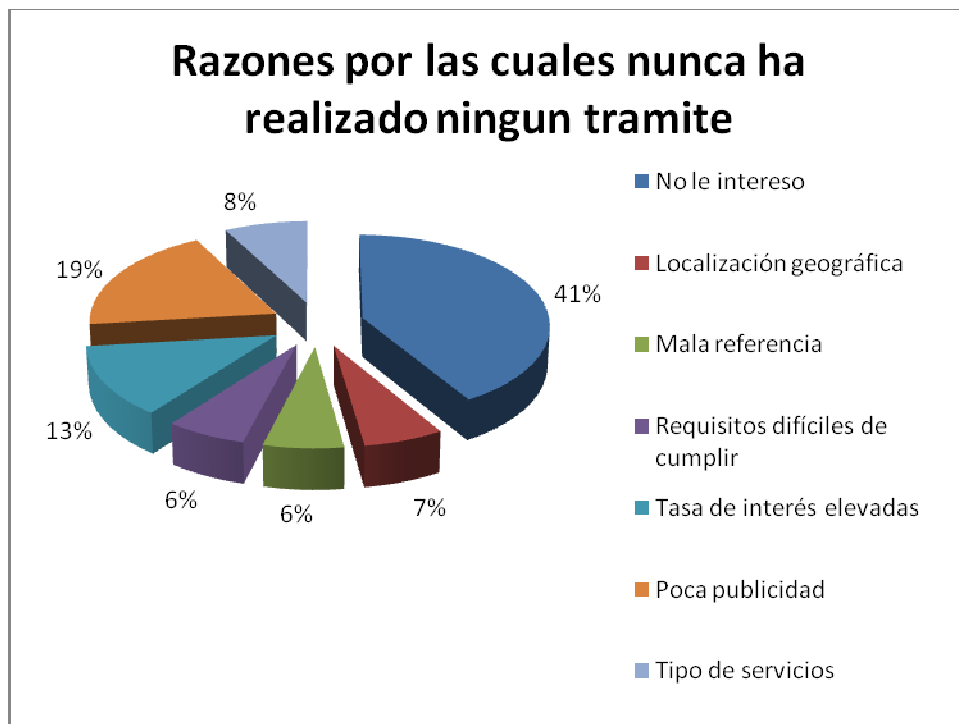
Se presentan una serie de motivos considerados por los usuarios de servicios financieros, los cuales denotan el porqué no han realizado tramites en esta institución

Respuesta	Frecuencia
No le intereso	32
Localización geográfica	5
Mala referencia	5
Requisitos difíciles de cumplir	5
Tasa de interés elevadas	10

Poca publicidad	15
Tipo de servicios	6

**Comentario:** el 41% de los encuestados manifestó que el principal motivo por el cual nunca han visitado la Caja de Crédito es principalmente porque no se han sentido motivados a convertirse en socios no tiene un motivo específico para hacerlo, algunos expresaron que no cuentan con información que los motive a hacerse socios (no le interesa).

Además los usuarios consideran que las tasas de interés son elevadas (13%), a la vez opinan que la Caja tiene poca publicidad (19%), Caso contrario manifiestan referencias negativas ya que esto constituye un 5% del total de encuestados según el grafico siguiente:

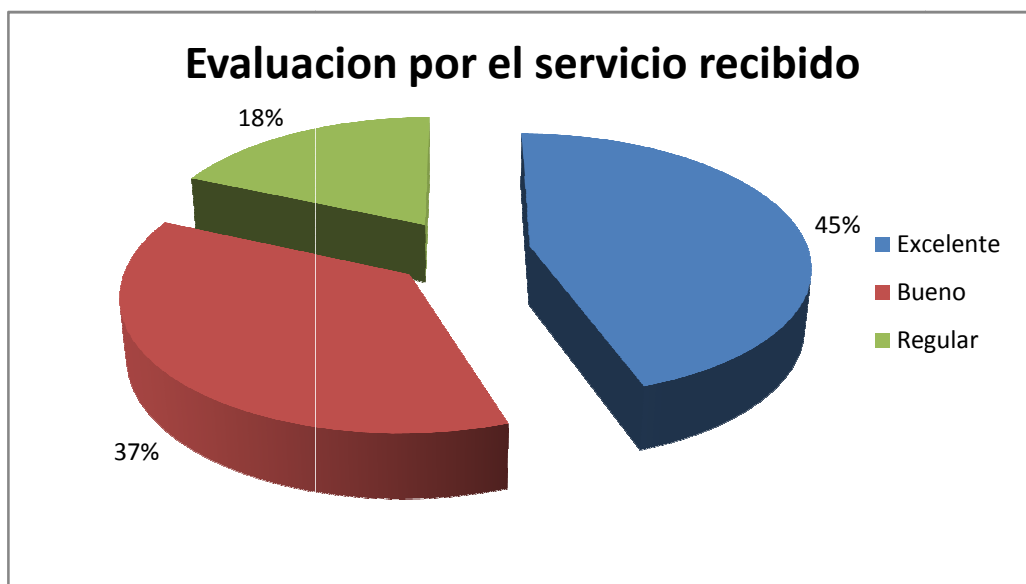


12. ¿Cómo evaluaría el servicio que recibe o ha recibido en la Caja de Crédito de Zacatecoluca?

**Objetivo:** Conocer la percepción que tienen las personas que hicieron uso de los servicios de la Caja De Crédito de Zacatecoluca, sobre el desempeño de esta.

Evaluación	Frecuencia
Excelente	17
Bueno	14
Regular	7
Malo	0
Pésimo	0

**Comentario:** El 45% de los encuestados que realizaron algún tipo de trámite en la Caja de Crédito expresa que el servicio es excelente mientras que el 7% que es regular, esto indica que la Caja de Crédito tiene un alto grado de aprobación aceptable, como se aprecia en el grafico siguiente



13. ¿Qué sugerencia podría manifestar a la Caja de Crédito para mejorar algún aspecto sobre los servicios que presta?

**Objetivo:** Conocer que tipos de sugerencias tiene las personas para mejorar el desempeño de la caja de Crédito.

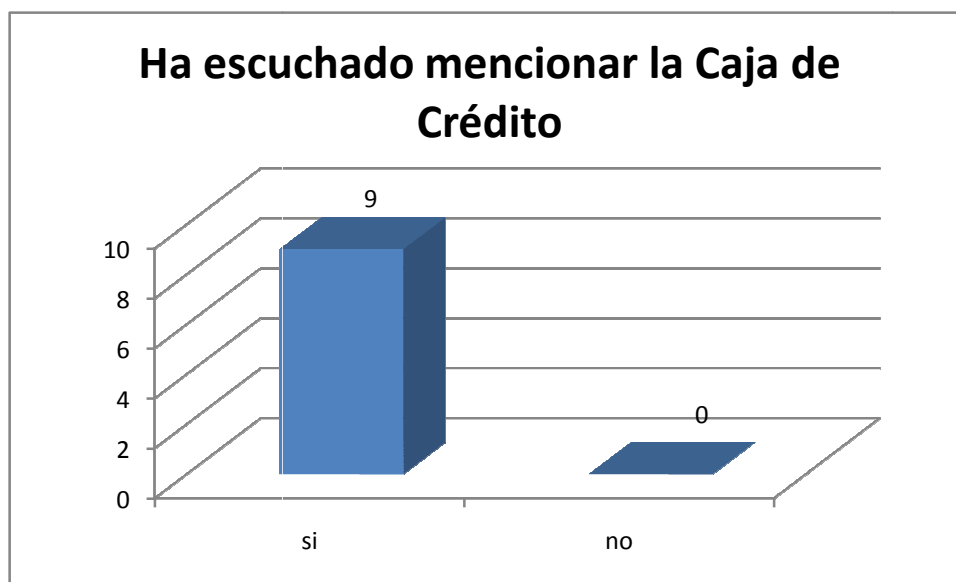
**Comentario:** Entre las sugerencias que los usuarios presentan para mejorar los servicios que presta la Caja de crédito destacan los siguientes:

- Mayor control de personal
- Descuentan mucho dinero para ingresar como socios
- Todo bien en los servicios pero el parqueo está mal
- Tiempo de la fila muy largo
- Aumento de dividendos por acciones
- Aumentar el monto que pueda prestarse
- Mejorar los tiempos de resolución de los créditos
- Bajar las tasas de interés

14. ¿Ha escuchado mencionar a la Caja de Crédito de Zacatecoluca?

**Objetivo:** Conocer si las personas entrevistada tienen conocimiento de la existencia de la Caja de crédito.

Respuesta	Frecuencia
si	9
no	0



**Comentario:** En base a la pregunta 2 del cuestionario de no socios, de las personas que no respondieron favorablemente sobre el conocimiento de esta institución, se hizo hincapié al final

de este cuestionario para determinar si por lo menos había escuchado sobre esta y en el total de los casos la respuesta fue afirmativa.

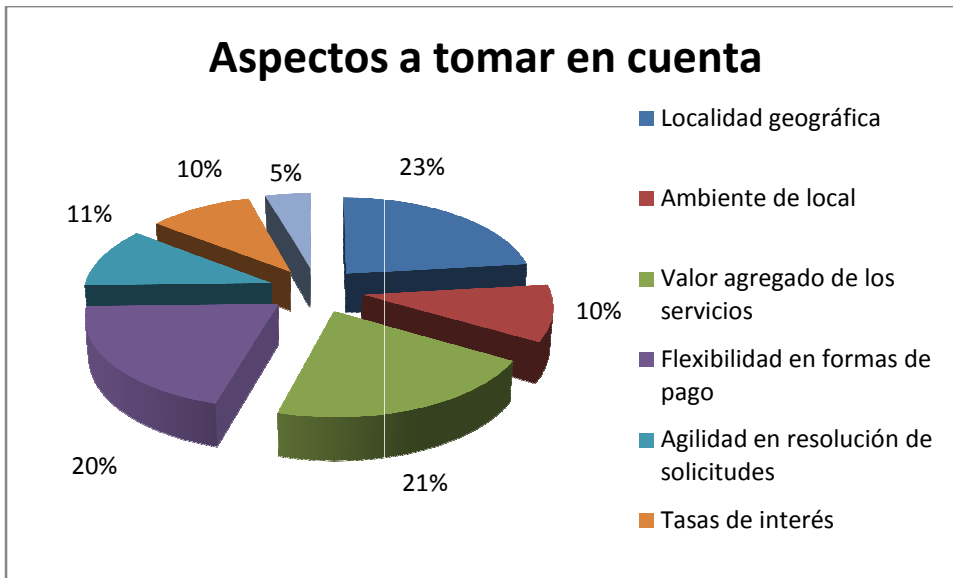
15. ¿Qué aspectos tomaría en cuenta para llegar a ser socio de una caja de crédito?

**Objetivo:** Conocer los aspectos que toman en cuenta las personas para llegar a ser socios de una cooperativa de ahorro.

Se presentan una serie de aspectos considerados por los usuarios de servicios financieros, los cuales denotan las consideraciones más importantes para llegar a ser sujetos de solicitud de crédito.

Aspectos a tomar en cuenta	Frecuencia
Localidad geográfica	32
Ambiente de local	14
Valor agregado de los servicios	29
Flexibilidad en formas de pago	28
Agilidad en resolución de solicitudes	15
Tasas de interés	14
Otros	6

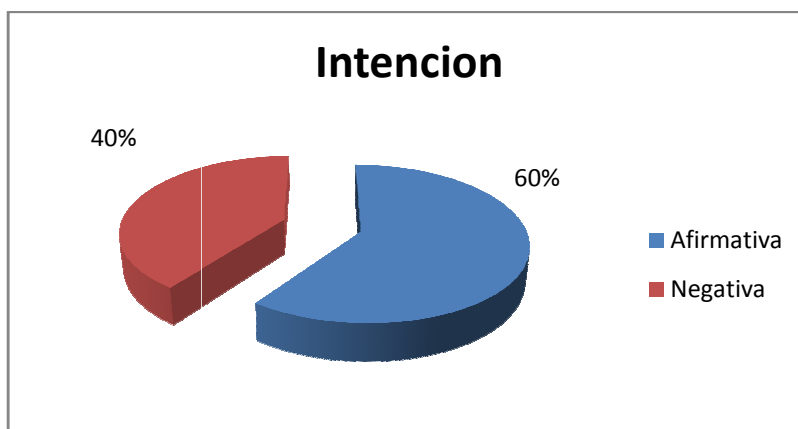
**Comentario:** Desde el punto de vista de los usuarios, el aspecto mas importante a ser considerado para llegar a ser socio de una caja de credito es que tenga una buena hubicacion geografica 23%, seguido por que exista flexibilidad en la forma de pago 20% y algun valor agregado en los servicios 21% , por lo tanto son elementos que podrian ser explotados publicitariamente. según el grafico siguiente. Estos aspectos son considerados como mas importantes para los usuarios a la hora de buscar una institución financiera para solicitar un credito.



16. ¿Le interesaría ser socio de la Caja de Crédito de Zacatecoluca?

**Objetivo:** Conocer la intención de ser socio por parte de las personas encuestadas.

Le interesaría	Frecuencia
Afirmativa	45
Negativa	30



**Comentario:** El 60% de las personas entrevistadas expreso una intencion afirmativa de ser socio de la Caja de Crédito de Zacatecoluca, mientras que el 40% dijo que no, lo anterior indica una buena dispocion a ser miembro de esta institución.



# **ANEXO 2**

## **PROCESOS ESTRATEGICOS**

### **ADMINISTRACION DE RIESGOS**

## **2.0 PROCESOS ESTRATEGICOS**

### **2.1 Administración de riesgos**

**Código P.C.4**

#### **ADMINISTRACION DE RIESGO**

El control del riesgo dentro de la Caja de Crédito se divide en 2 Tipos.

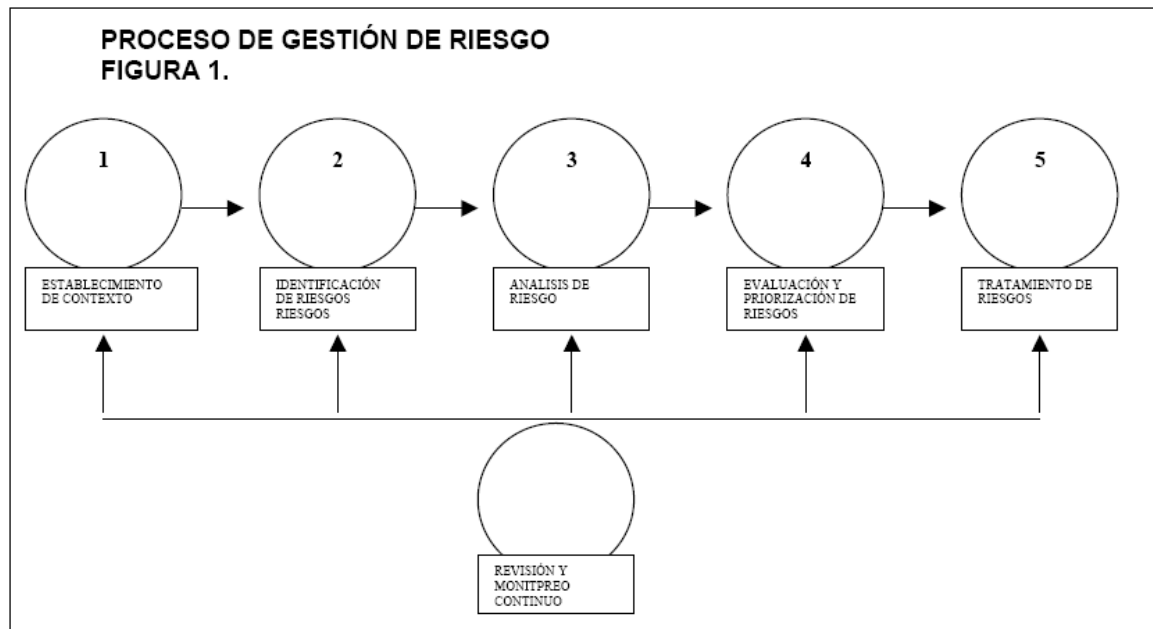
El primer tipo se encuentra inmerso en el desarrollo de cada uno de los procesos, como es el caso de los procesos dentro de Colocaciones en el cual el riesgo está localizado en el análisis del crédito a otorgar, que consiste en evaluación de cliente, de garantía, etc., todo referente al riesgo que existe en no recuperar el dinero colocado. En el caso de las captaciones, se tienen los controles de lavado de dinero, controles en el ingreso de socios y otros, también el control de riesgo se compone de ciertos tipos de políticas: política de gestión de liquidez, manual de lavado de dinero, etc.

Este tipo de control de riesgo está relacionado con el proceso de control interno, los dos son transversales al desarrollo de los procesos principales de la caja de crédito, que controlan las actividades de esta mediante: autorización, registro, supervisión y conciliación.

El otro tipo de riesgo tiene que ver con el diseño de planes de control de riesgo, desarrollado a través de etapas

El proceso de administración de riesgo aplicado a cualquier actividad consta de las siguientes etapas:

1. Establecimiento del contexto
2. Identificación de los riesgos
3. Análisis de riesgos
4. Evaluación de riesgos
5. Tratamiento de los riesgos
6. Monitoreo y revisión



Para identificar los riesgos resulta esencial que el personal tenga, o haya obtenido en etapas previas, un amplio conocimiento de:

- Las políticas, los planes y los programas de fiscalización.
- Los procesos y las operaciones, que están bajo revisión, además de la normativa y otros aspectos mencionados en la etapa de análisis preliminar

Para lo cual es imprescindible tener documentados adecuadamente todos los procesos involucrados en el funcionamiento de la Caja de Crédito, así poder tener una mayor supervisión de estos y al mismo tiempo permite tanto la mejora continua como la identificación de nuevos riesgos

Las Posibles fuentes de riesgo, pueden darse en las siguientes situaciones:

- Las relaciones comerciales
- Vacíos en la normativa u otra legislación.
- Deficiencia en actividades administrativas o controles internos en el Servicio
- El alto grado tecnológico

- Complejidad en la valoración de las mercancías involucradas
- La complejidad de las operaciones

La Caja de Crédito debido a una normativa de FEDECREDITO tiene como obligación

Mantener en su estructura organizativa el elemento de oficial de cumplimiento, quien es el que se encarga de planear y establecer las actividades de control del riesgo, sin embargo el hecho de no tener documentados estructuralmente los procesos, dificulta dicha labor ya que no se cuenta con parámetros para desarrollar un mejor control.

Por lo tanto el llevar una adecuada documentación de los procesos ayudaría a supervisarlos de una mejor manera, facilitaría la identificación de nuevos riesgos, así como también el diseño de instrumentos para controlarlo como mediante matrices de riesgo, matrices de monitoreo y planes de tratamiento de riesgos.



# CAJA DE CRÉDITO DE ZACATECOLUCA

## ANEXO 3

### DIAGRAMAS DE FLUJO ASME DE PROCESOS SITUACION ACTUAL

#### 1.0 PROCESOS CLAVES

- 1.1 FONDEO
- 1.2 COLOCACION
- 1.3 RECUPERACION

#### 2.0 PROCESOS ESTRATEGICOS

- 2.1 PLANEACION ESTRATEGICA

#### 3.0 PROCESOS DE SOPORTE

- 3.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS INSTITUCIONALES
- 3.2 SOPORTE A LA GESTION

# **1.0 PROCESOS CLAVES**

## **1.1 FONDEO**

- A- Administración de capital social**
- B- Gestión de fondos con instituciones financieras**
- C- Gestión de captación de depósitos**

## **1.2 COLOCACION**

- A- Administración de operaciones**
- B- Promoción y ventas**
- C- Constatación**

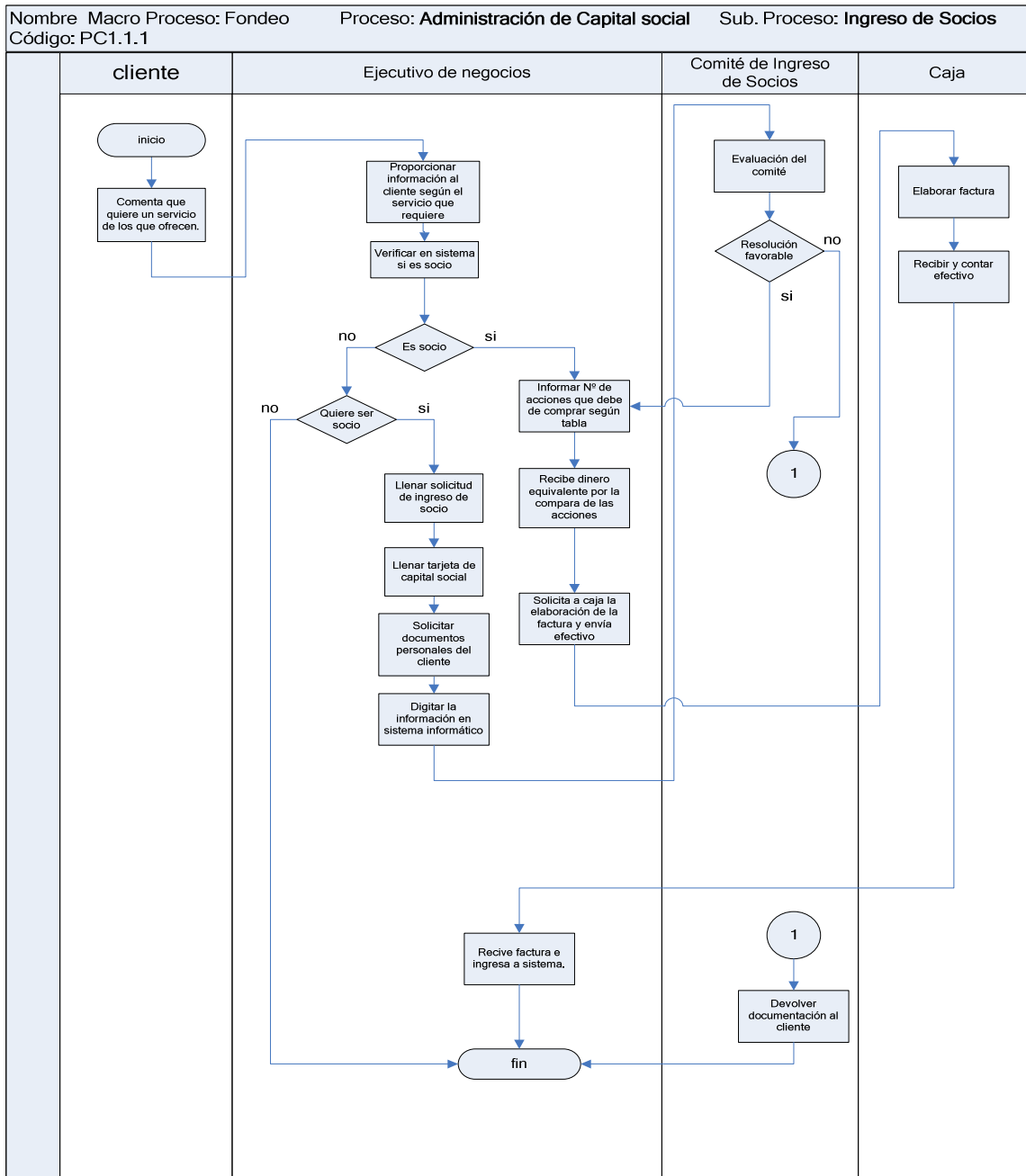
## **1.3 RECUPERACION**

# PROCESOS CLAVES

## 1.0 FONDEO

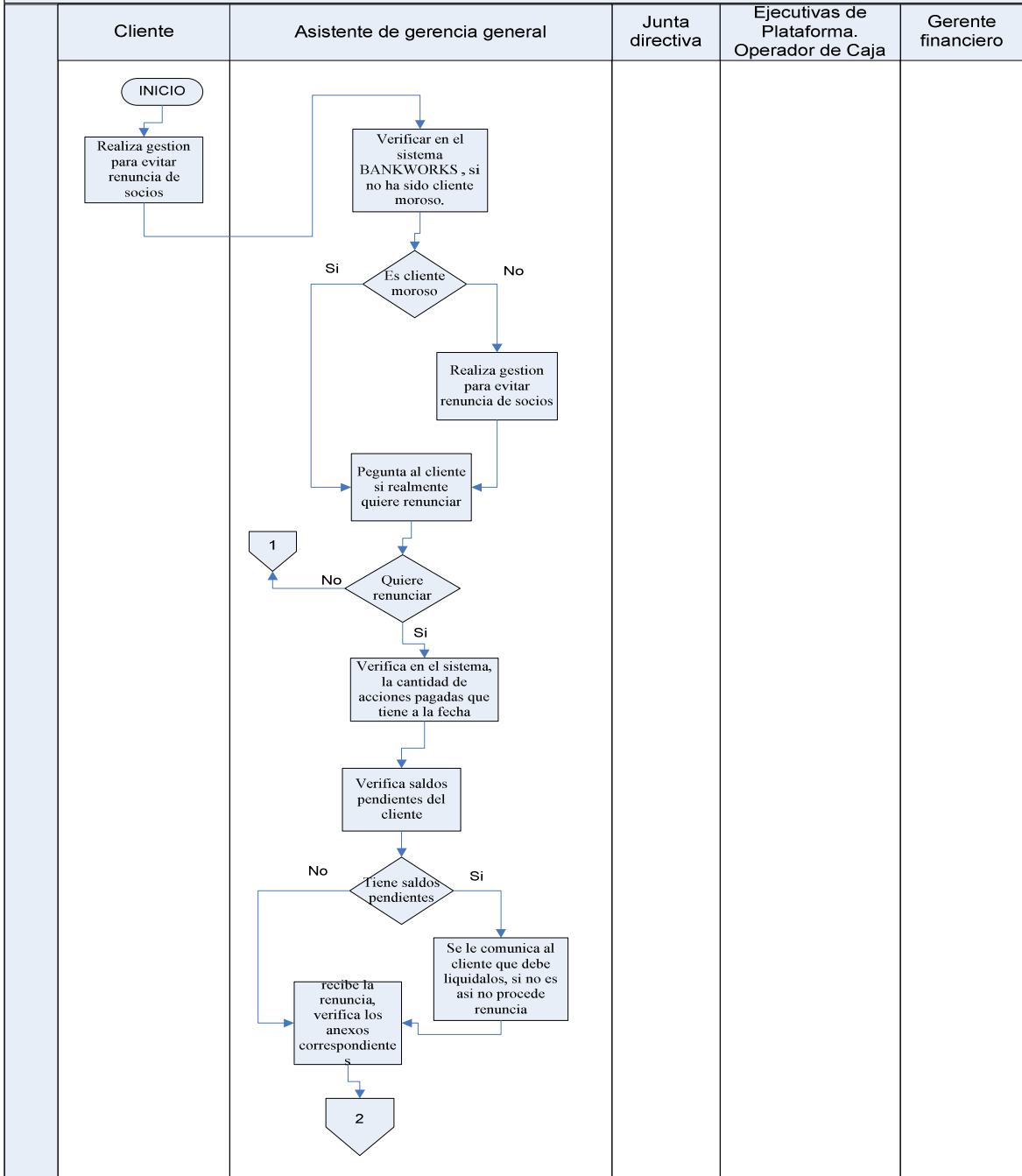
### A-Administración de capital social

#### Ingreso de socios

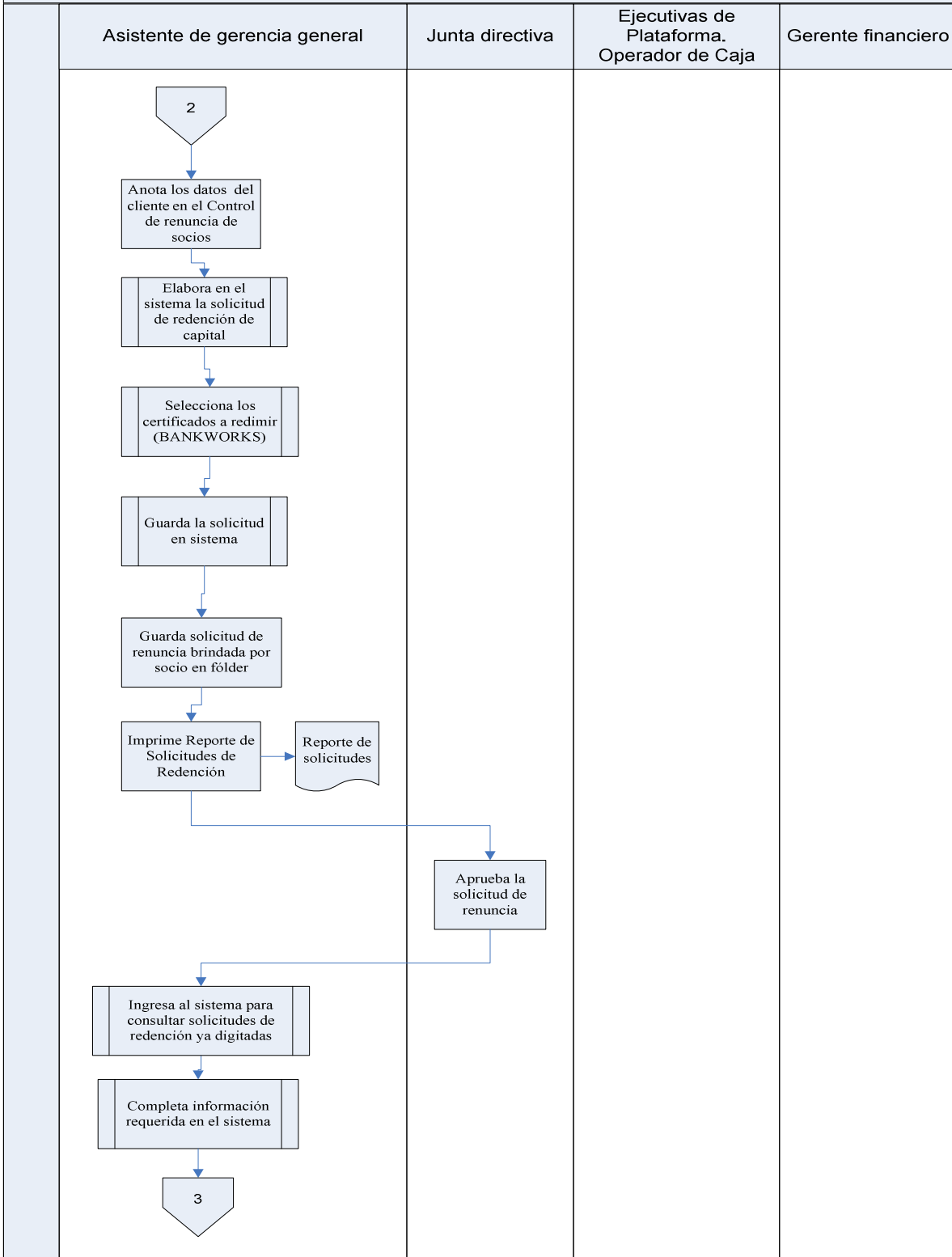


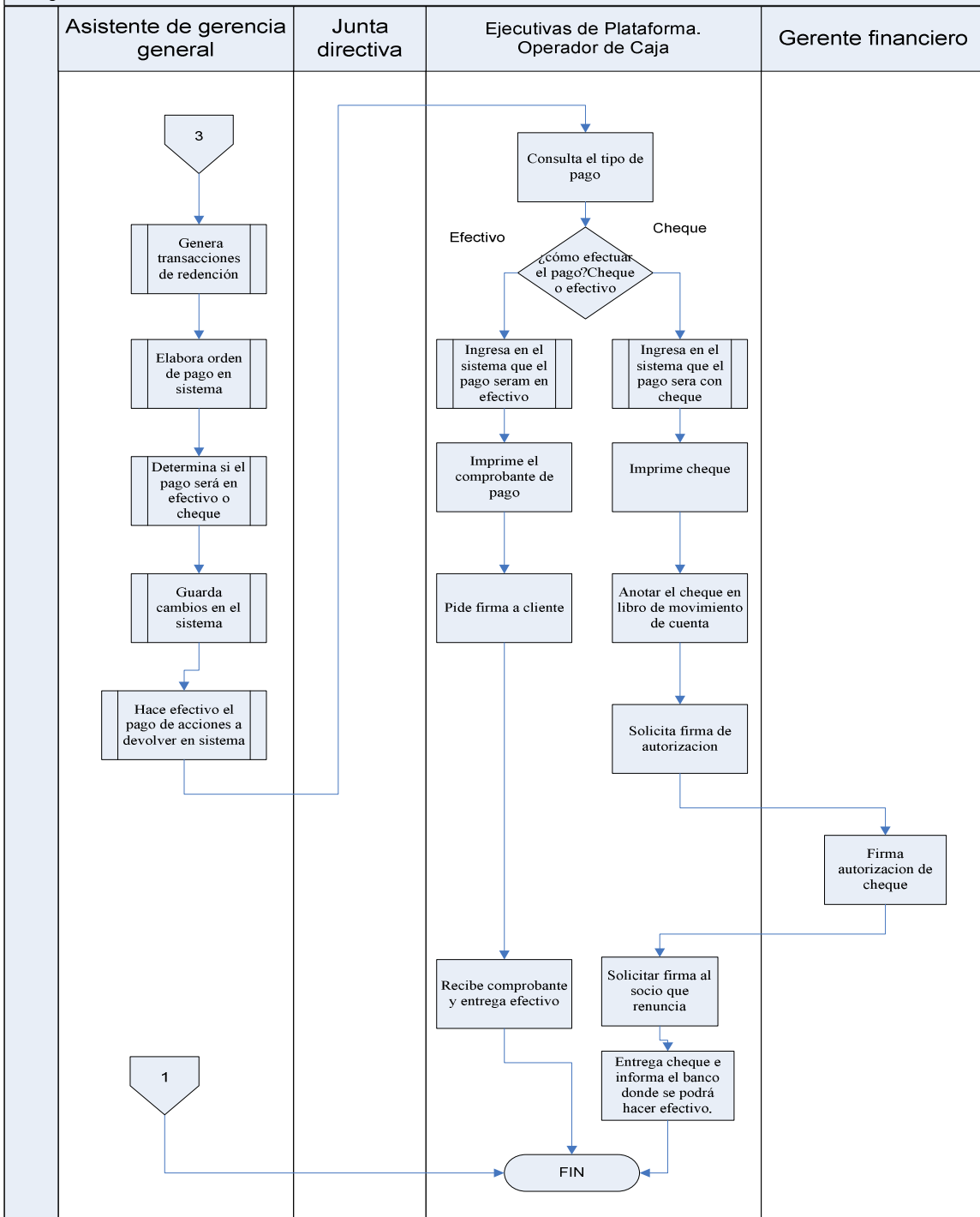
## Renuncia de socios

Macroproceso: **Fondeo**    Proceso: **Administración de capital social**    Subproceso: **Renuncia de socio**    Hoja: 1/3  
 Código: **PC 1.1.2**







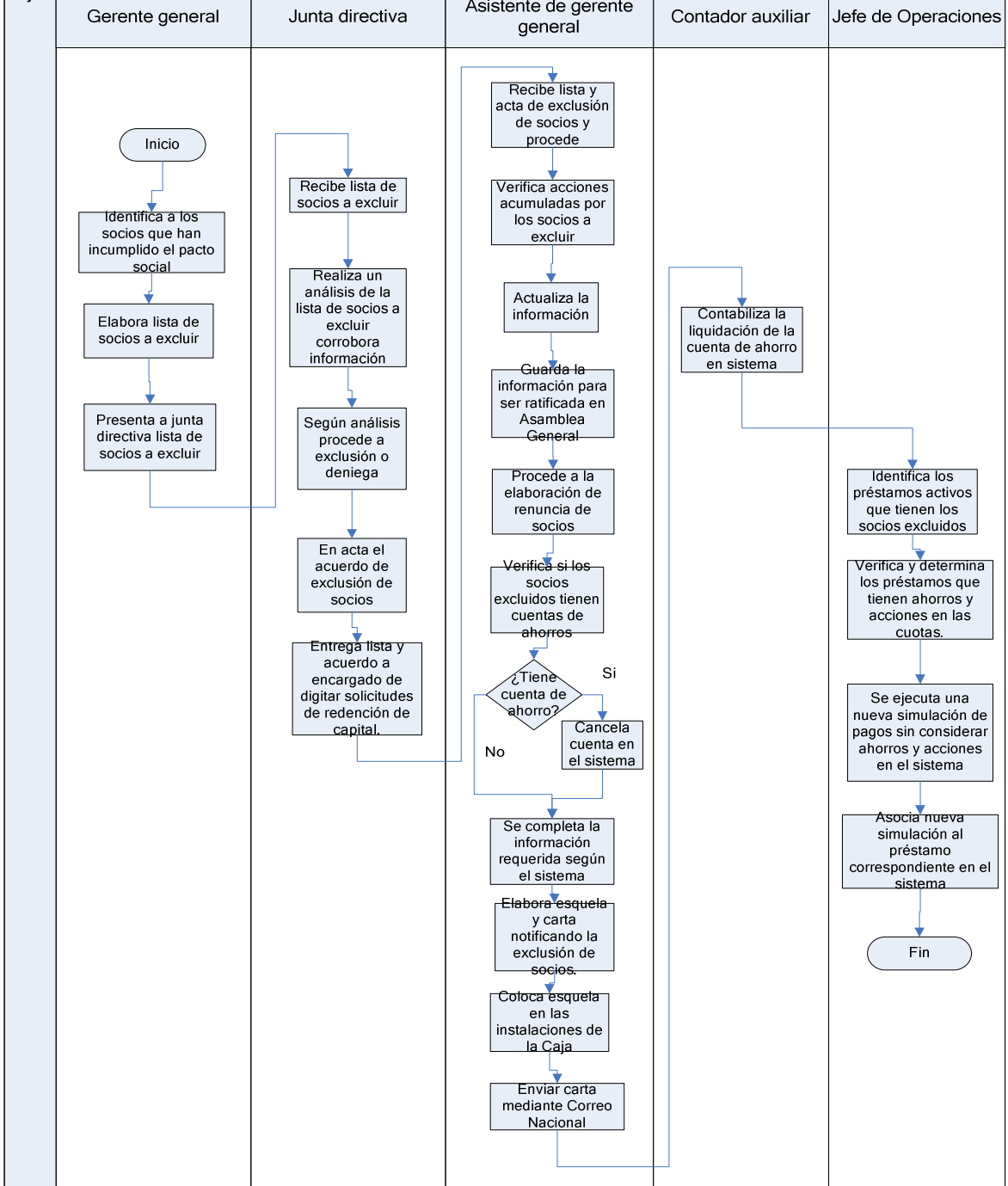


## Exclusión de socios

Código:PC1.1.3

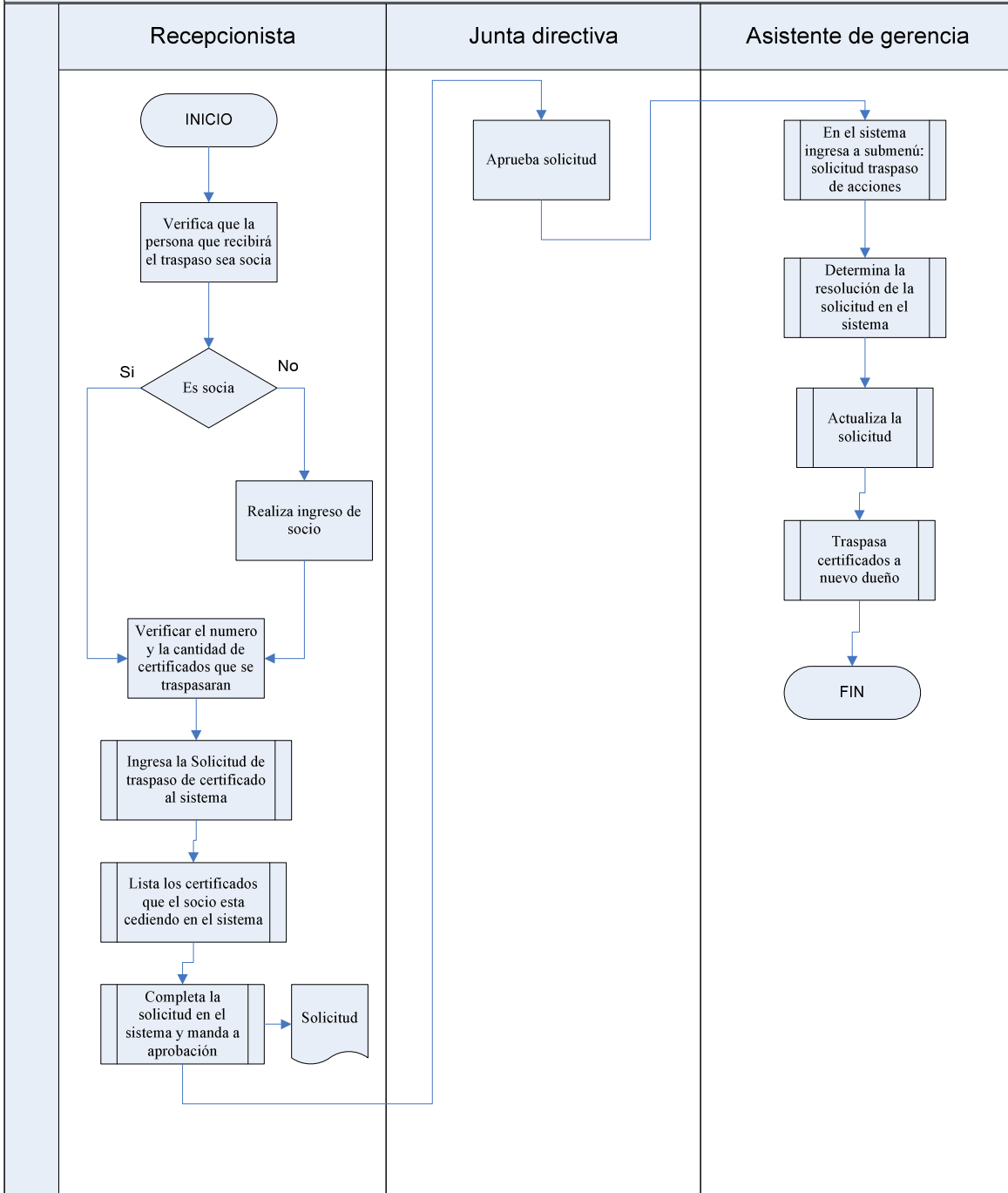
Proceso derivado :Exclusión de socios

Hoja:



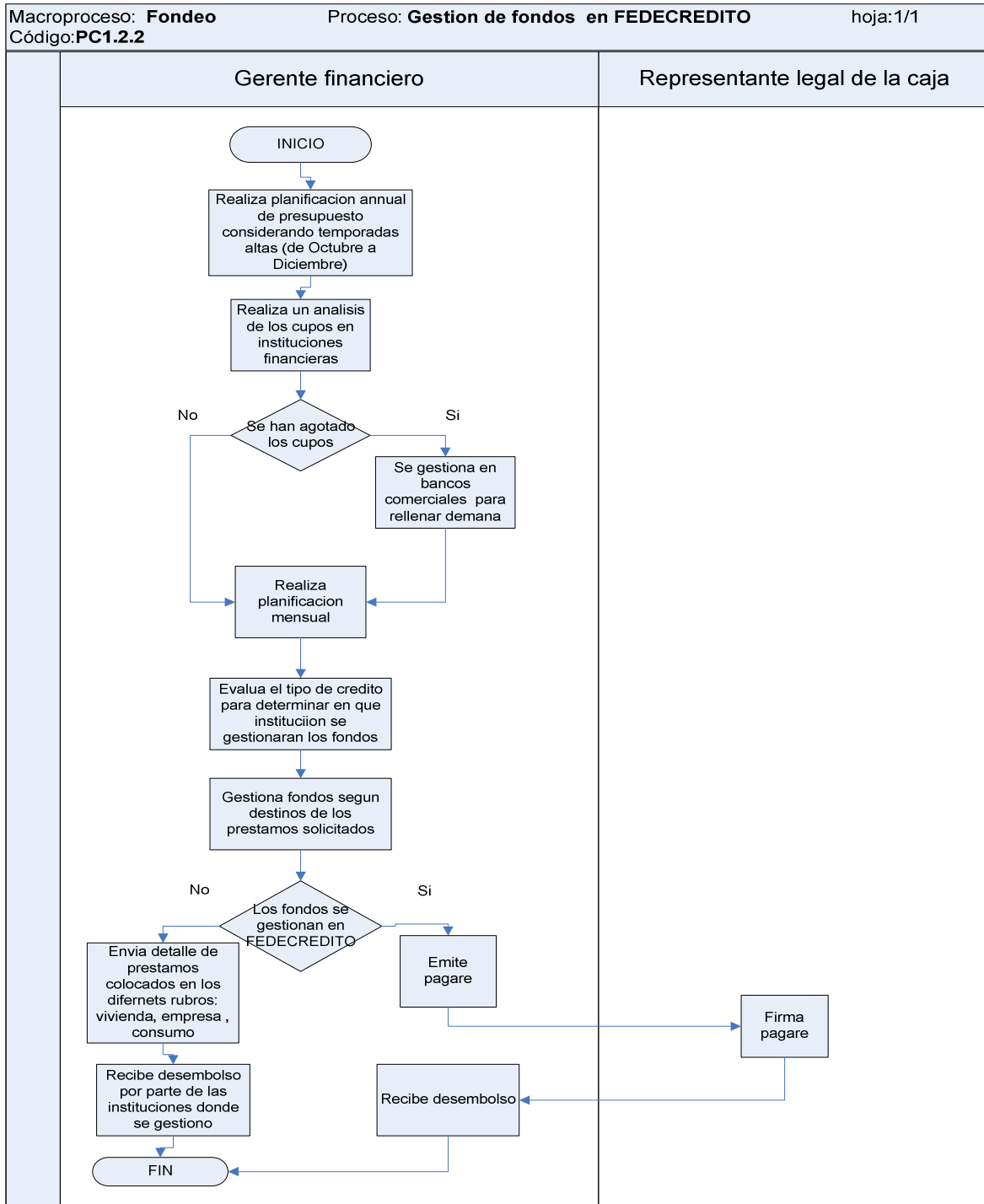
## Traspaso de acciones

Macroproceso: **Fondeo** Proceso: **Administración de capital social** Subproceso: **traspaso de acciones** Hoja: 1/1  
 Código: **PC1.1.4**

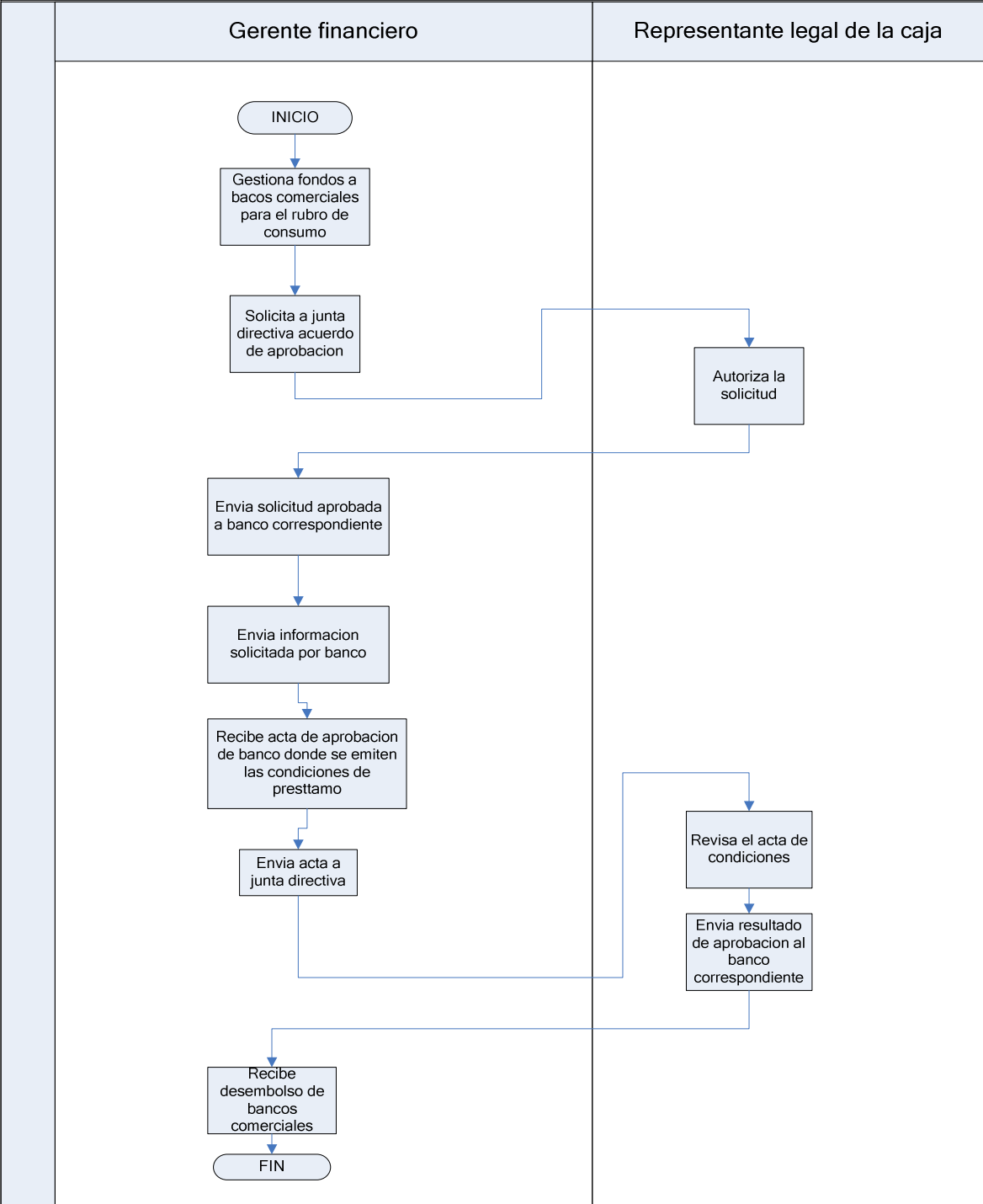


## B- Gestión de fondos con instituciones financieras

### Sistema FEDECREDITO



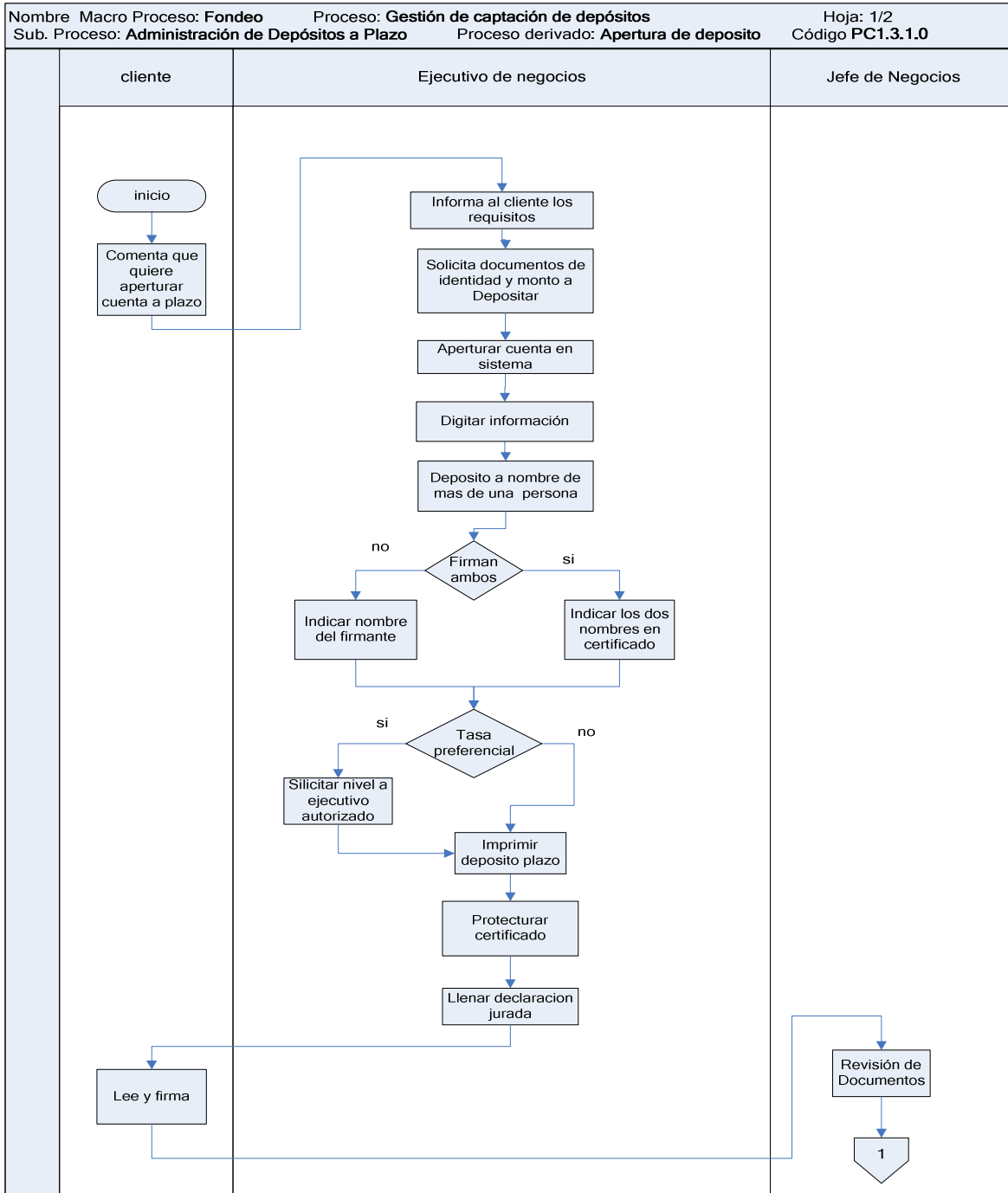
# Otras instituciones

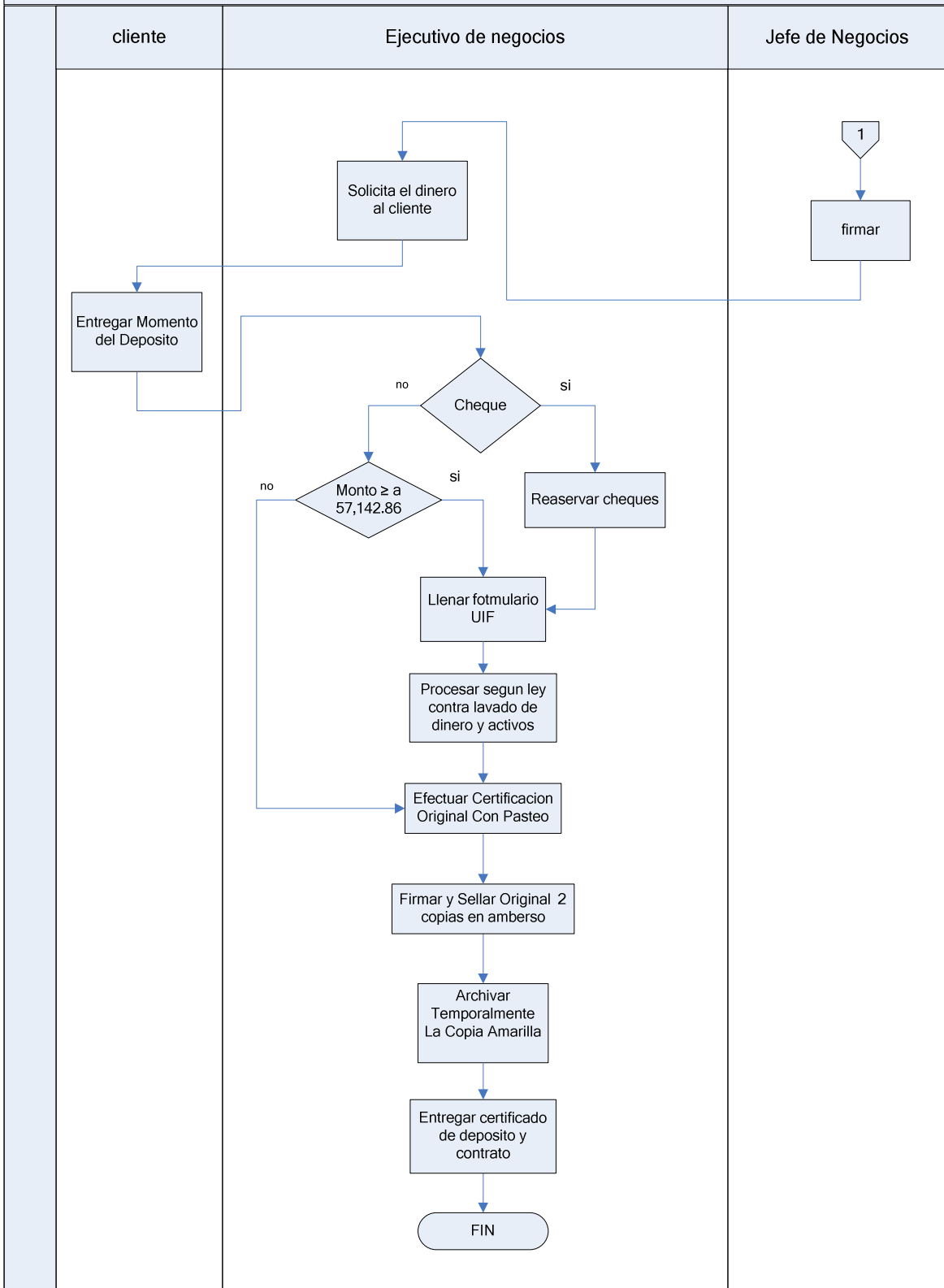


## C- Gestión de captación de depósitos

### C1- Administración de depósitos a plazo

#### Apertura de depósitos

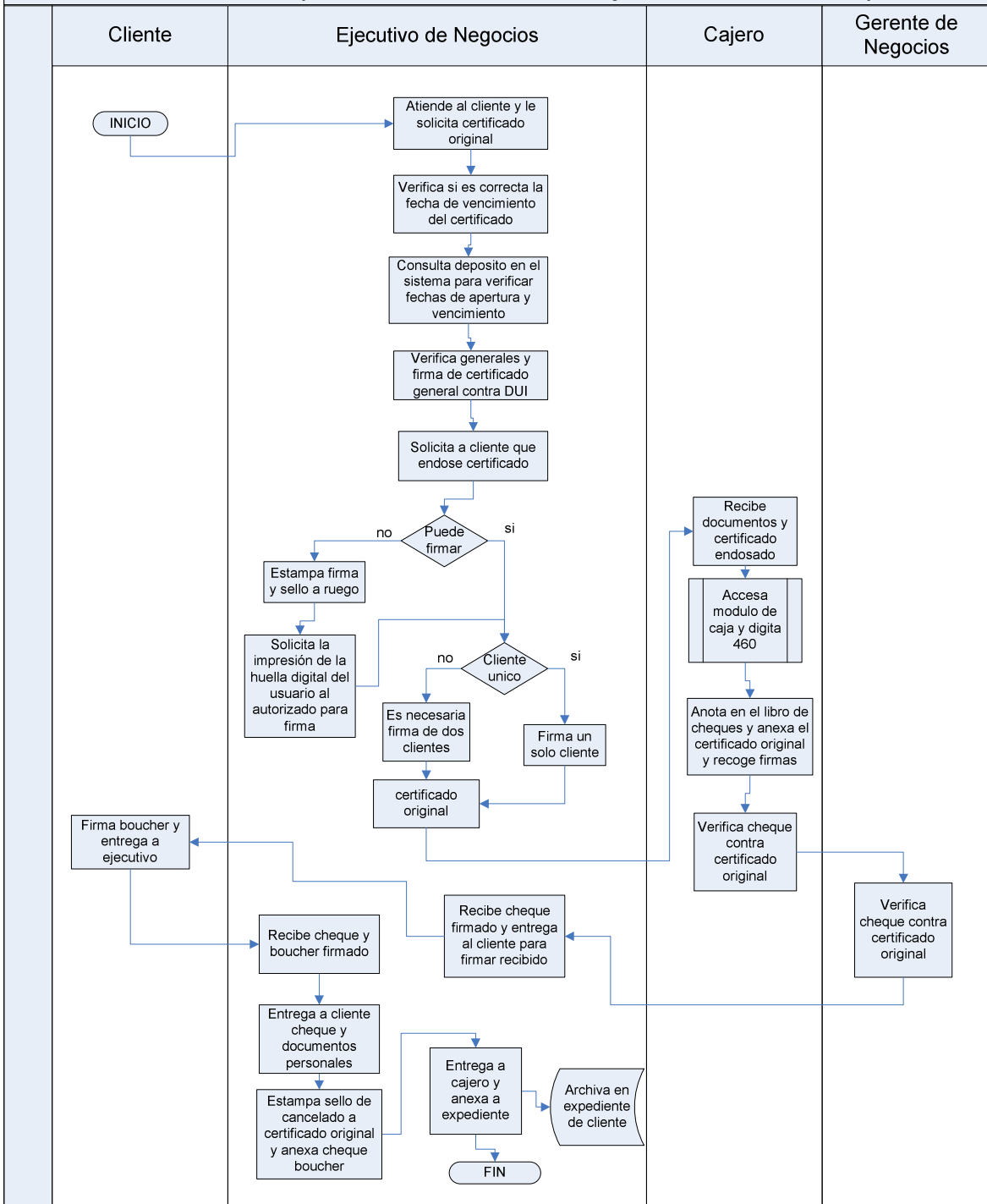






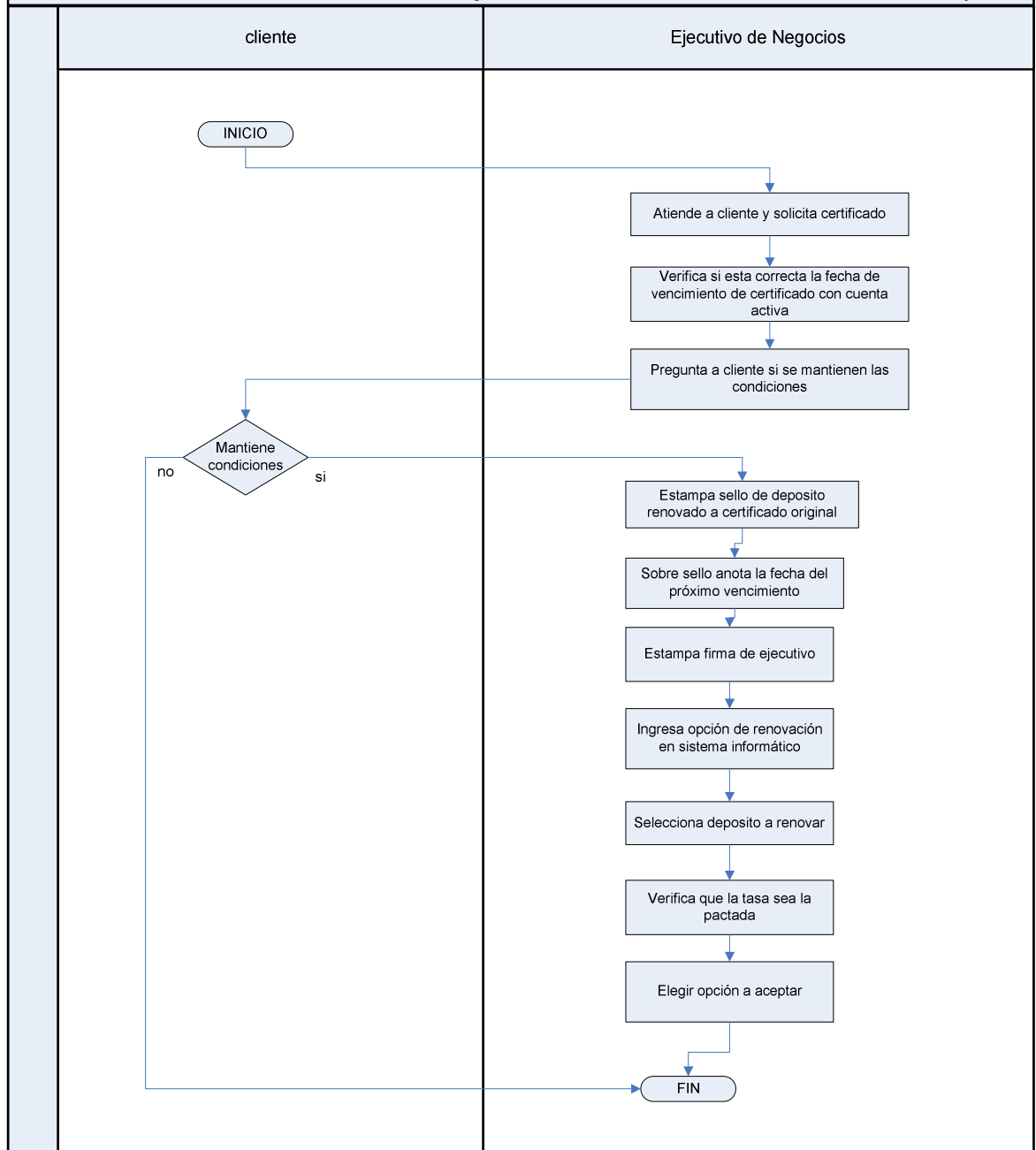
## Cancelación de depósitos

Macroproceso: FONDEO    Proceso: Gestión de Captación de Depósitos    Sub-proceso: Administración de Depósitos a Plazo  
 Proceso derivado: Cancelación de Depósito a Plazo    Código: PC1.3.1.1    Hoja: 1/1



## Renovación de cuenta a plazo

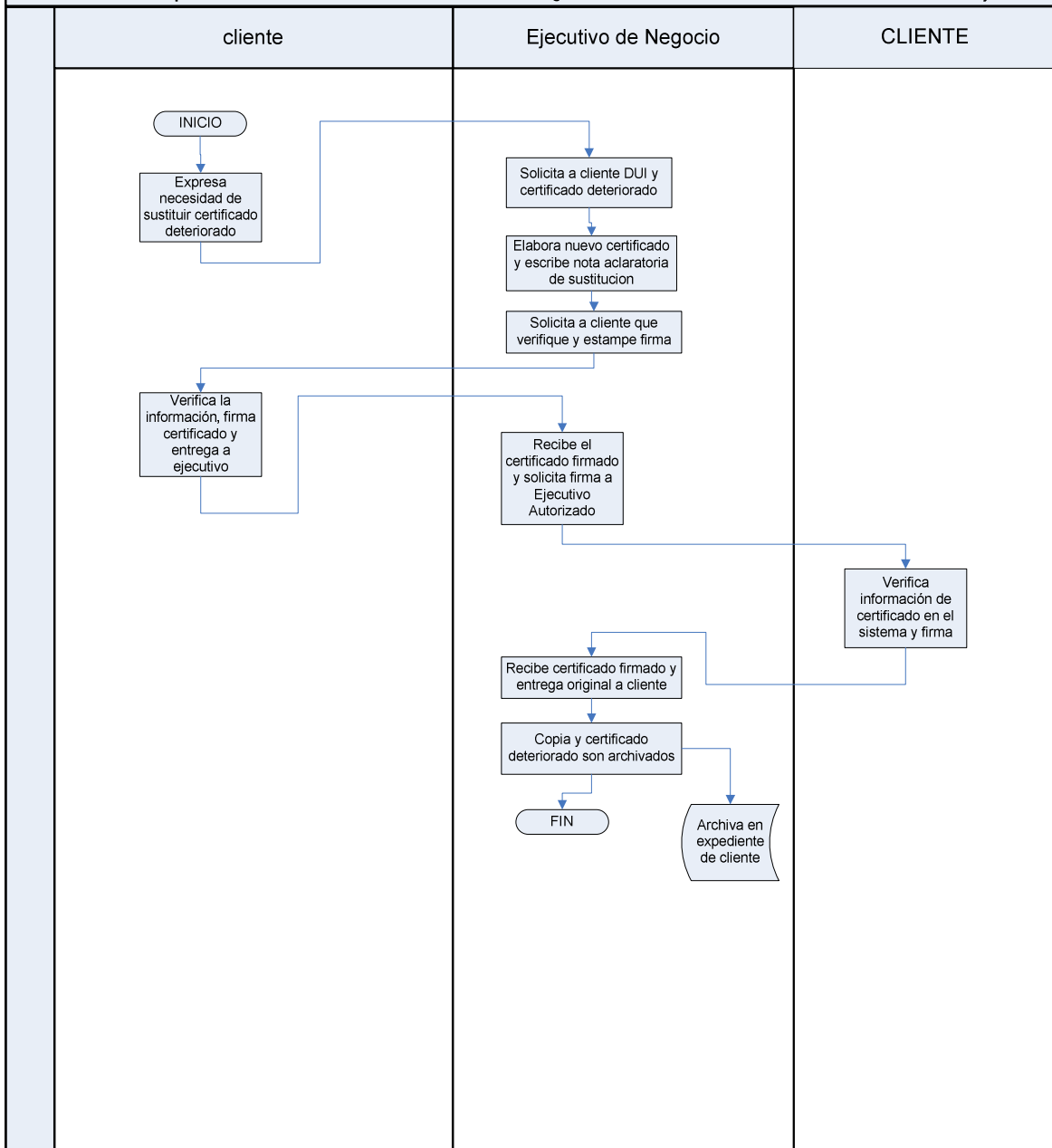
Macroproceso: FONDEO Proceso: Gestion de Captacion de Depósitos Sub-proceso: Administracion de Depósitos a Plazo  
Proceso derivado: Renovación de cuenta a Plazo Código:PC1.3.1.2 Hoja : 1/1





## Reposición de certificado deteriorado

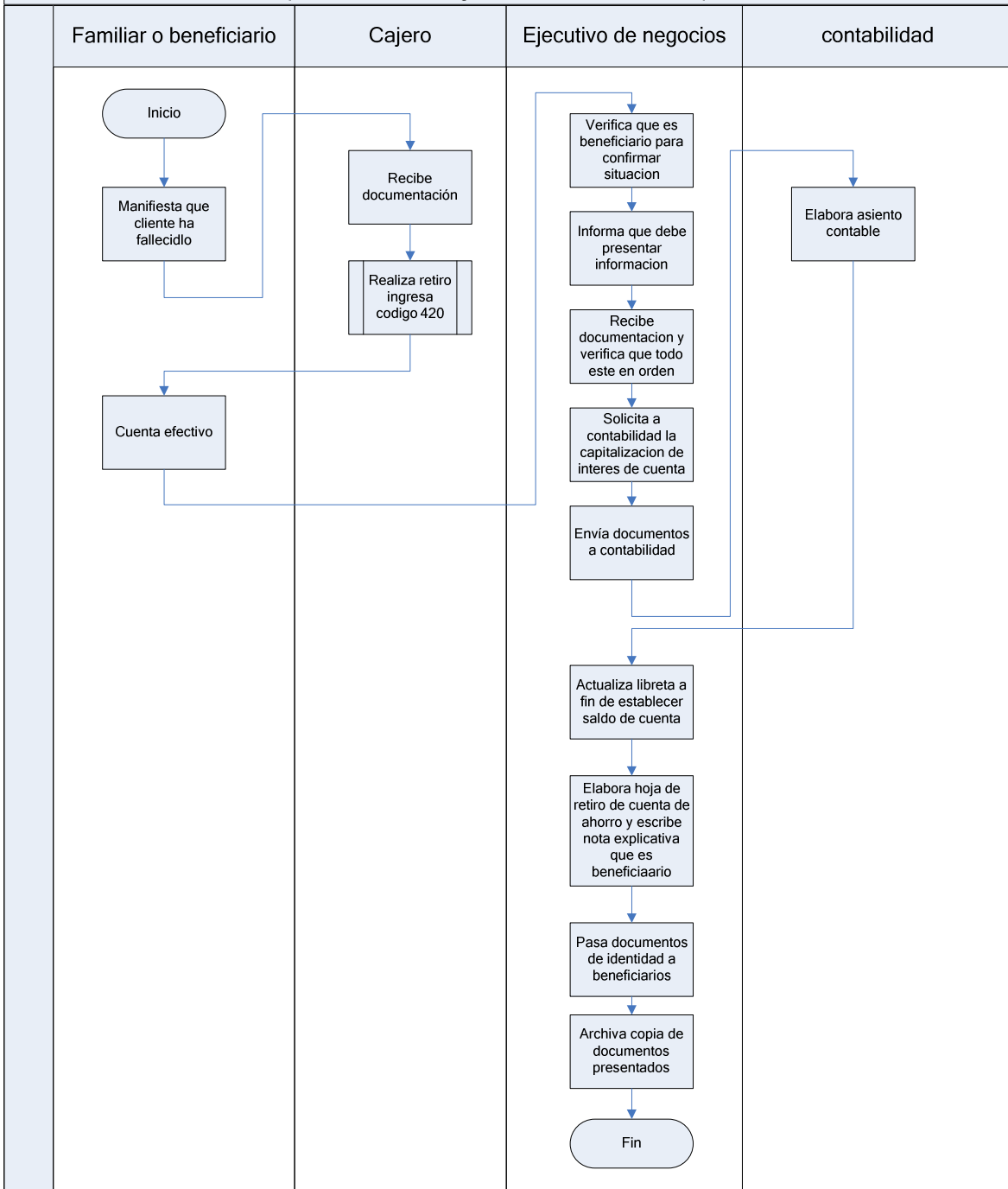
Macroproceso: FONDEO    Proceso: Gestion de Captacion de Depósitos    Sub-proceso: Administracion de Depósitos a Plazo  
 Proceso derivado: Repocion de Certificado deteriorado    Código: PC1.3.1.4    Hoja : 1/1





## Cambio de titular por fallecimiento

Macro Proceso: **Fondeo** Proceso: **Gestión de capital de depositos** Sub. Proceso: **Administracion de depositos a plazo**  
 Proceso derivado: **Cambio de titular por fallecimiento** Código: **PC1.3.1.6** Hoja 1/1

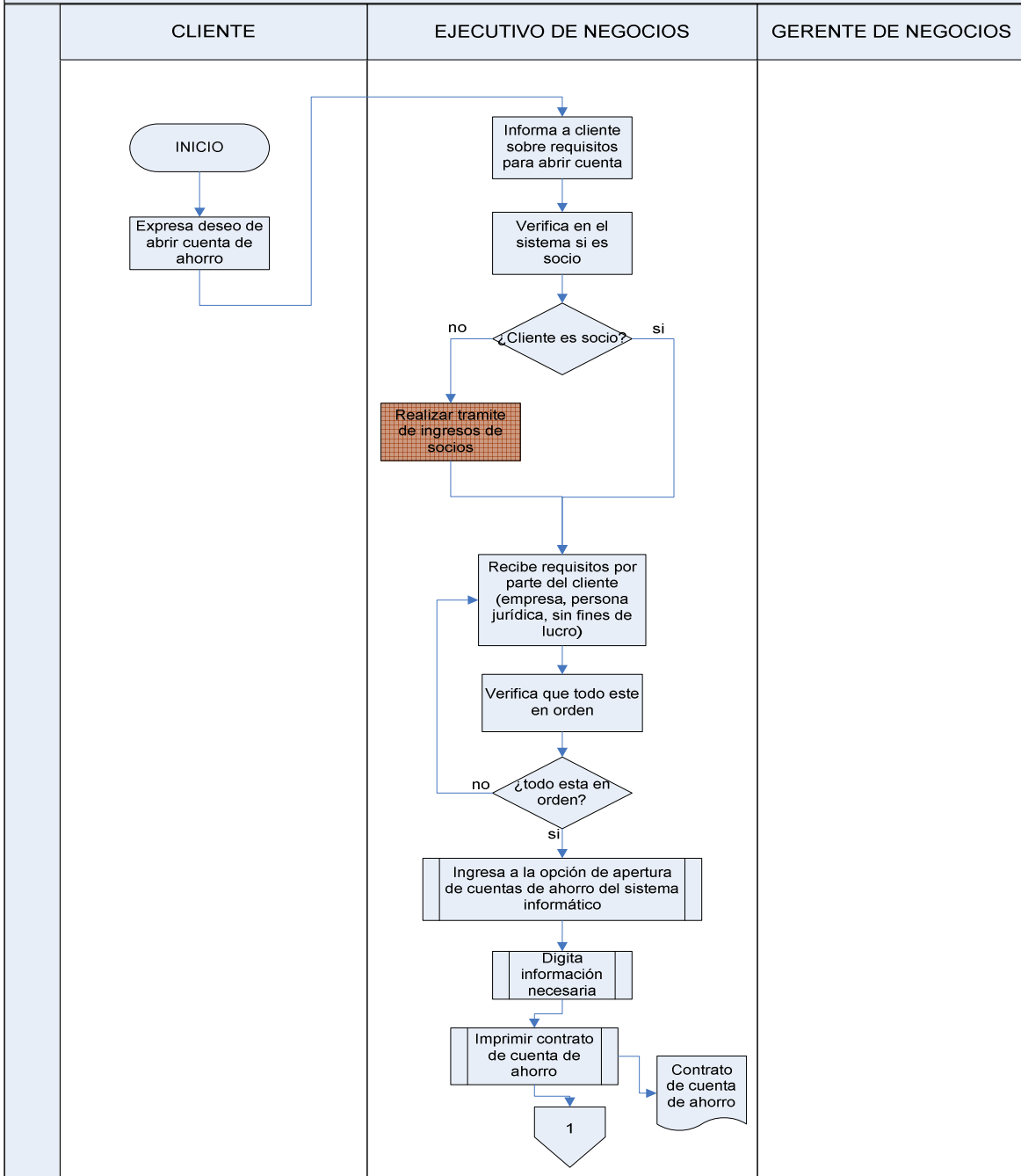


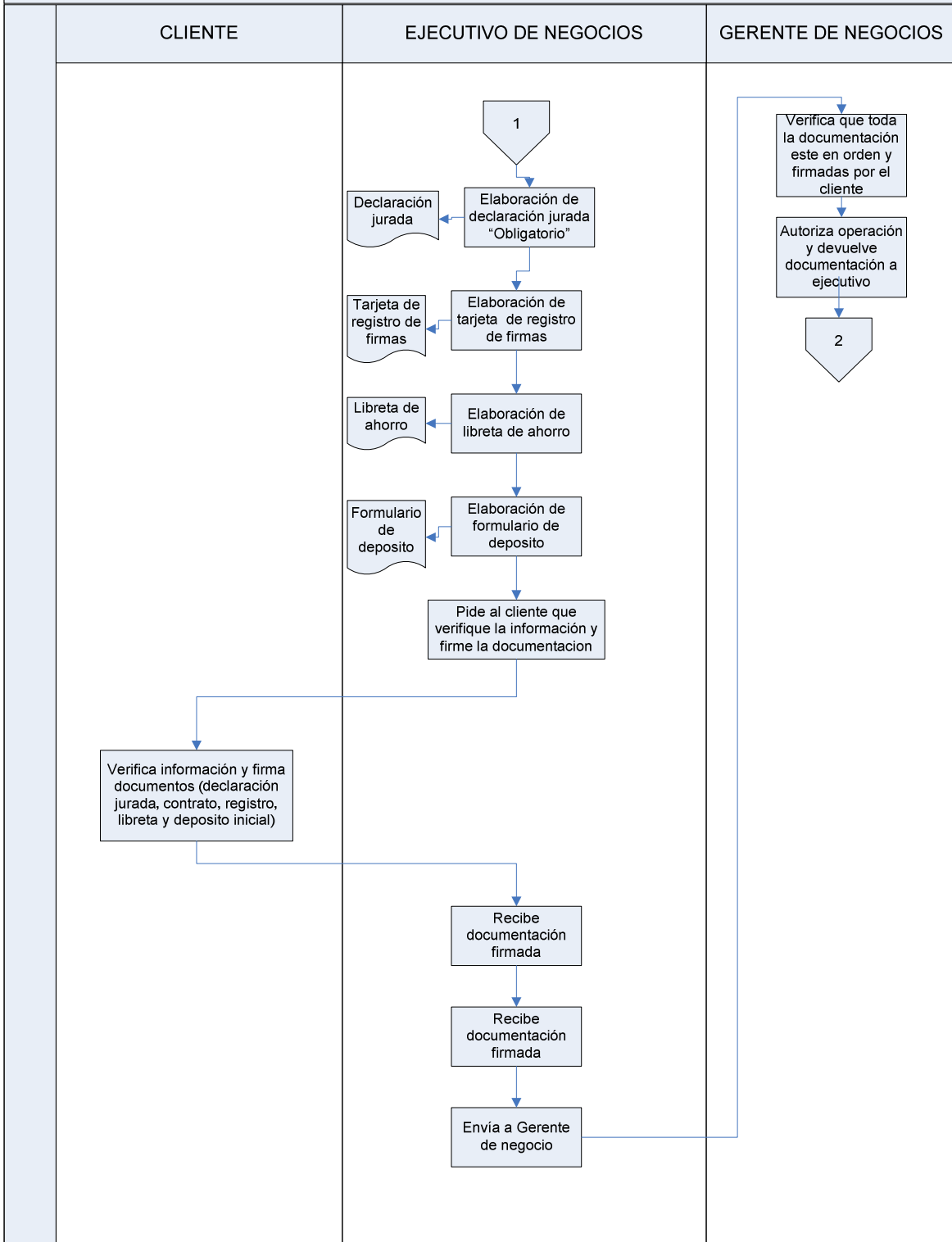
## C- Gestión de captación de depósitos

### C2- Administración de cuentas de ahorro

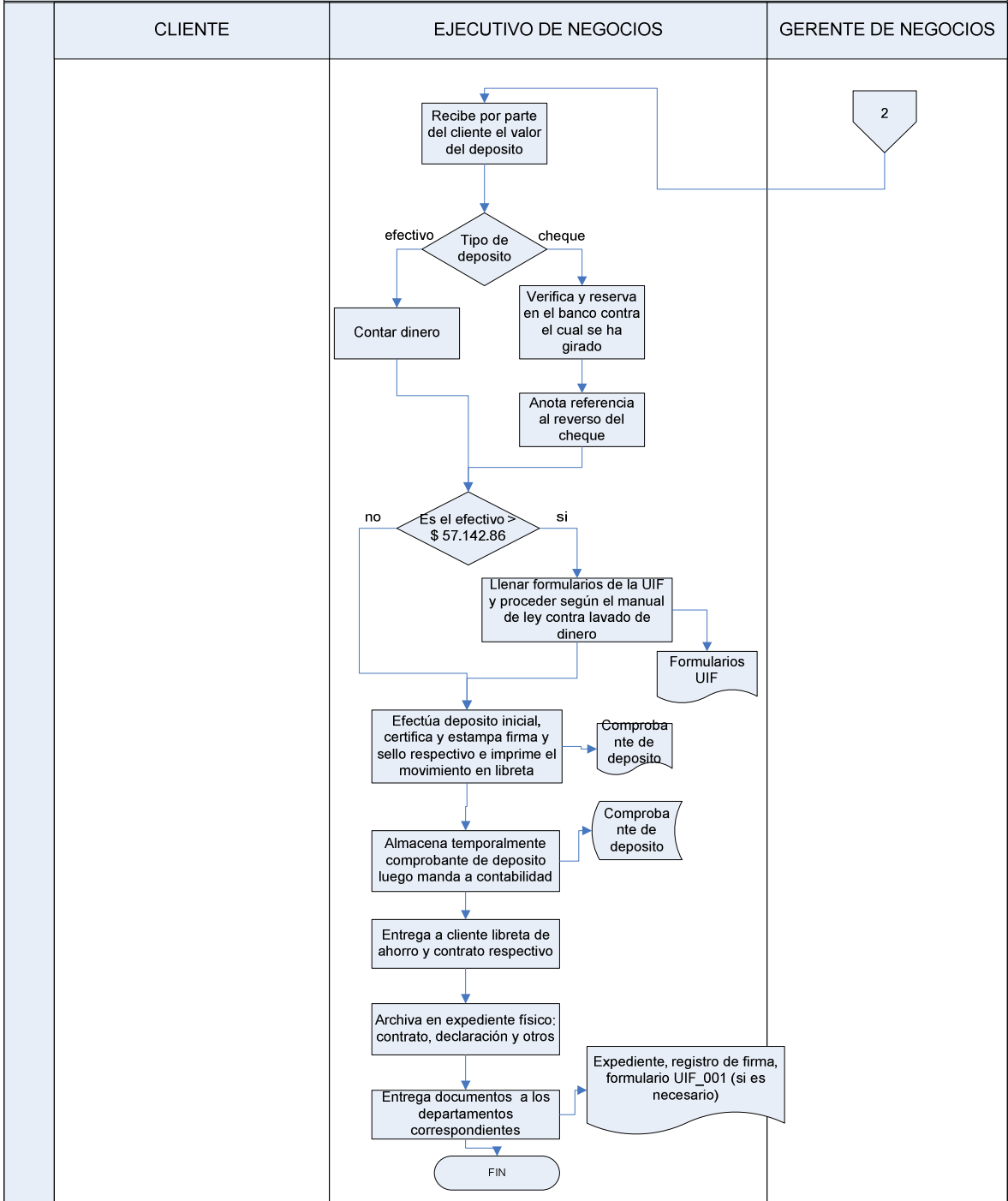
#### Apertura de cuentas de ahorro

Macroproceso: **Fondeo** Proceso: **Gestion de captacion de depositos** Hoja: 1/3  
 Subproceso: **Administracion de cuentas de ahorro** Proceso derivado: **Apertura de cuenta** Codigo: **PC 1.3.2.0**

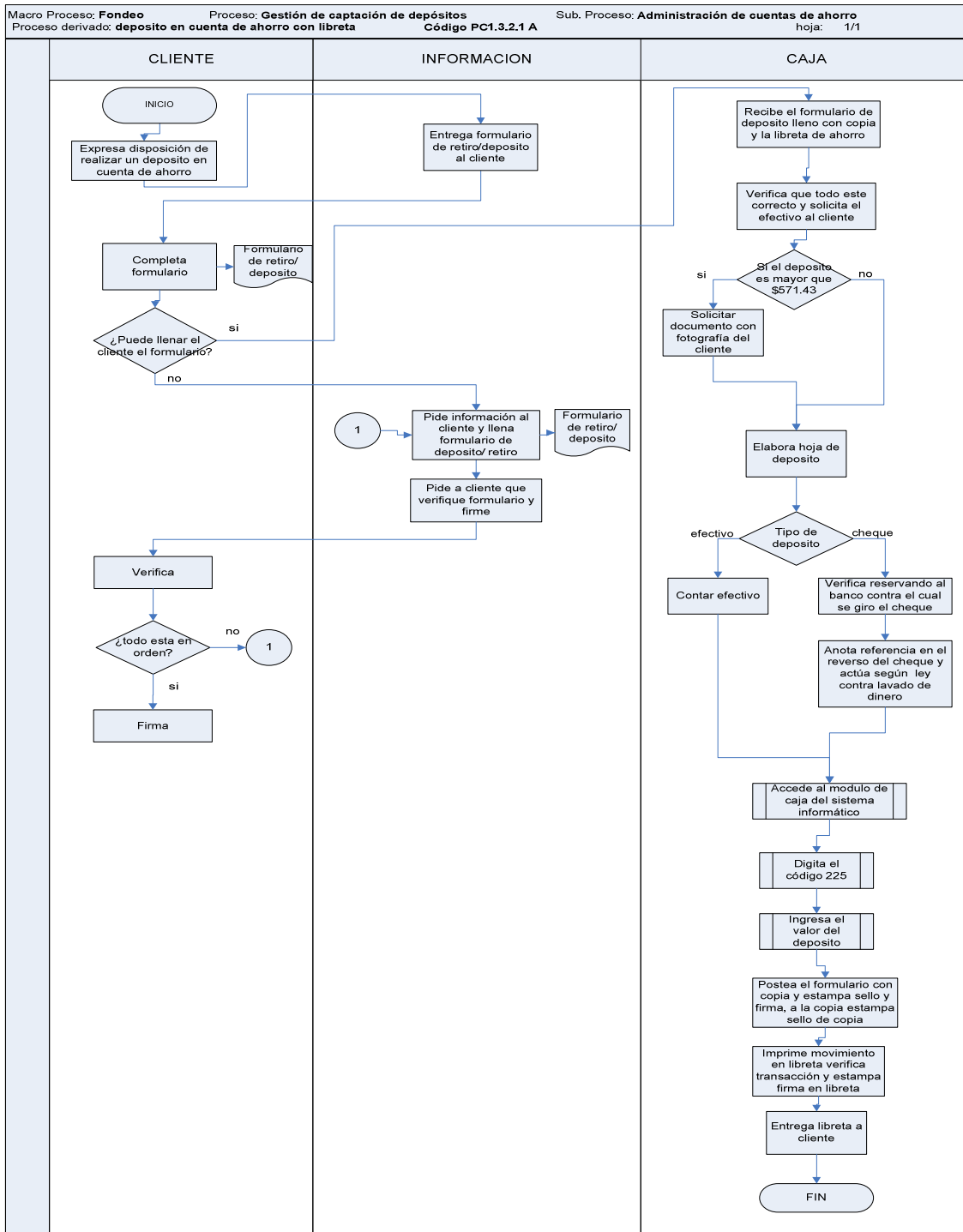






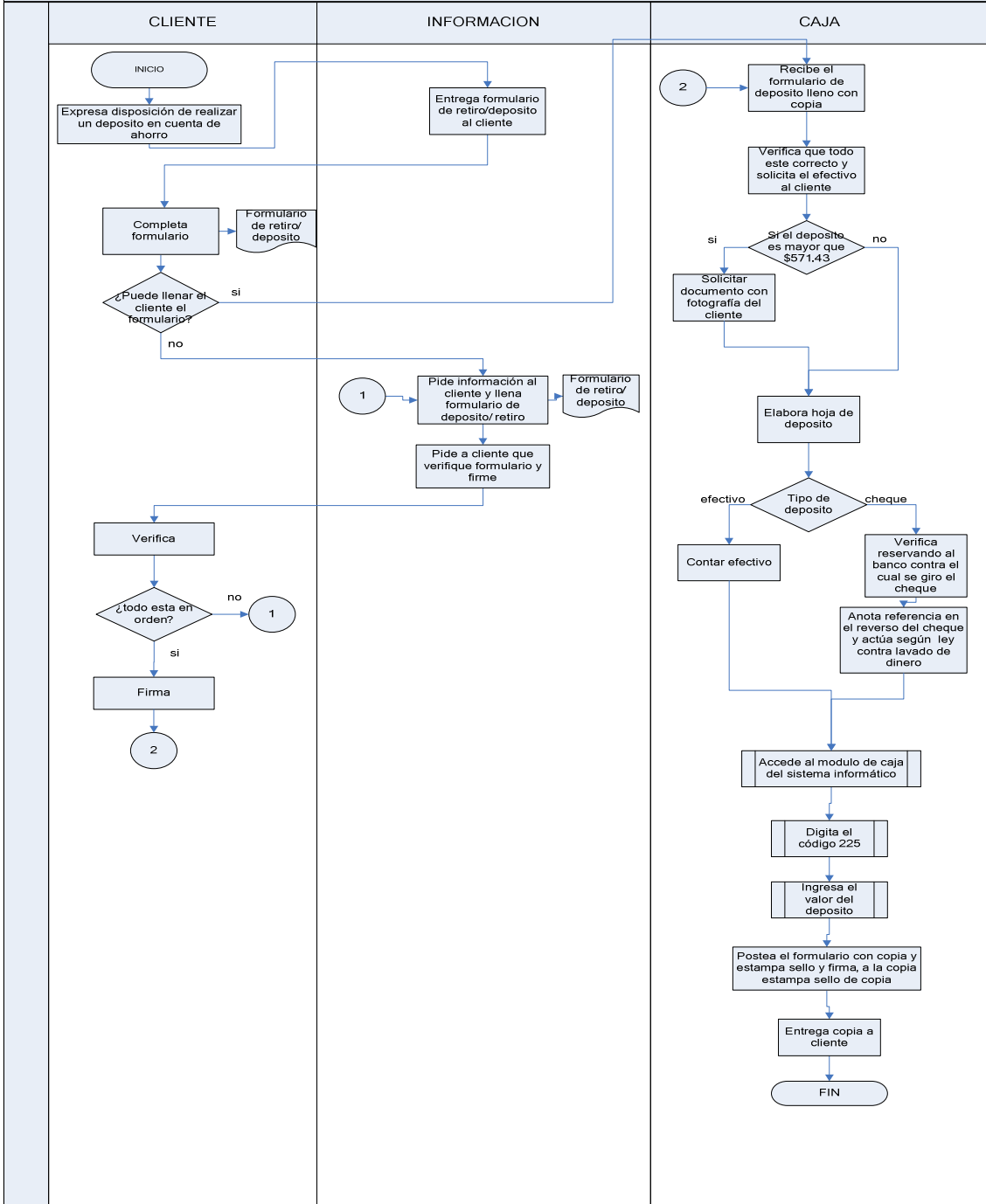


## Deposito en cuentas de ahorro con libreta

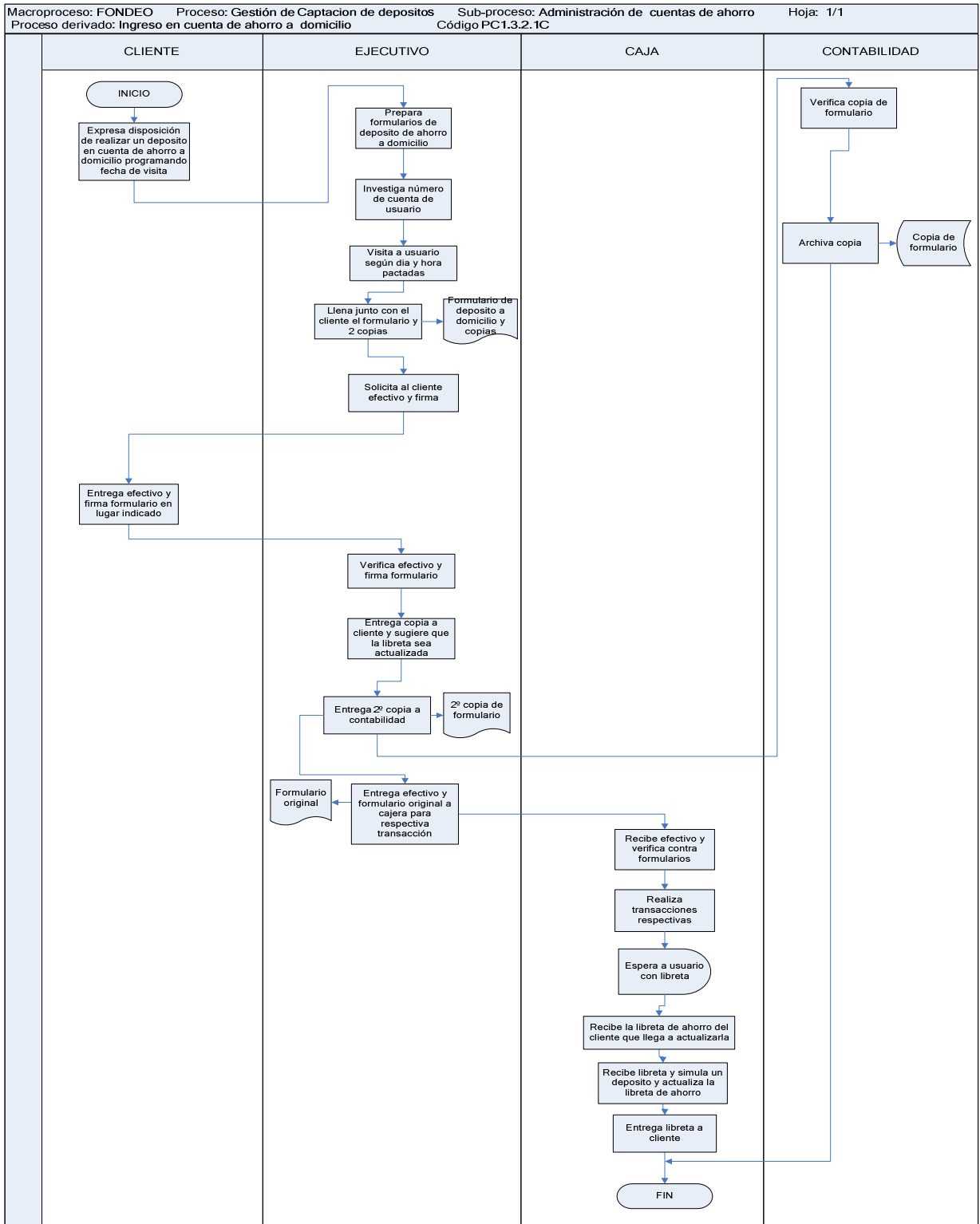


## Deposito en cuentas de ahorro sin libreta

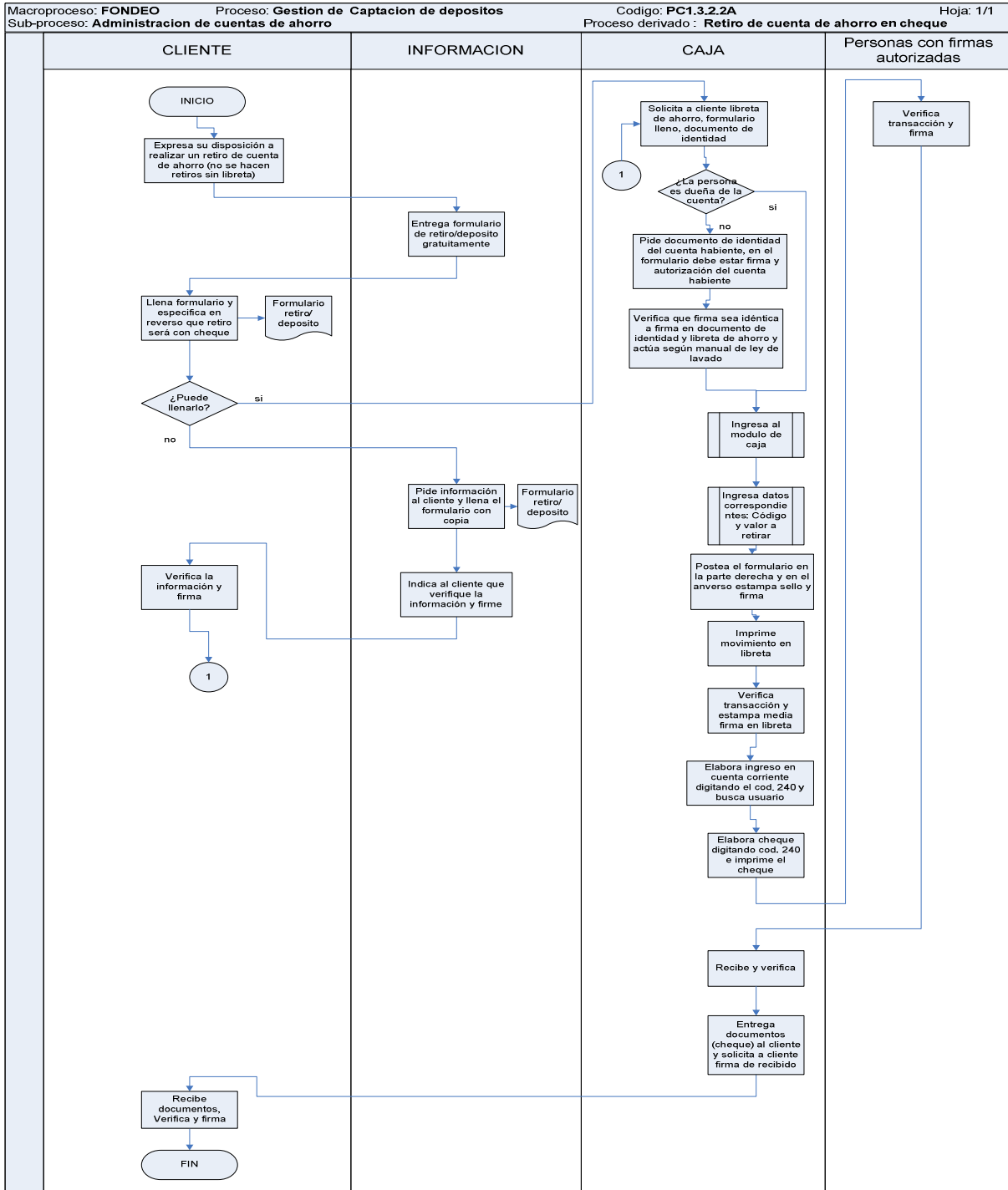
Macro Proceso: Fondo Proceso: Gestión de Captación de depósitos Sub. Proceso Administración de cuentas de ahorro  
 Proceso derivado Deposito de cuenta de ahorro sin libreta Código: PC1.3.2.1B hoja: 1/1



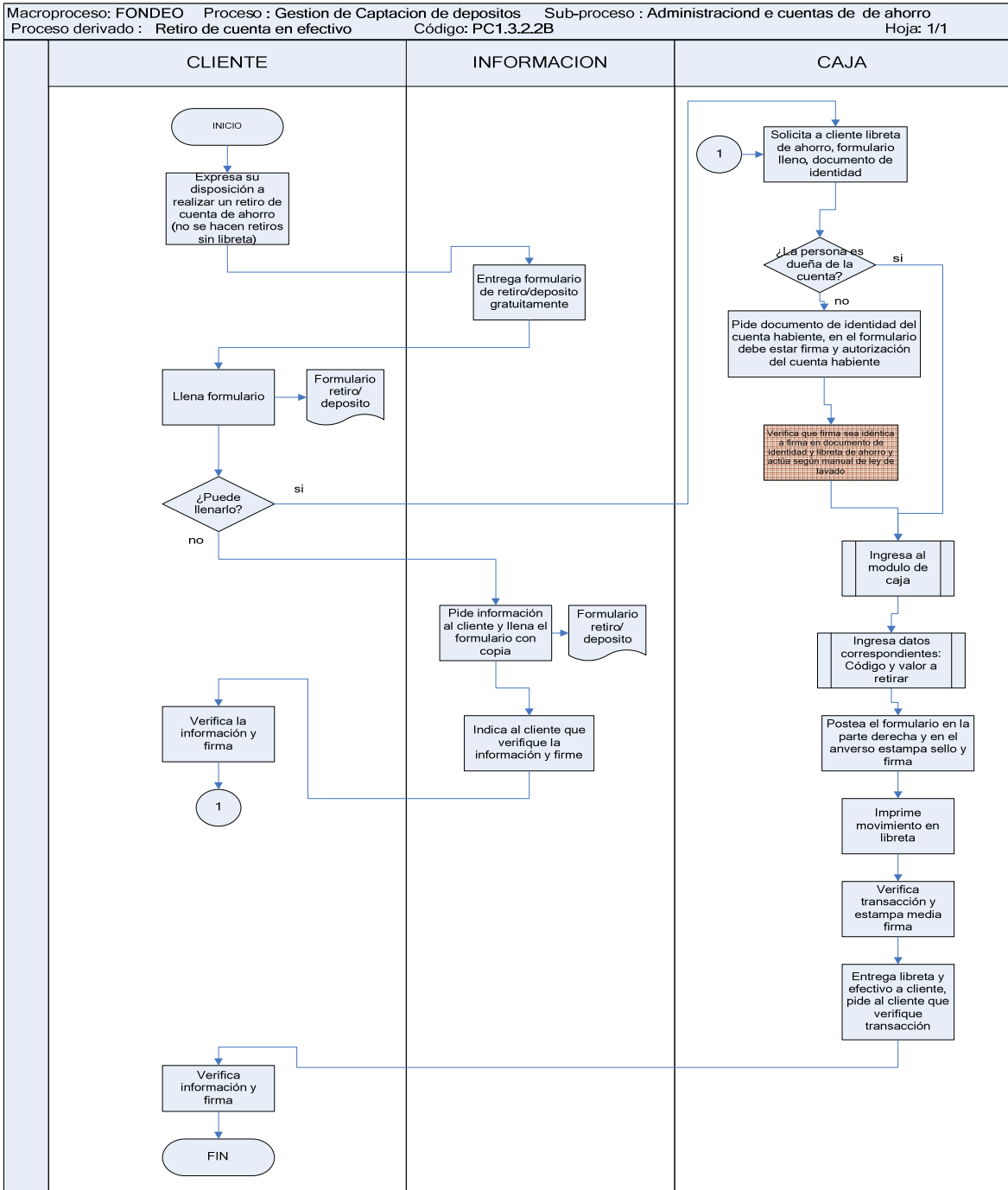
## Ingreso en cuenta de ahorro a domicilio



## Retiros de cuenta de ahorro con cheque

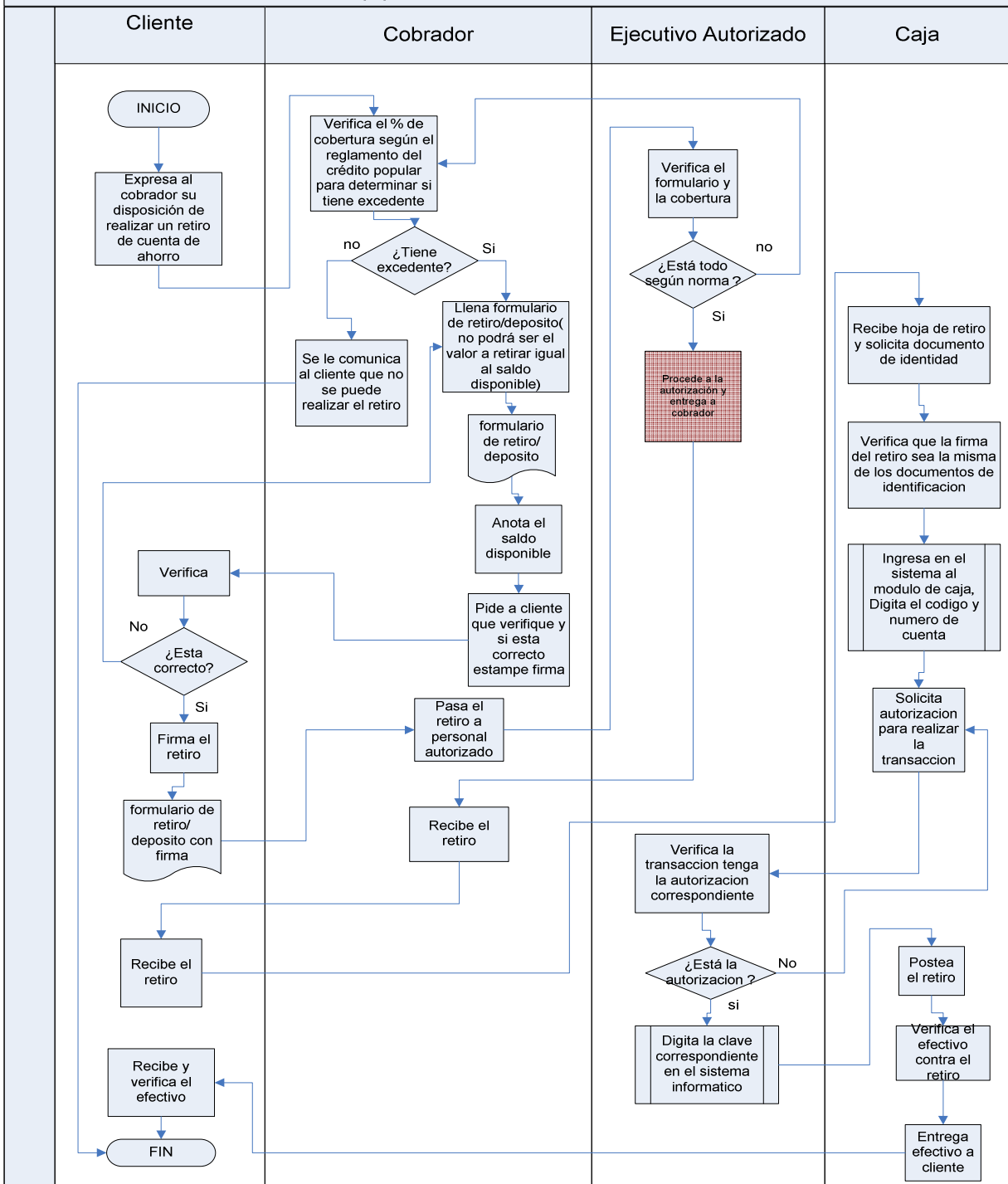


## Retiro en cuenta de ahorro en efectivo

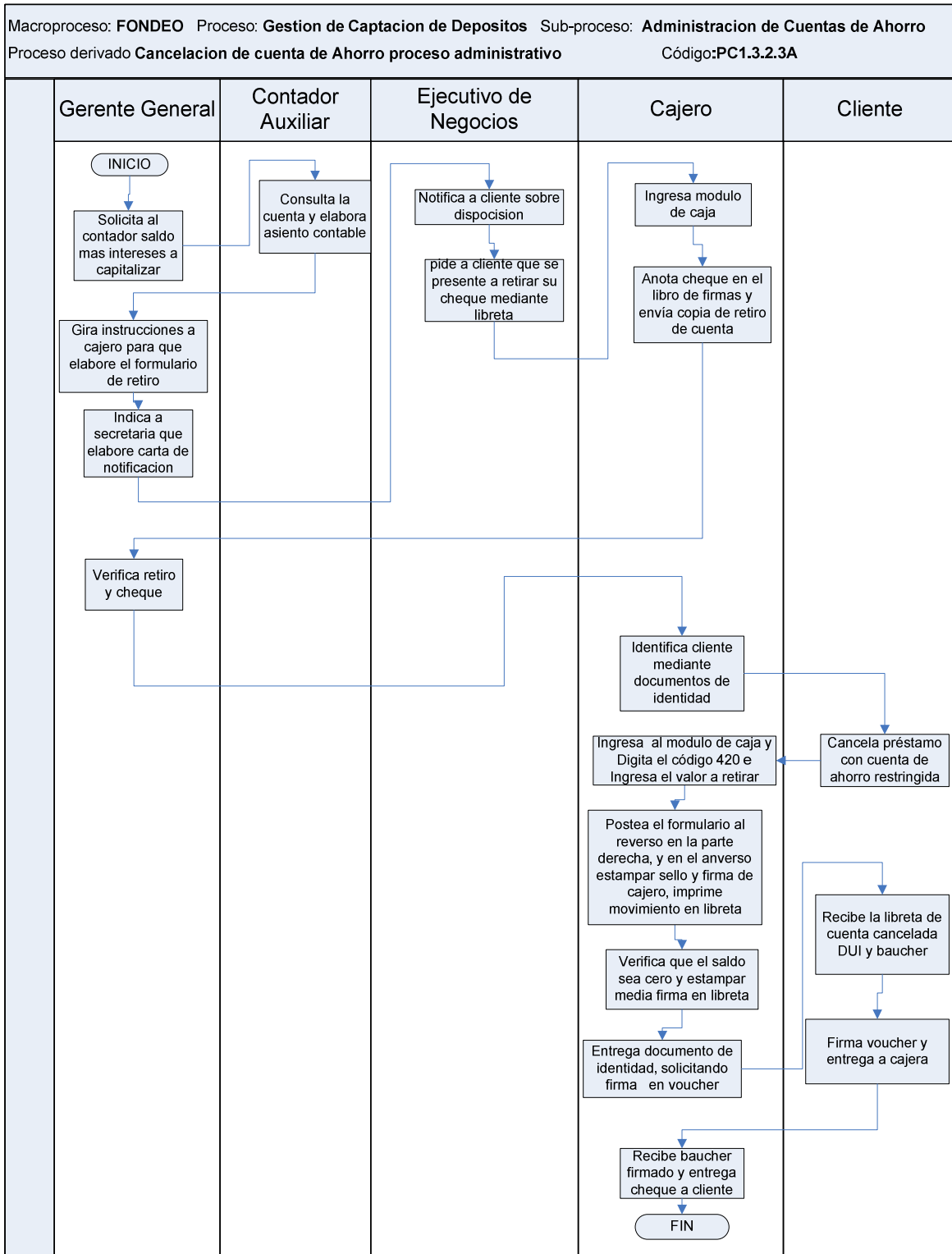


## Retiro de cuenta de ahorro crédito popular

Macroproceso: FONDEO Proceso: **Gestion de Captacion de depositos** Sub-proceso **Administracion de cuentas de ahorro** hoja:1/1  
 Proceso derivado: **Retiro de cuenta de credito popular** Código:PC1.3.2.2C



## Cancelación de cuenta de ahorro (caso administrativo)



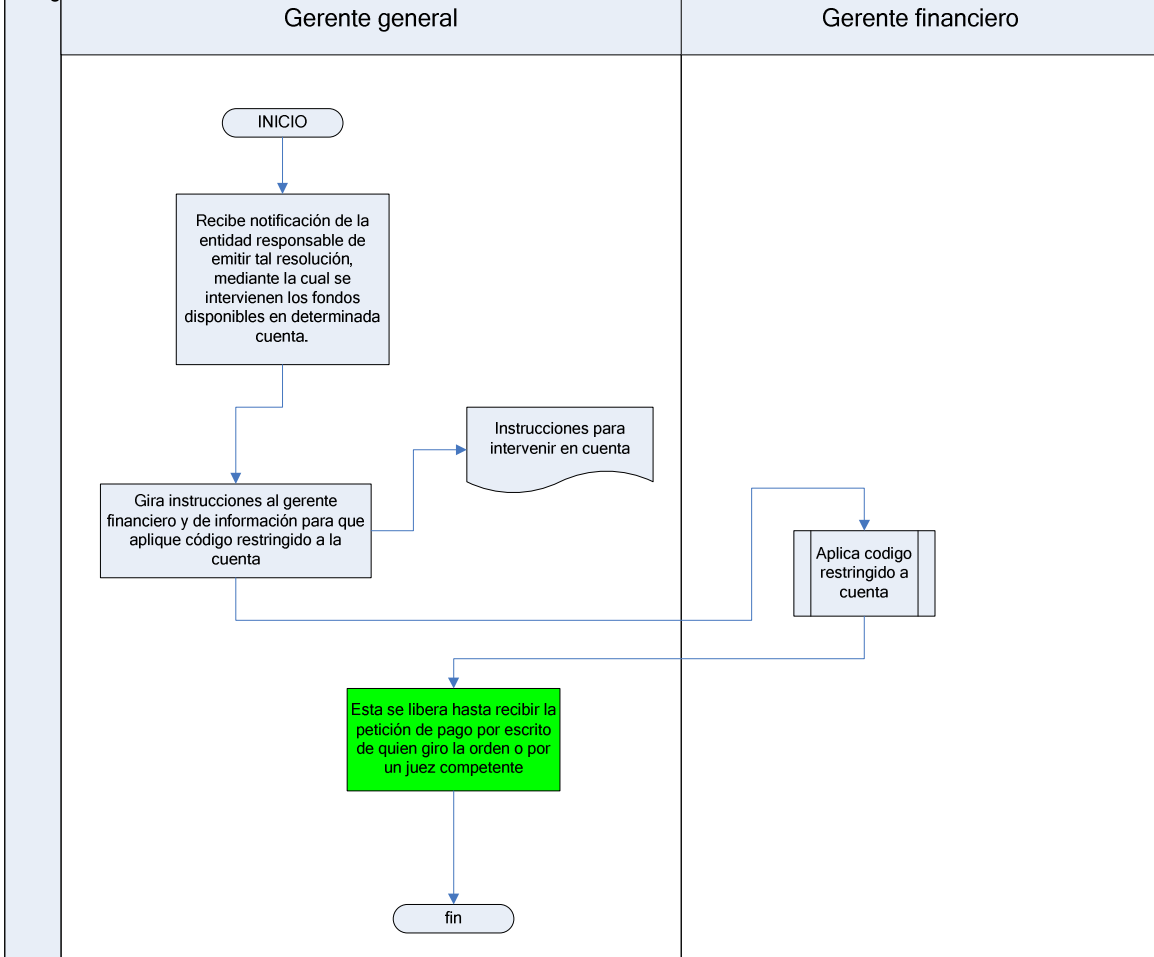


## Cancelación de cuenta de ahorro (Disposiciones legales)

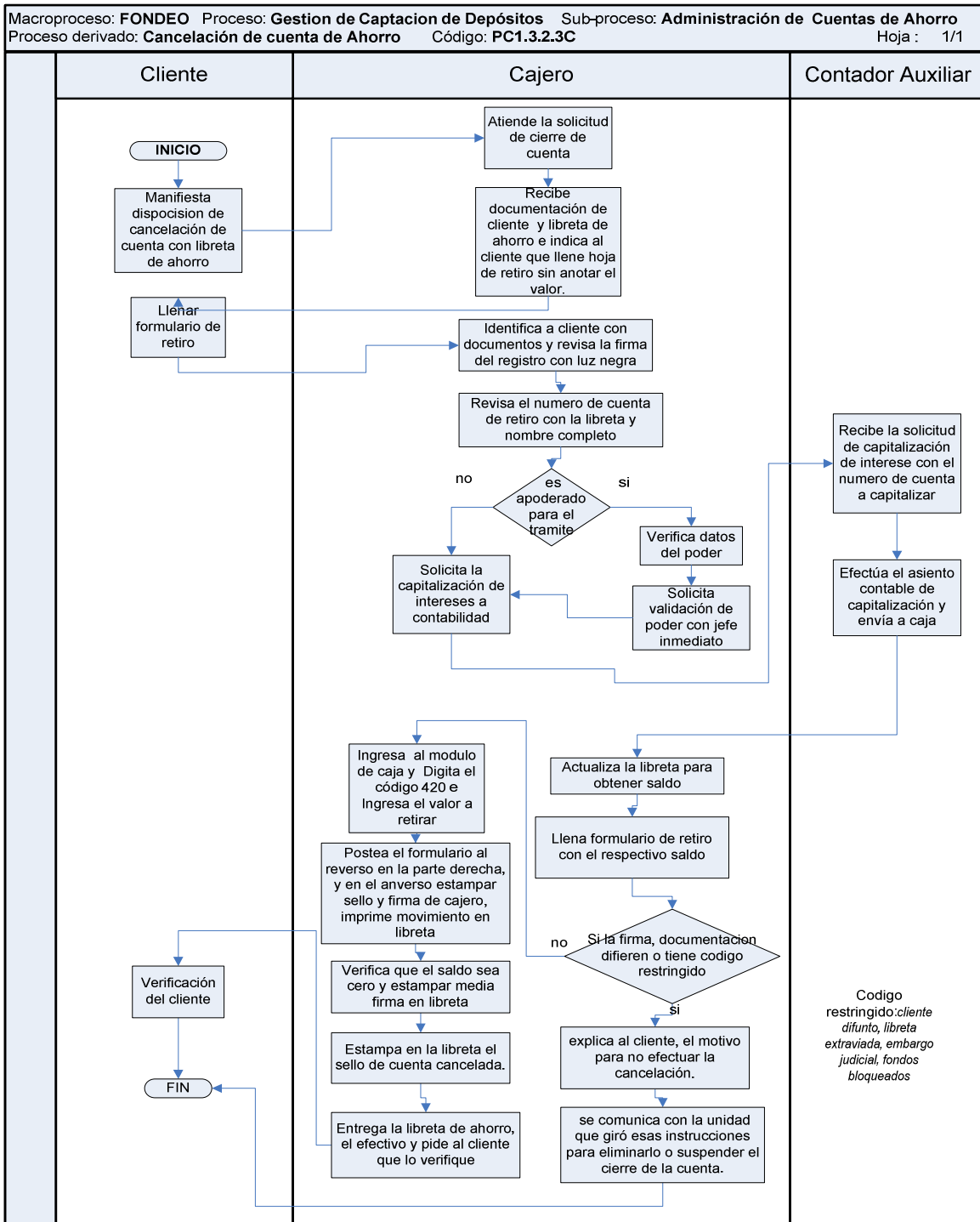
Hoja: 1/1

Proceso derivado: Cancelación de una cuenta de ahorro por disposiciones Legales

Código

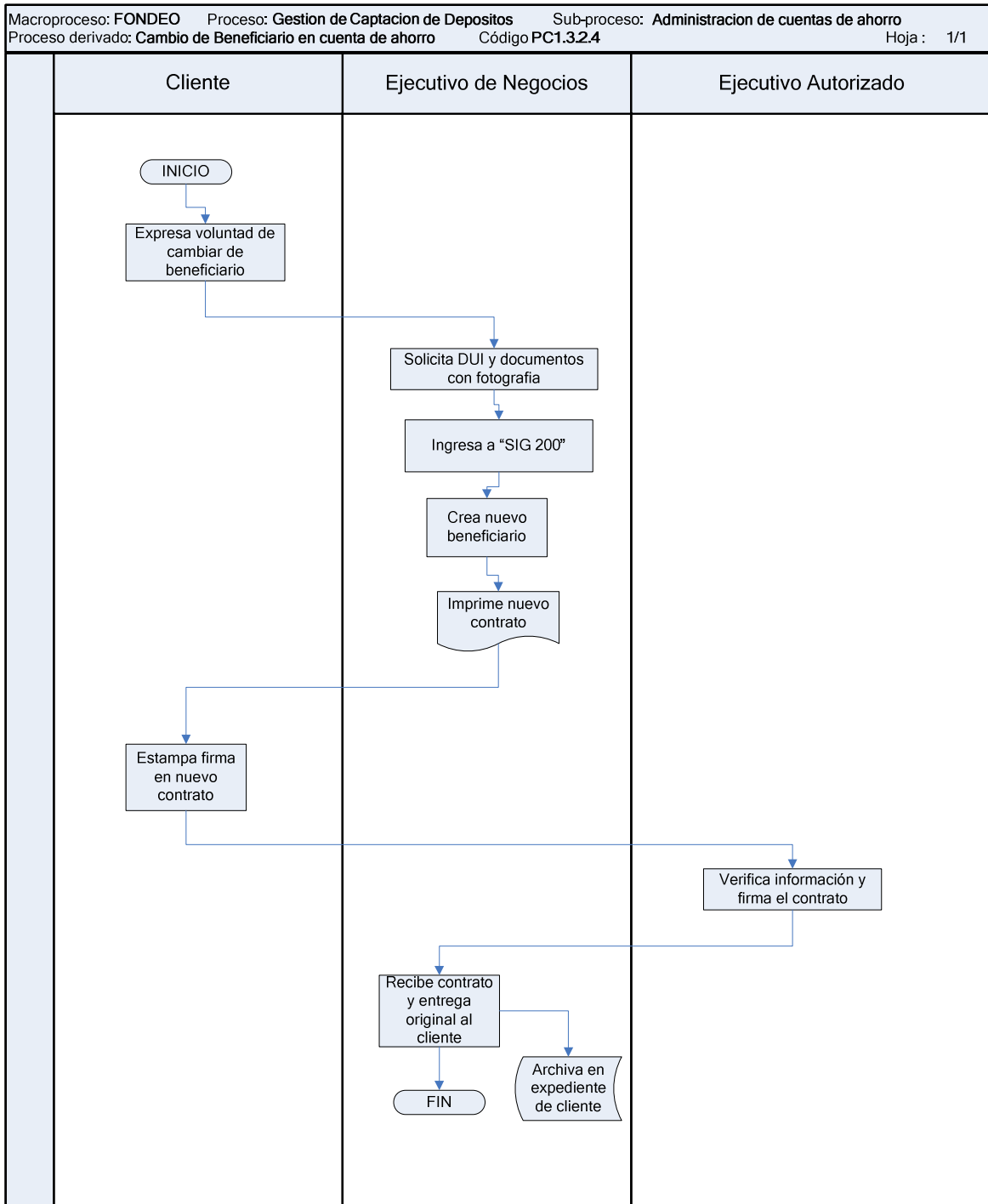


## Cancelación de cuenta de ahorro (Caso normal)



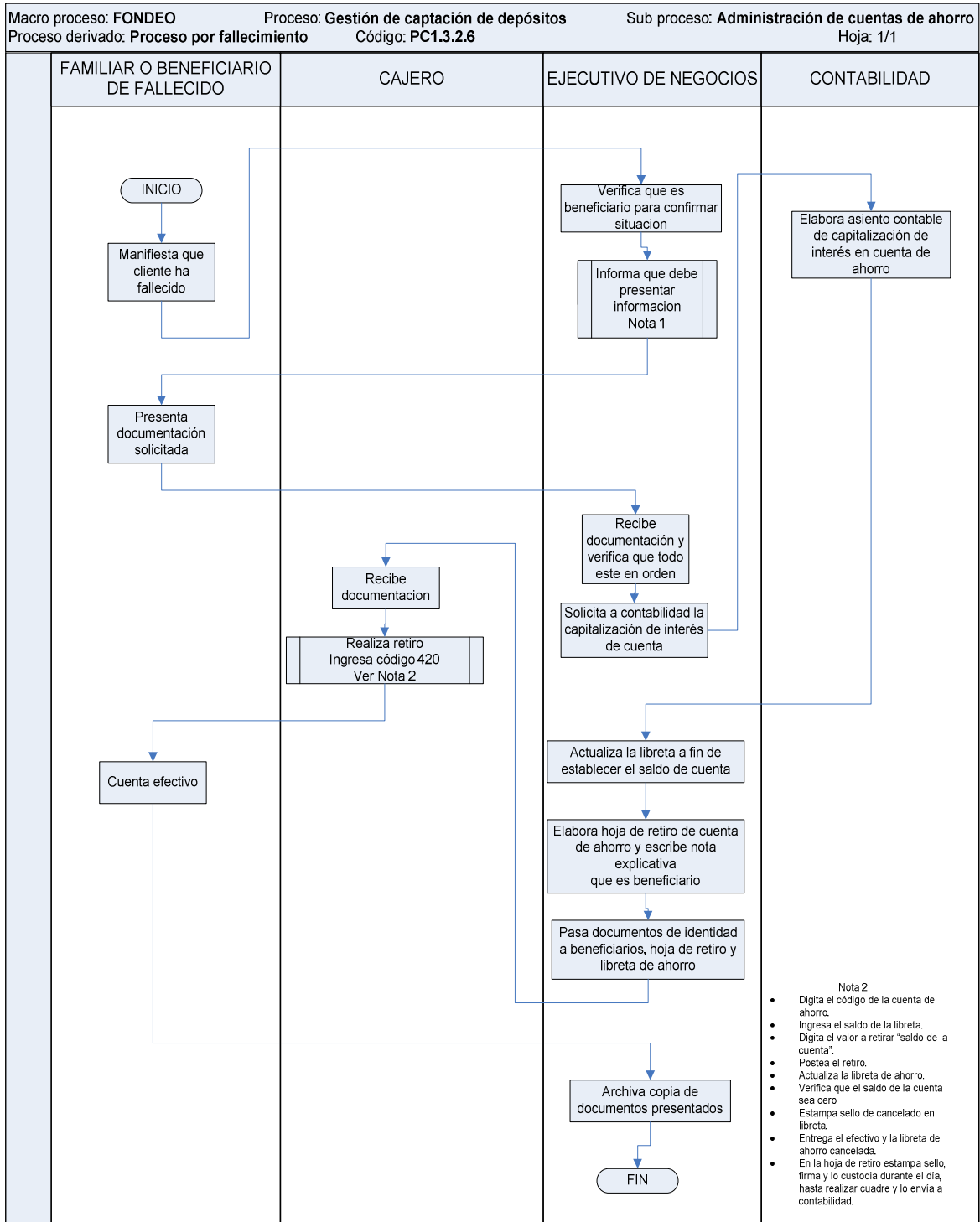


## Cambio de beneficiario en cuenta de ahorro



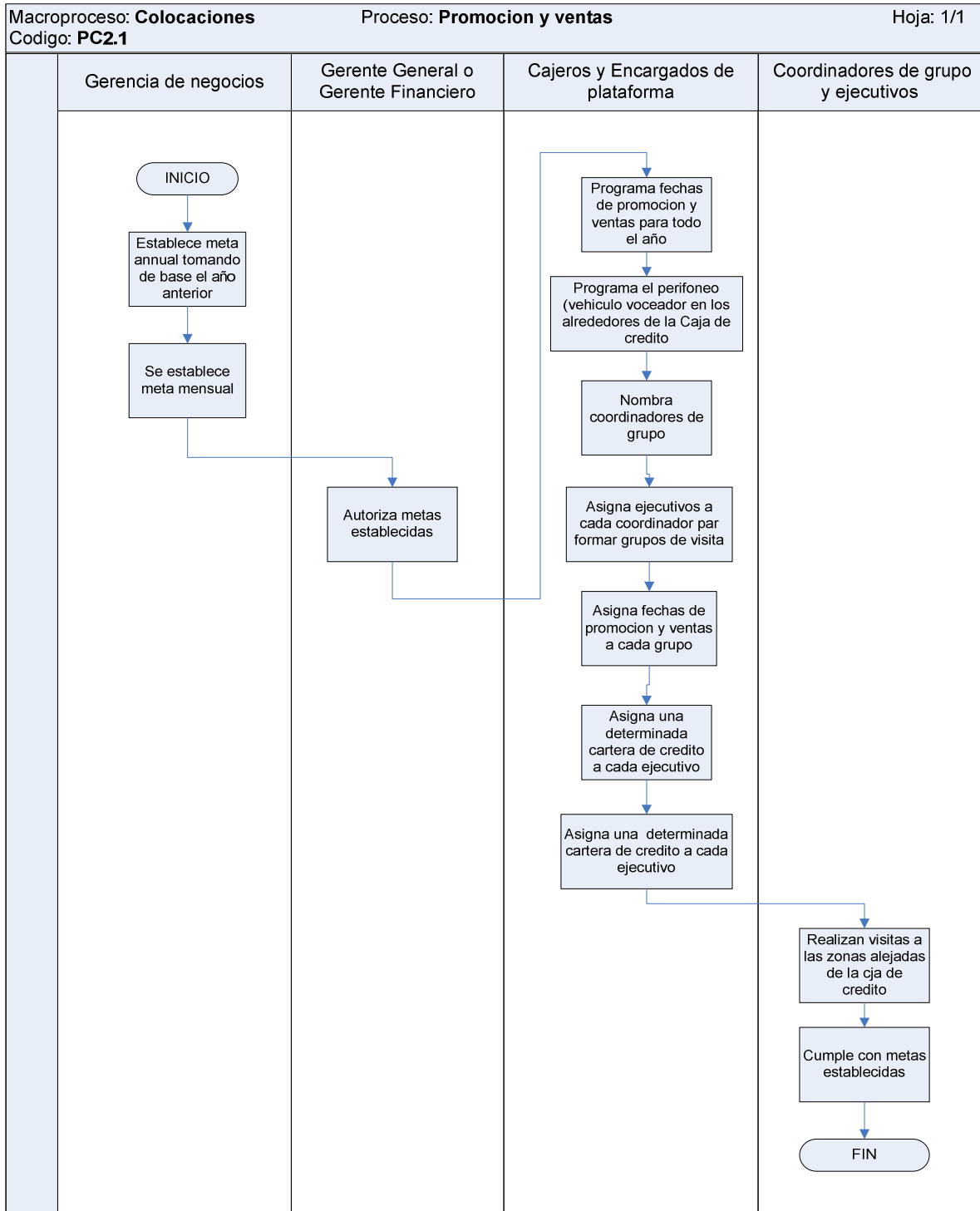


## Proceso por fallecimiento



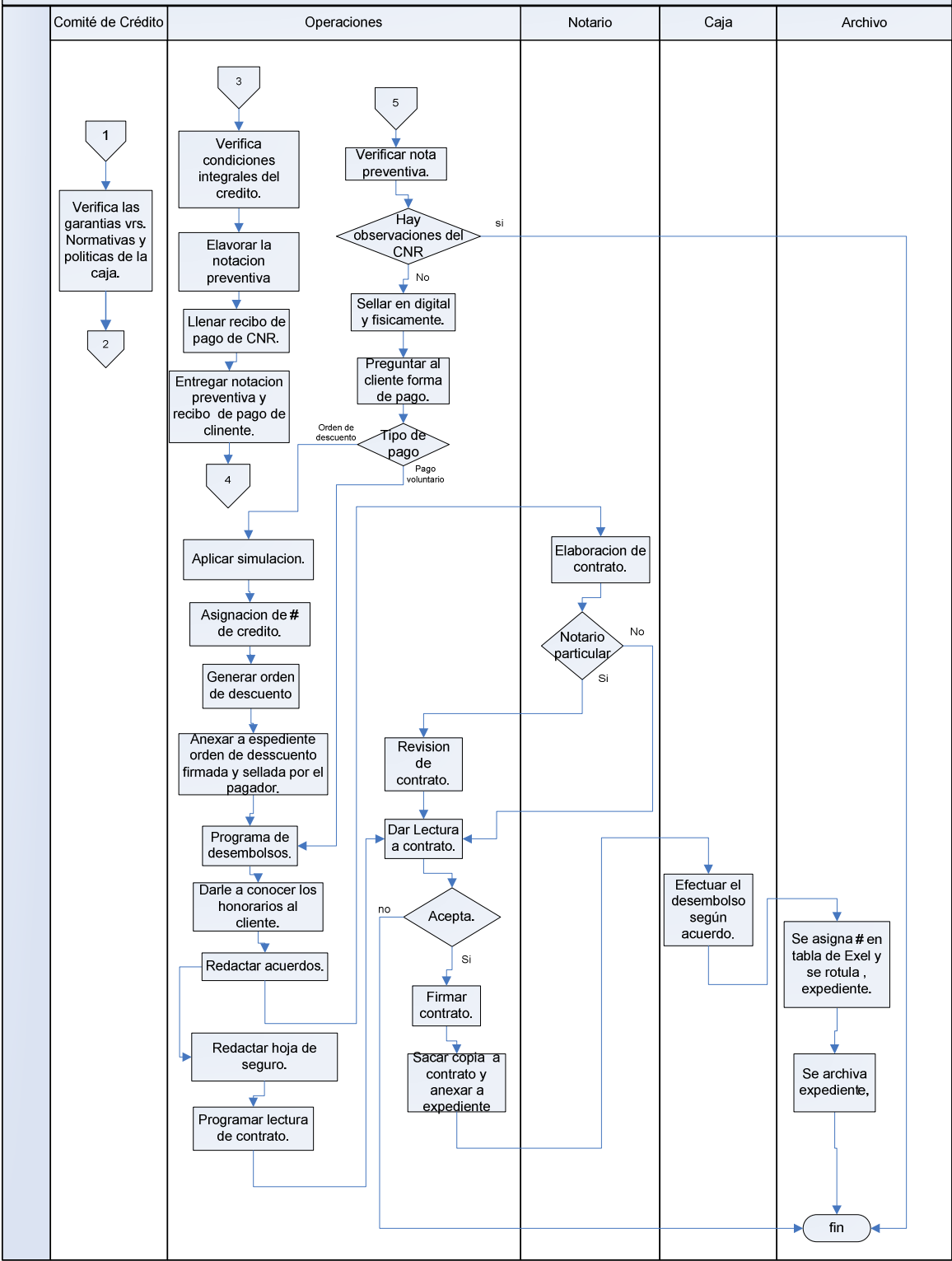
## 1.2 COLOCACION

### A- Promoción y ventas



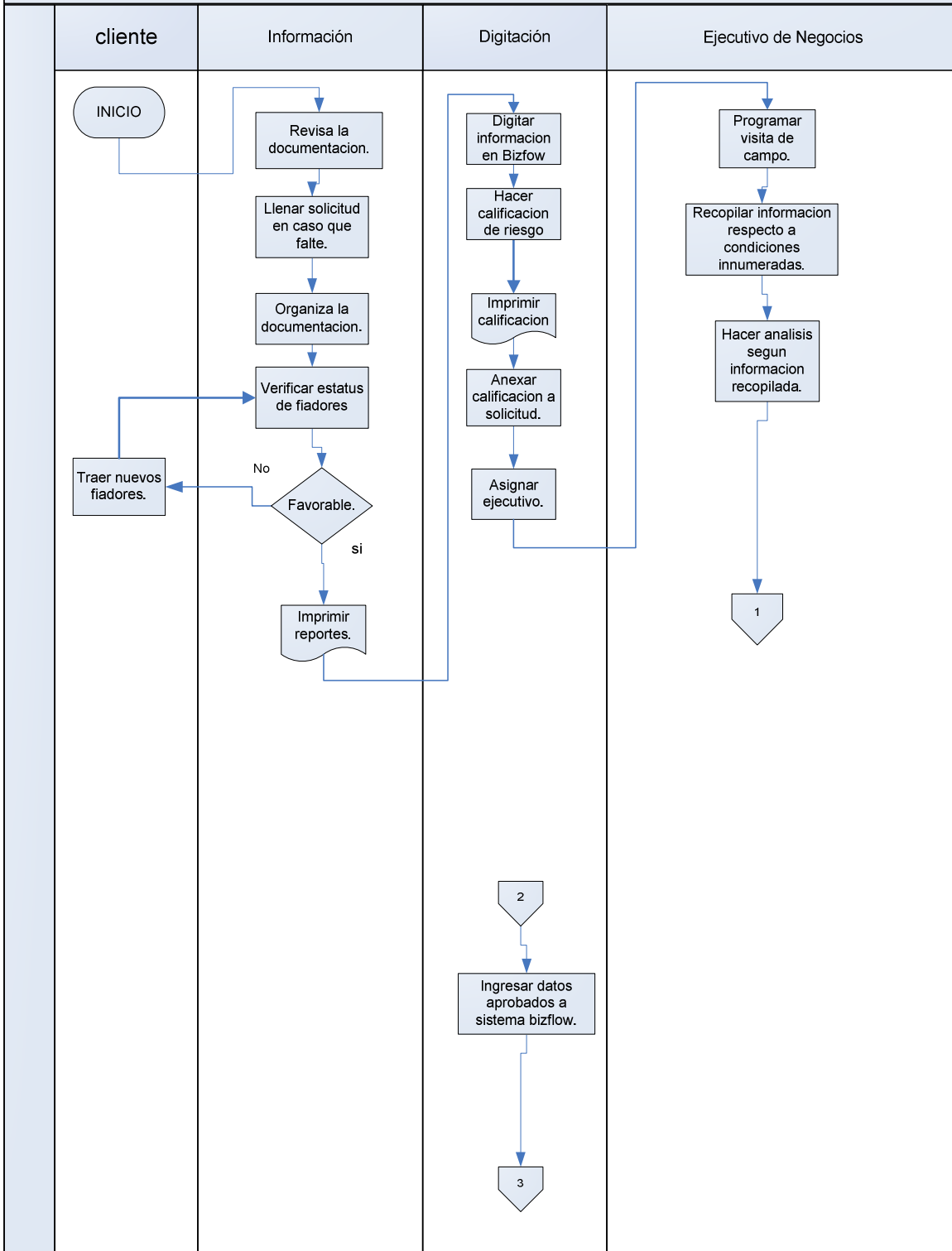


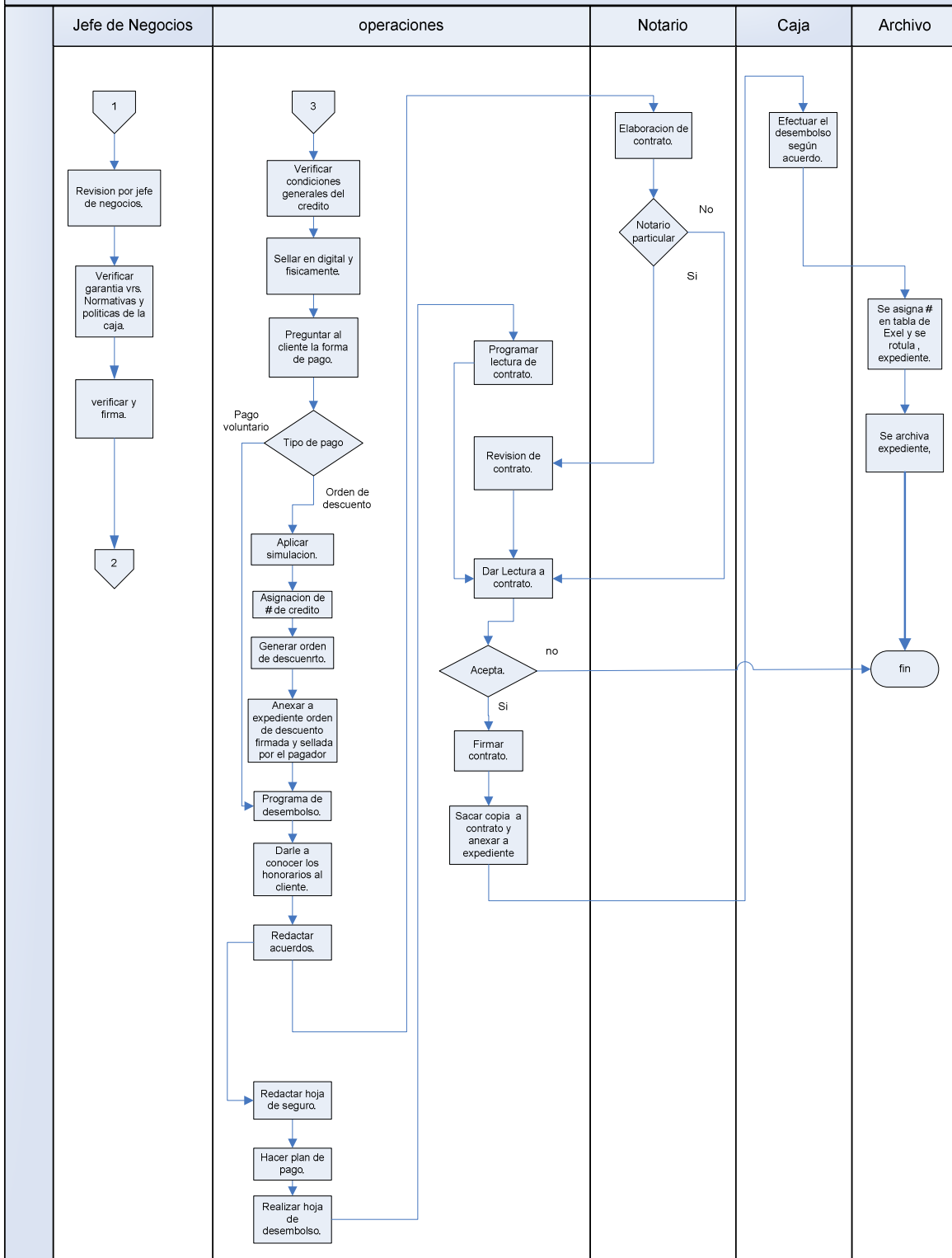




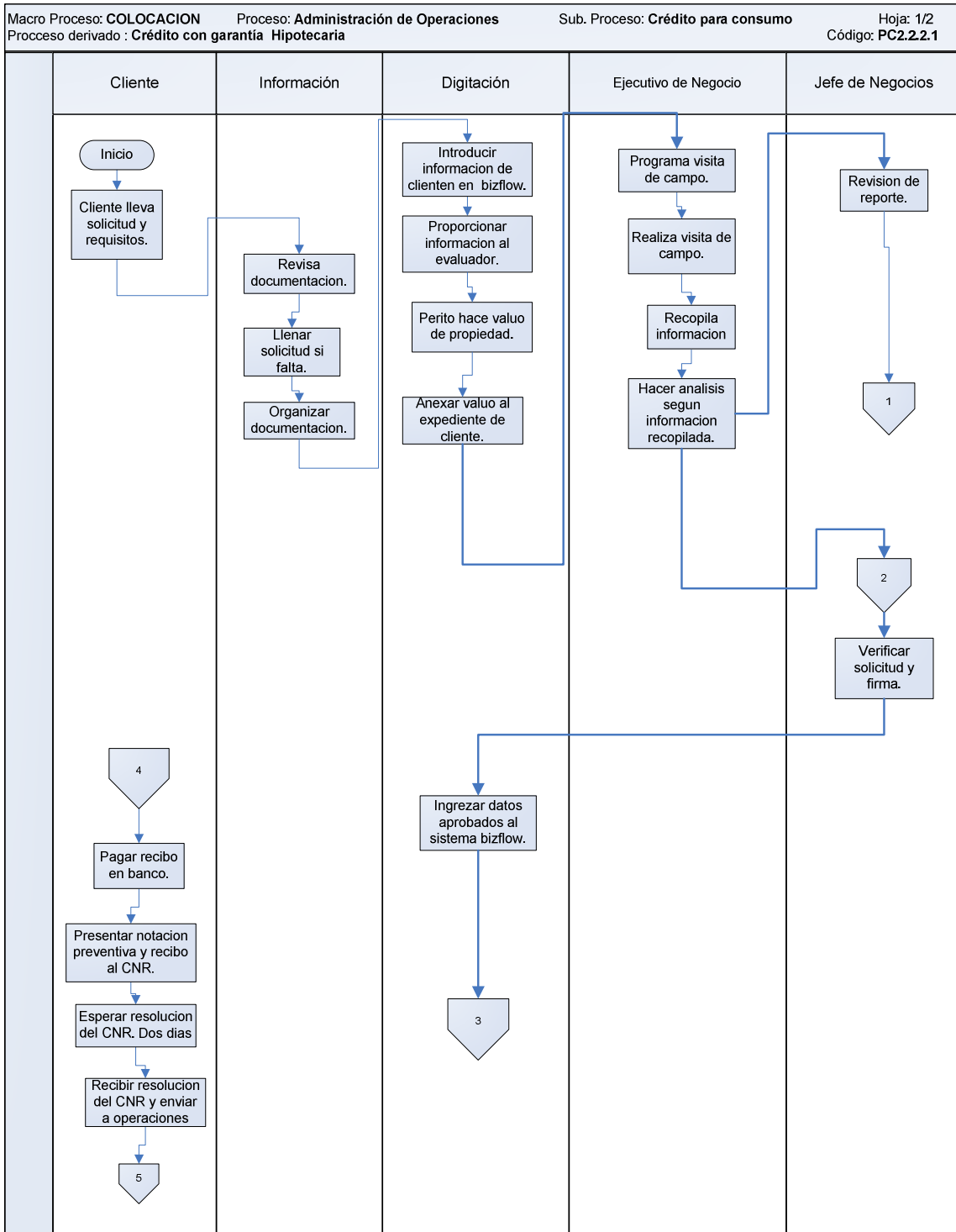
# Crédito para vivienda caso fiduciario

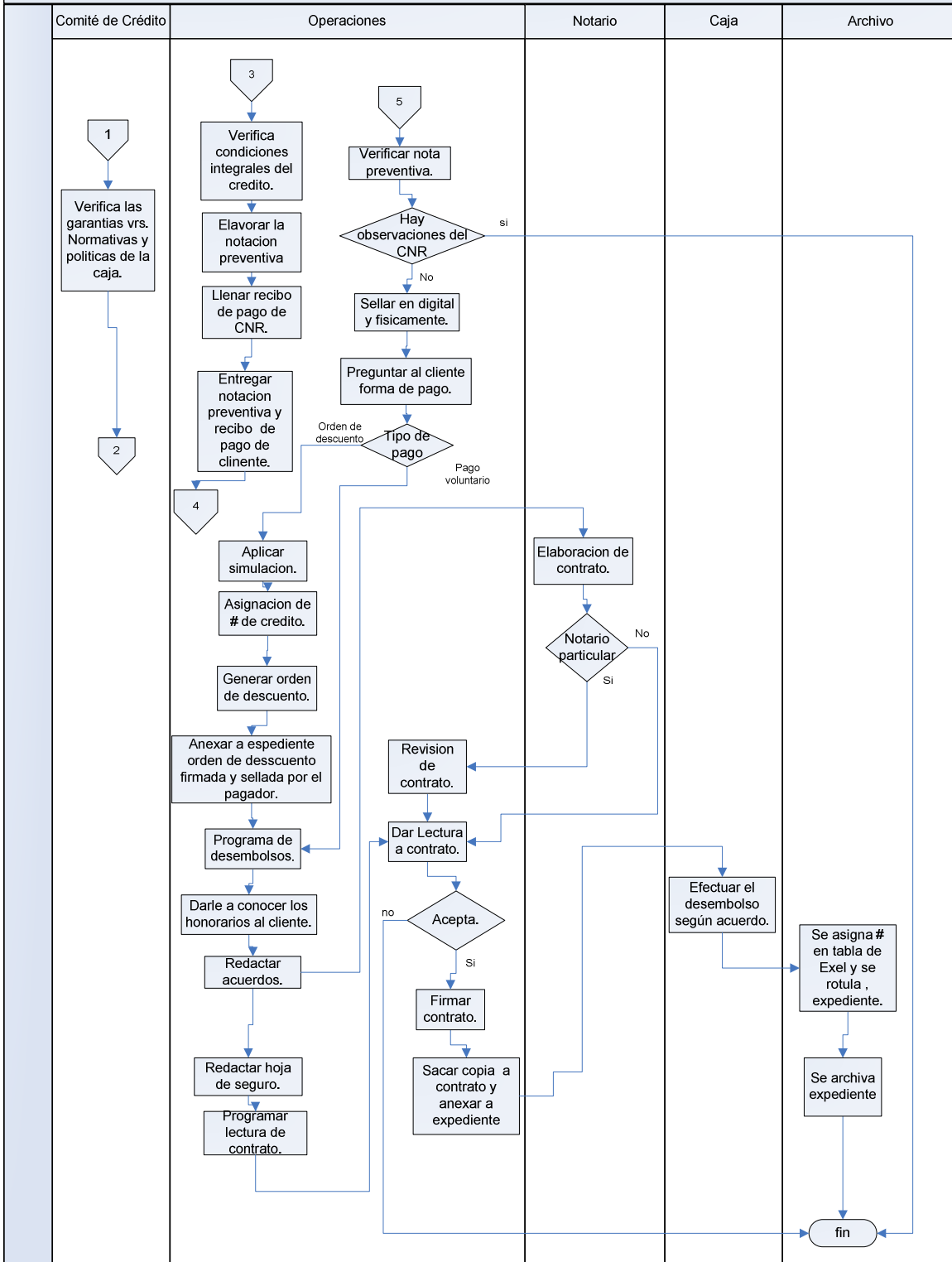
Macro Proceso: COLOCACION    Proceso: Admón. de Operaciones    Sub. Proceso: Crédito para Vivienda    Hoja: 1/2  
 Proceso derivado: Crédito con garantía Fiduciario    Código: PC2.2.1.2



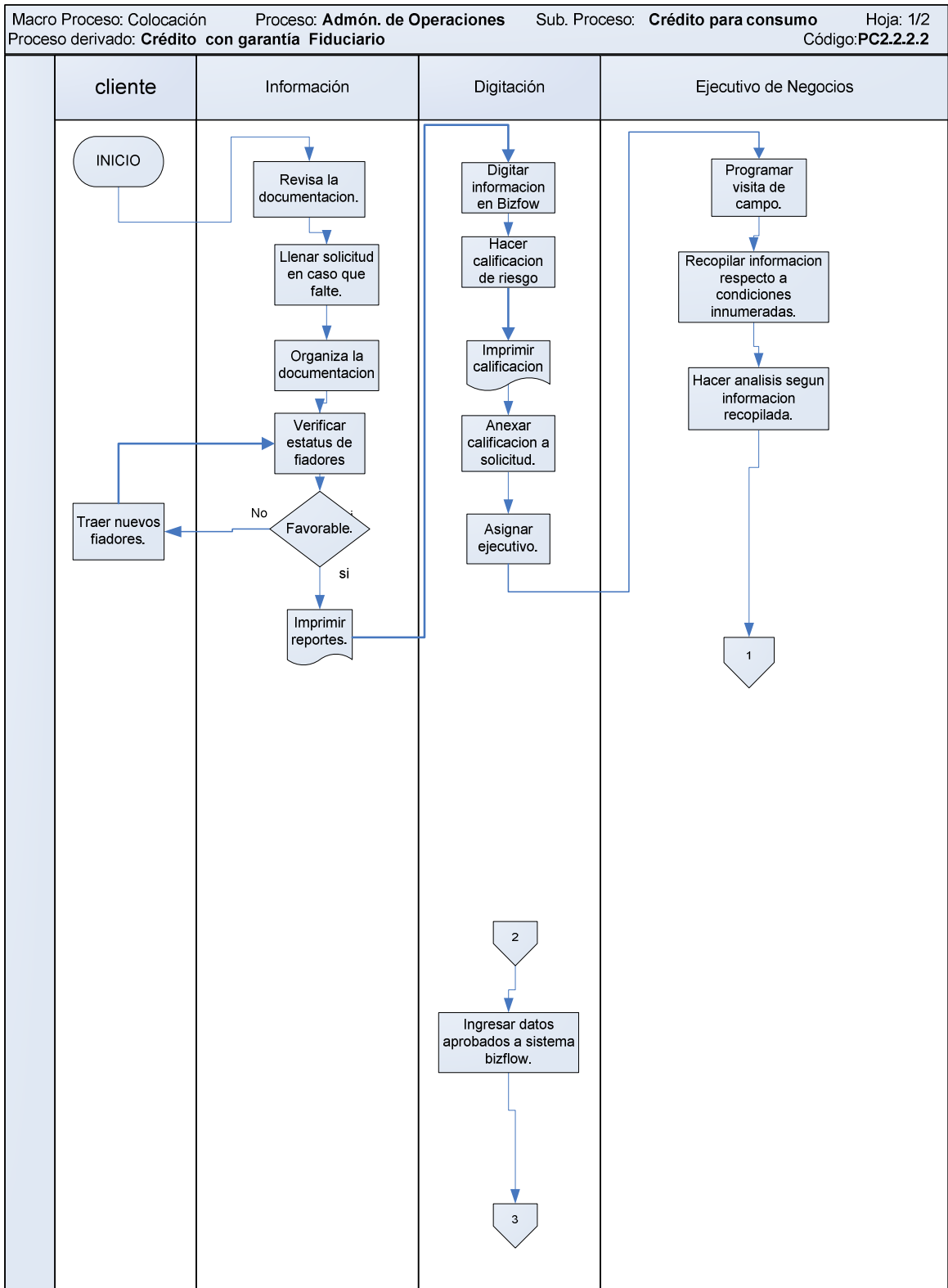


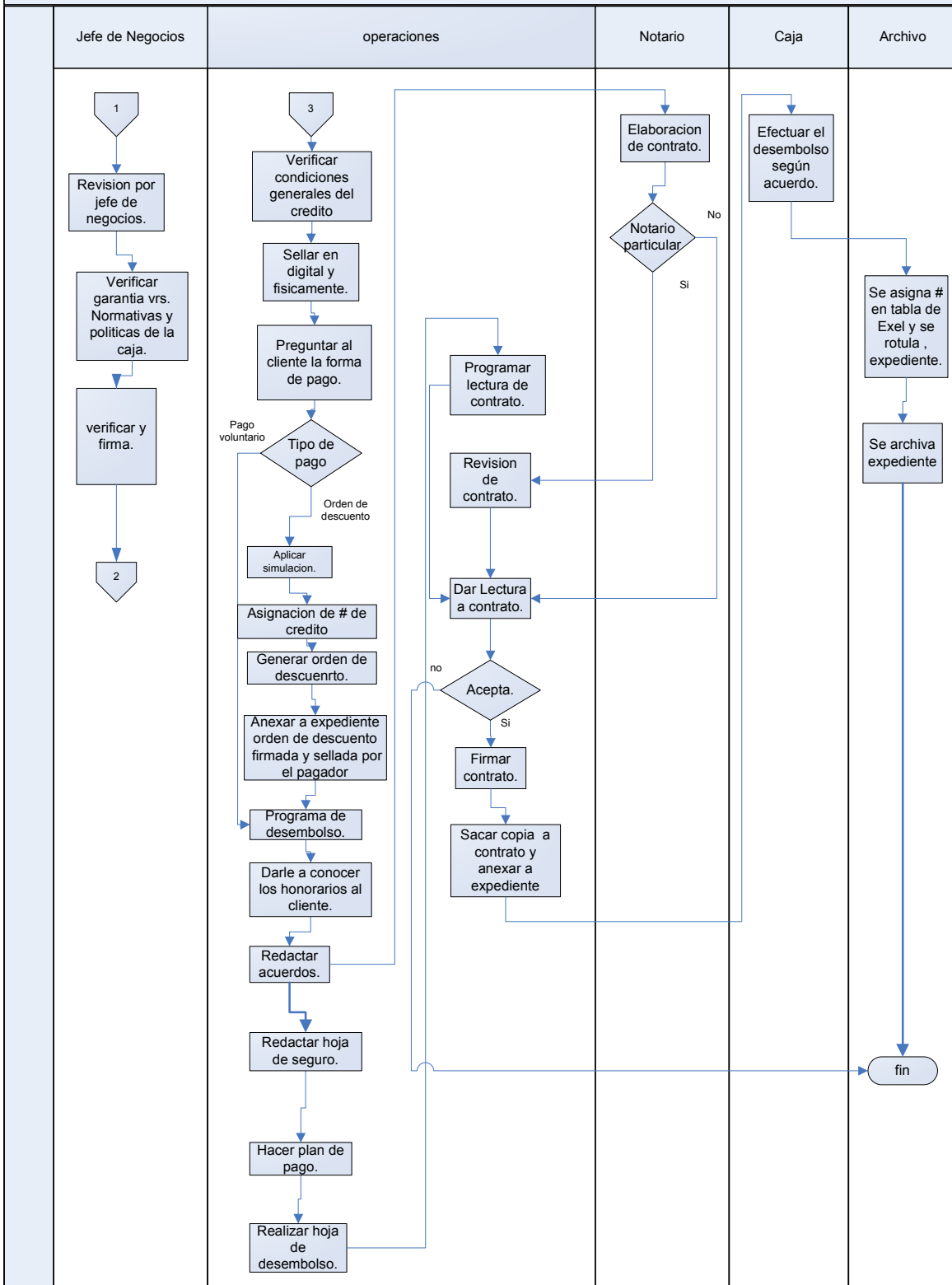
# Crédito para consumo caso hipotecario



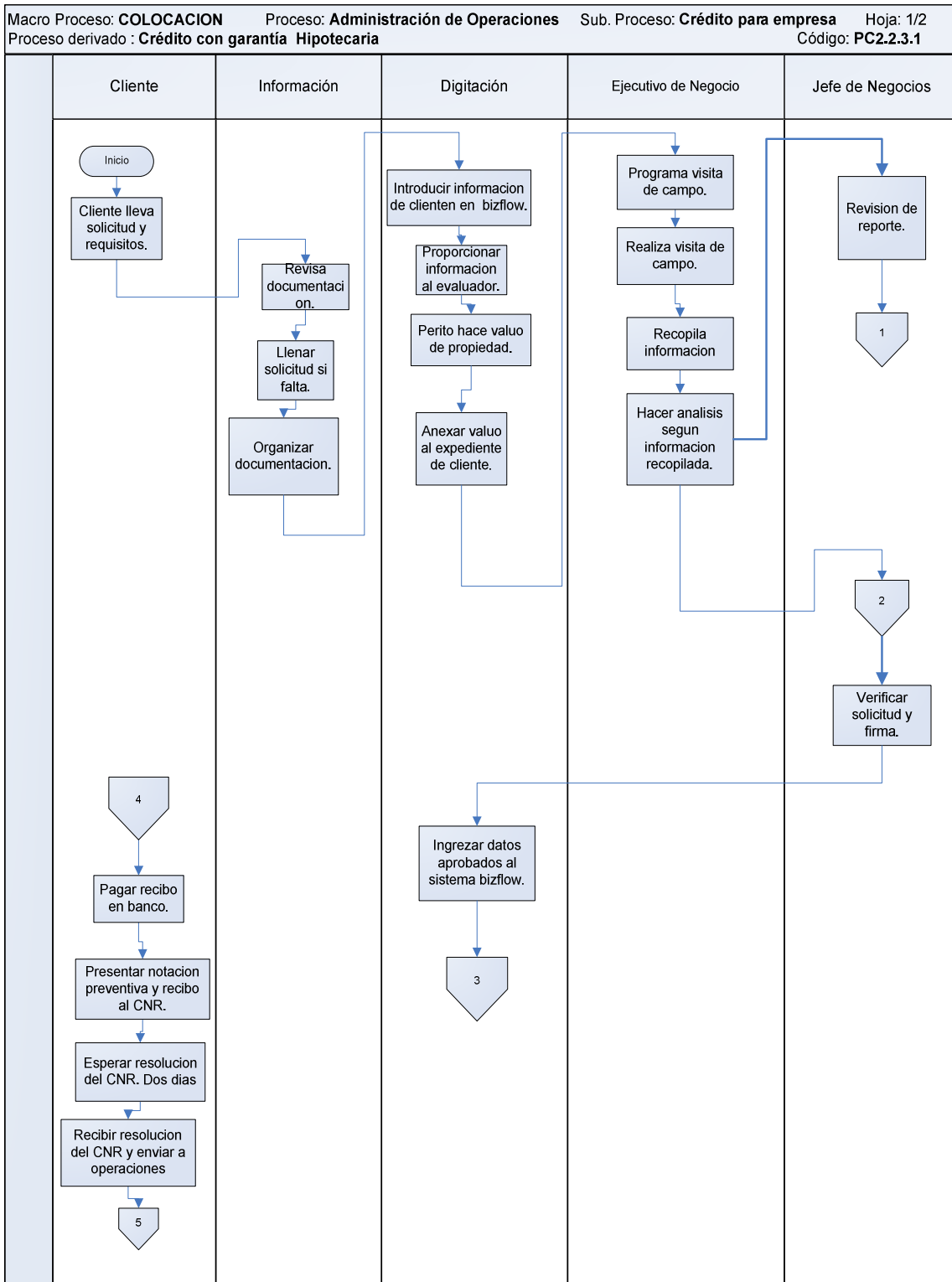


# Crédito para consumo con garantía fiduciaria

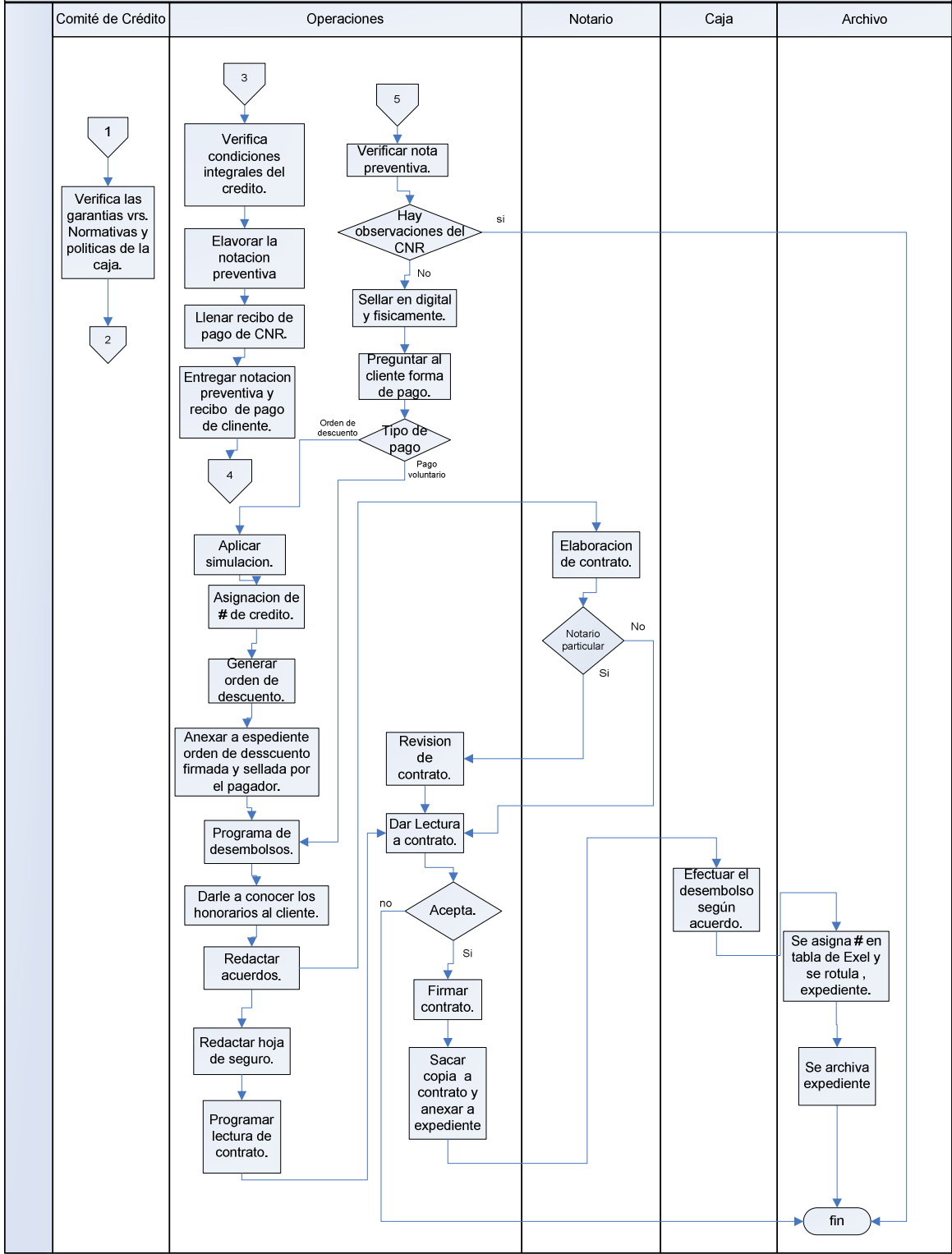




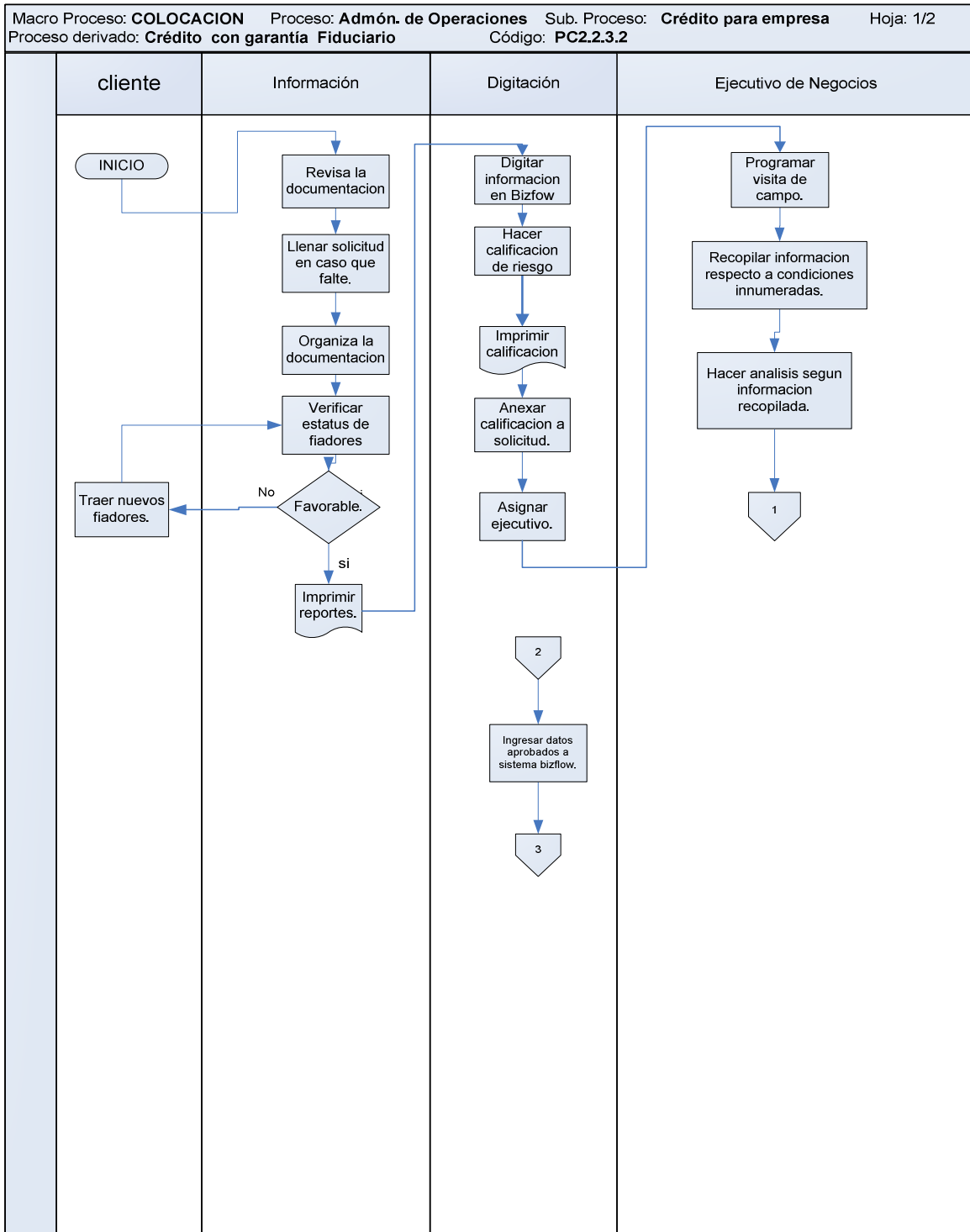
## Crédito para empresa con garantía hipotecaria

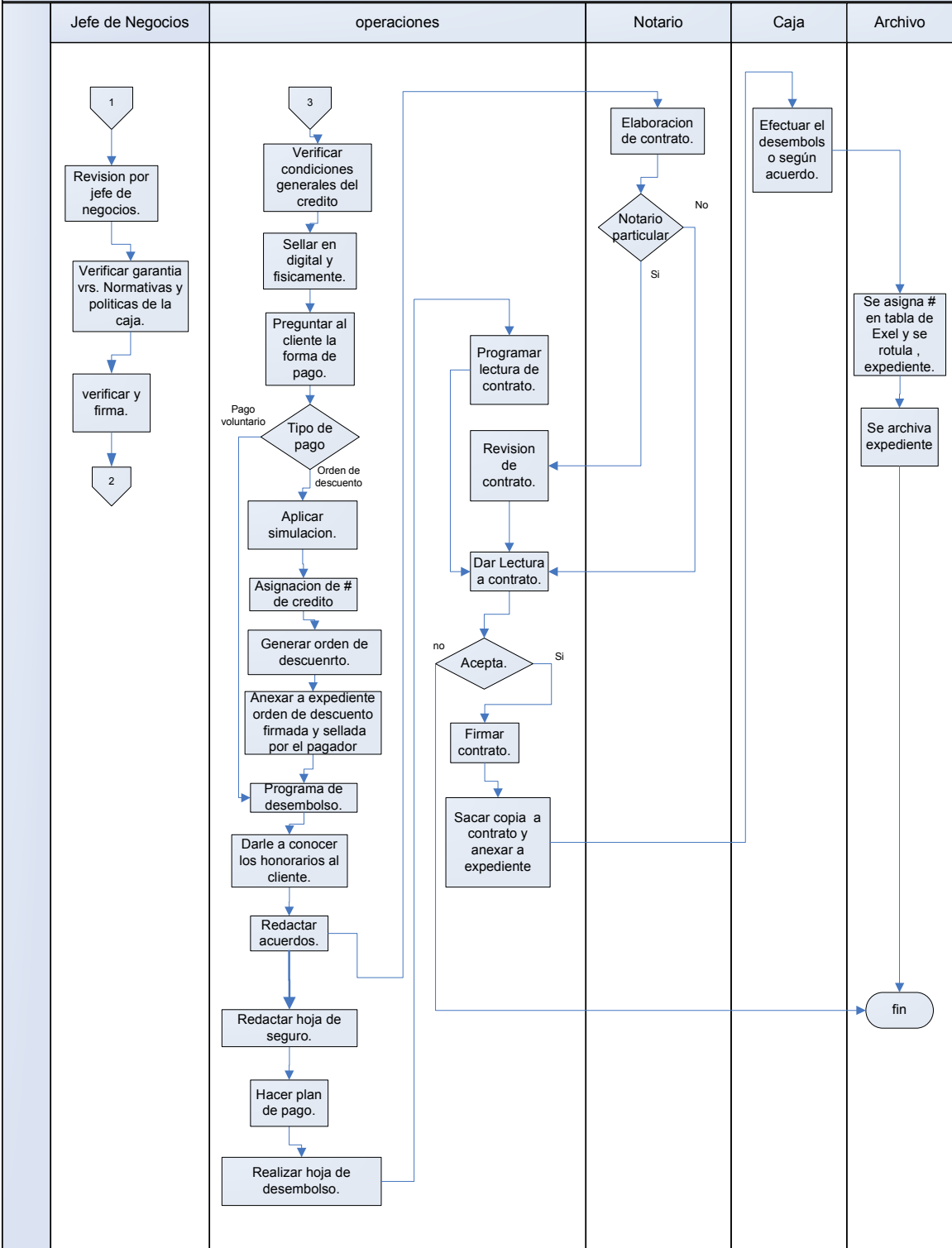




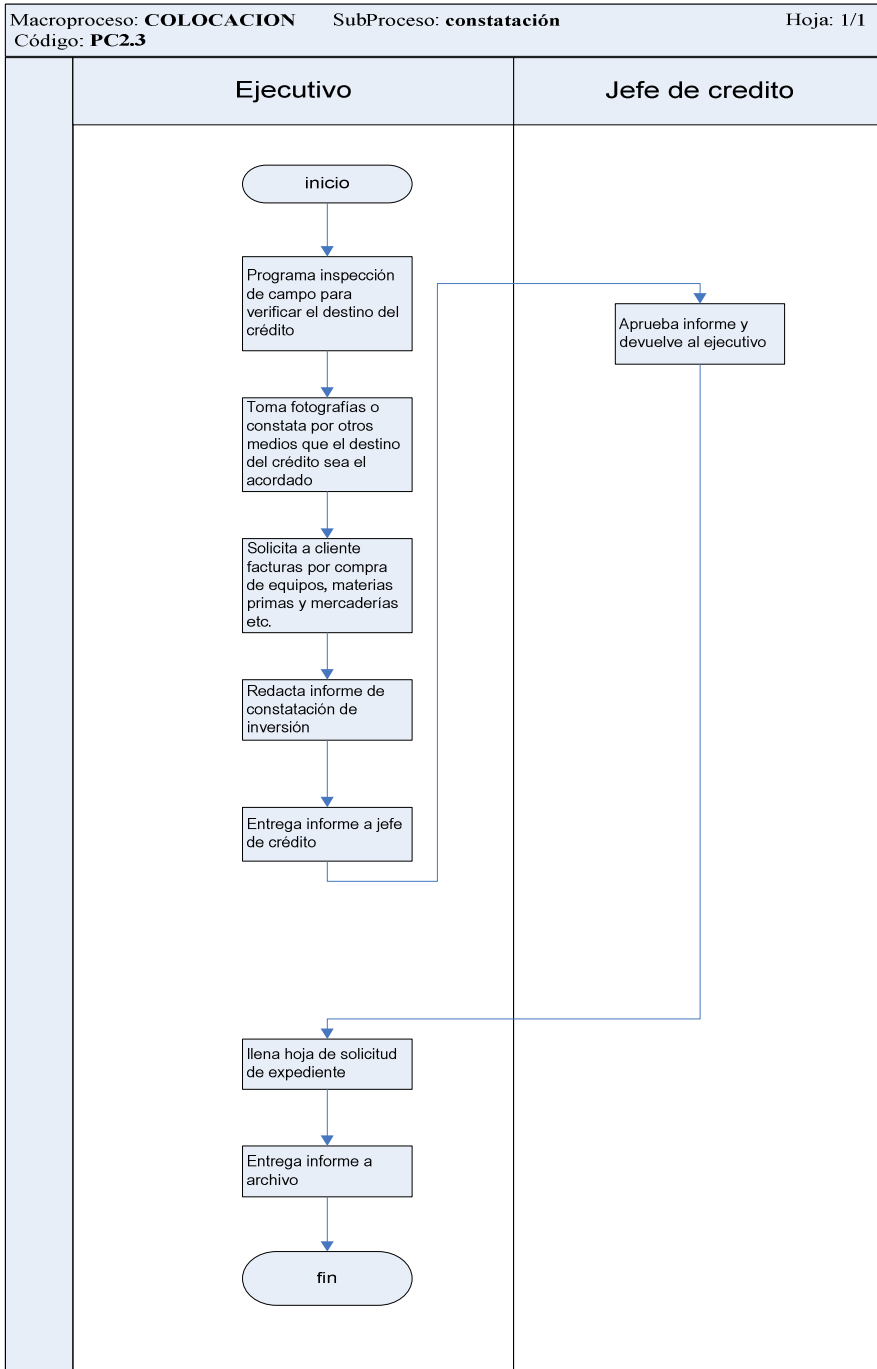


## Crédito para empresa con garantía fiduciaria

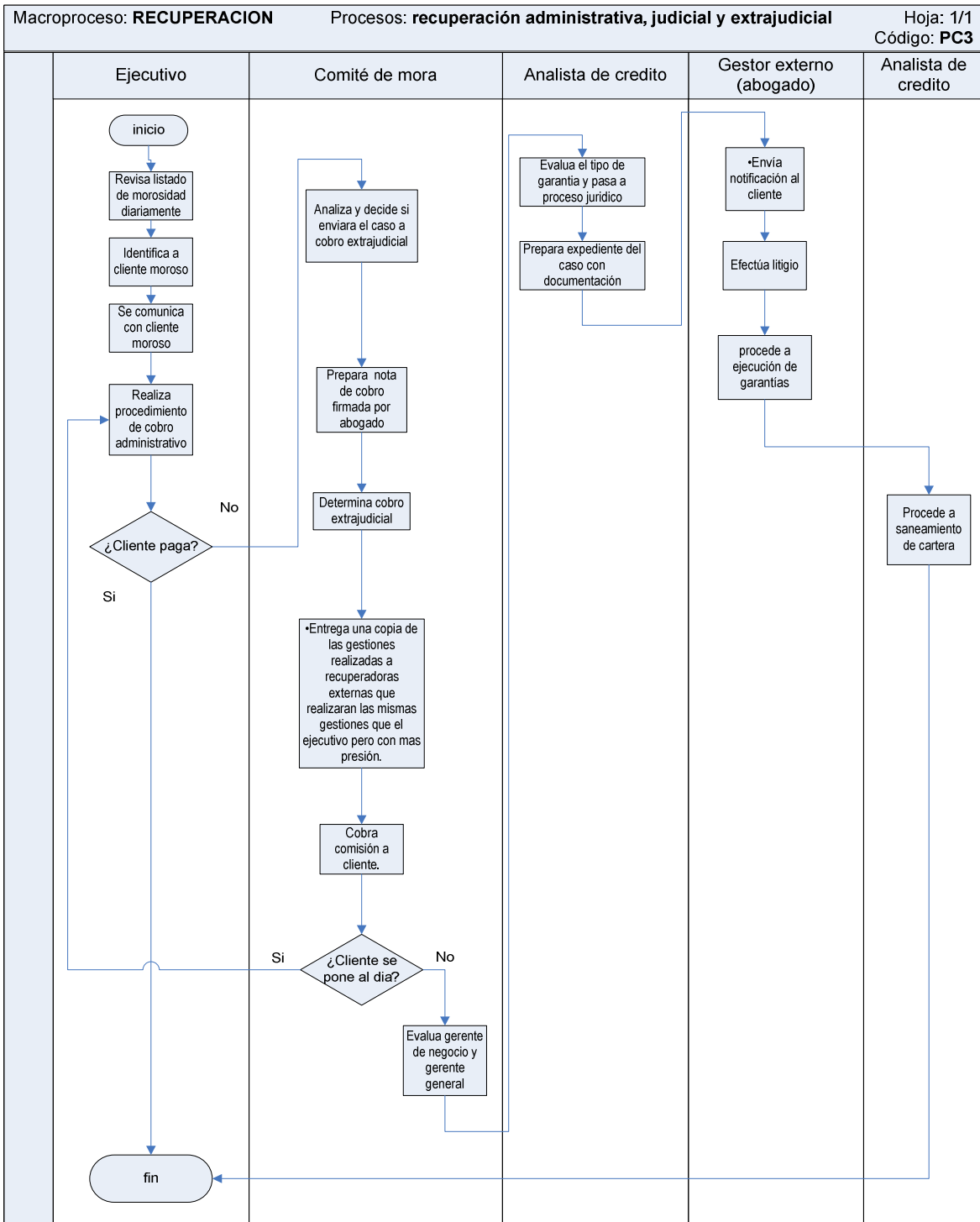




## C- Constatación



# 1.3 RECUPERACION

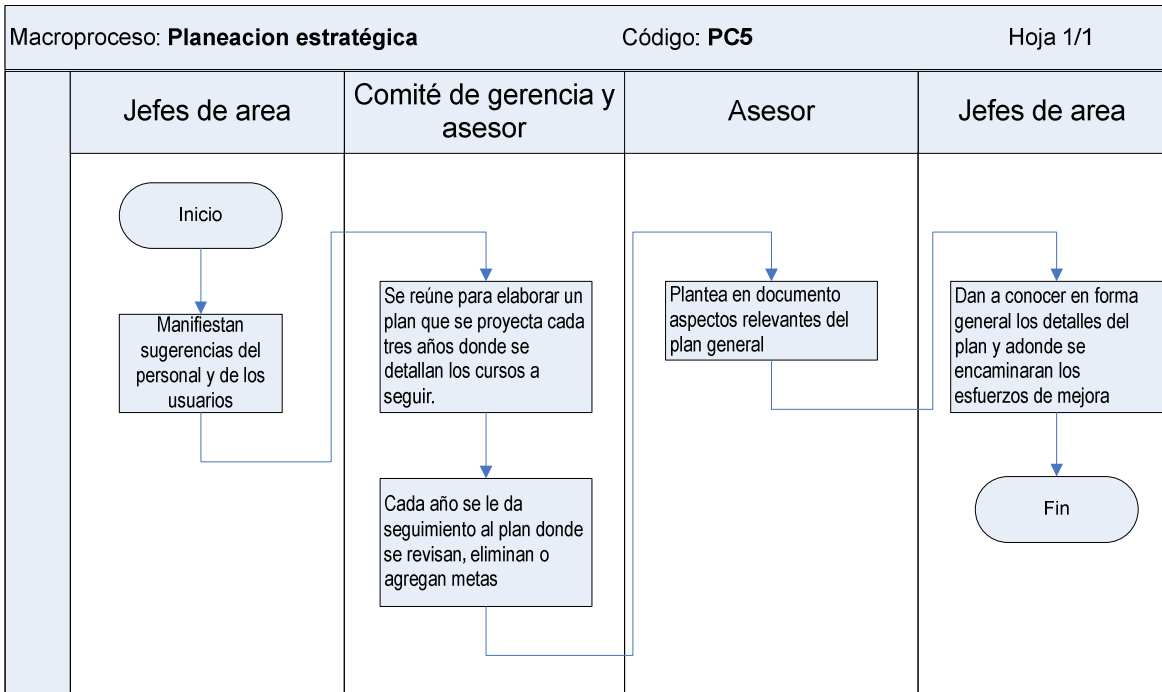


## **2.0 PROCESOS ESTRATEGICOS**

### **2.1 PLANEACION ESTRATEGICA**

## 2.0 PROCESOS ESTRATEGICOS

### 2.1 PLANEACION ESTRATEGICA



## **3.0 PROCESOS DE SOPORTE**

### **3.1 ADMINISTRACION DE RECURSOS INSTITUCIONALES**

- A- Administración de recursos humanos**
- B- Administración de recursos financieros**
- C- Gestión de captación de depósitos**

### **3.2 SOPORTE A LA GESTION**

- A- Administración de recursos y garantías**
- B- Tesorería**
- C- Gestión de compras**
- D- Contabilidad**

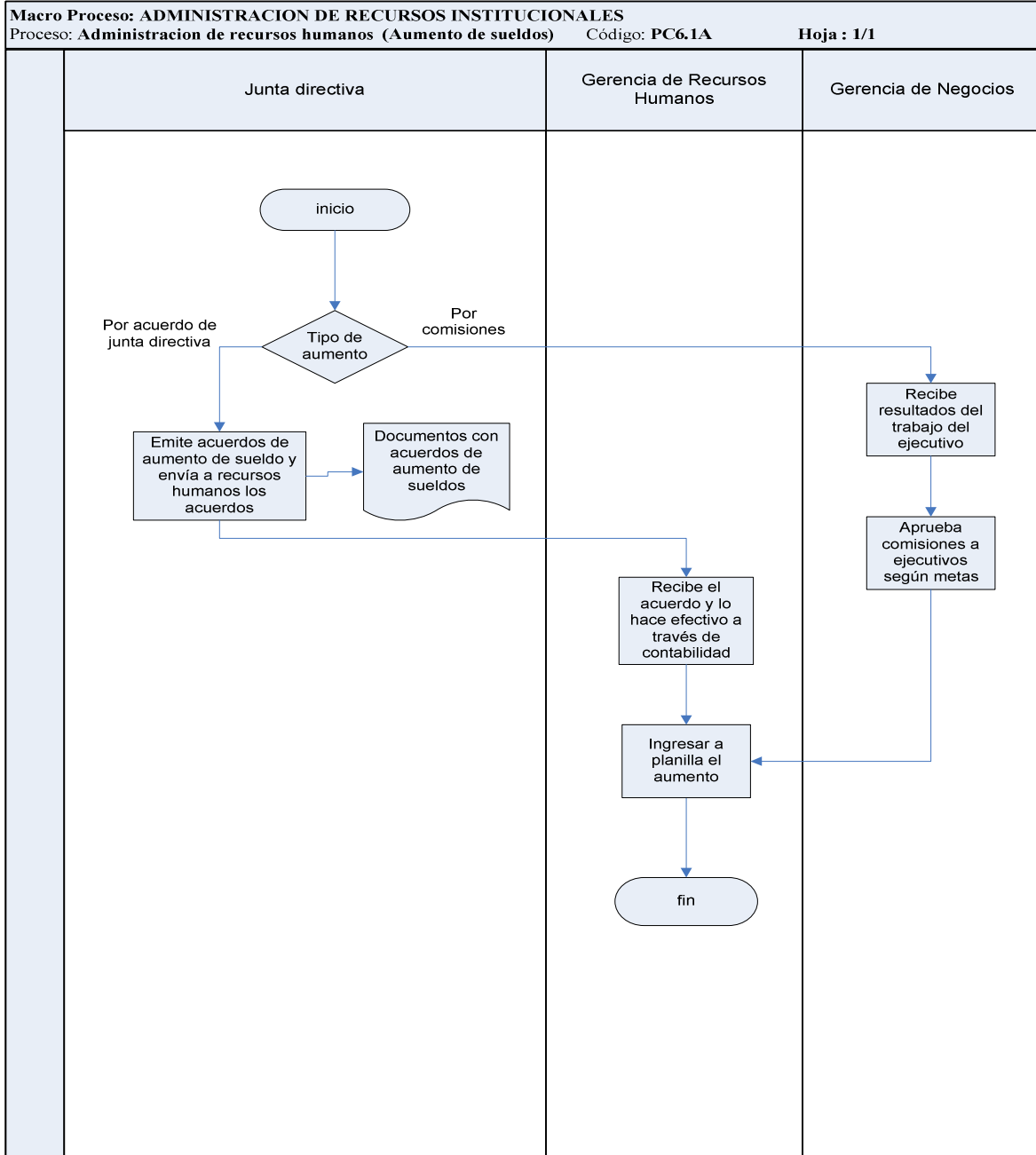


### 3.0 PROCESOS DE SOPORTE

#### 3.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS INSTITUCIONALES

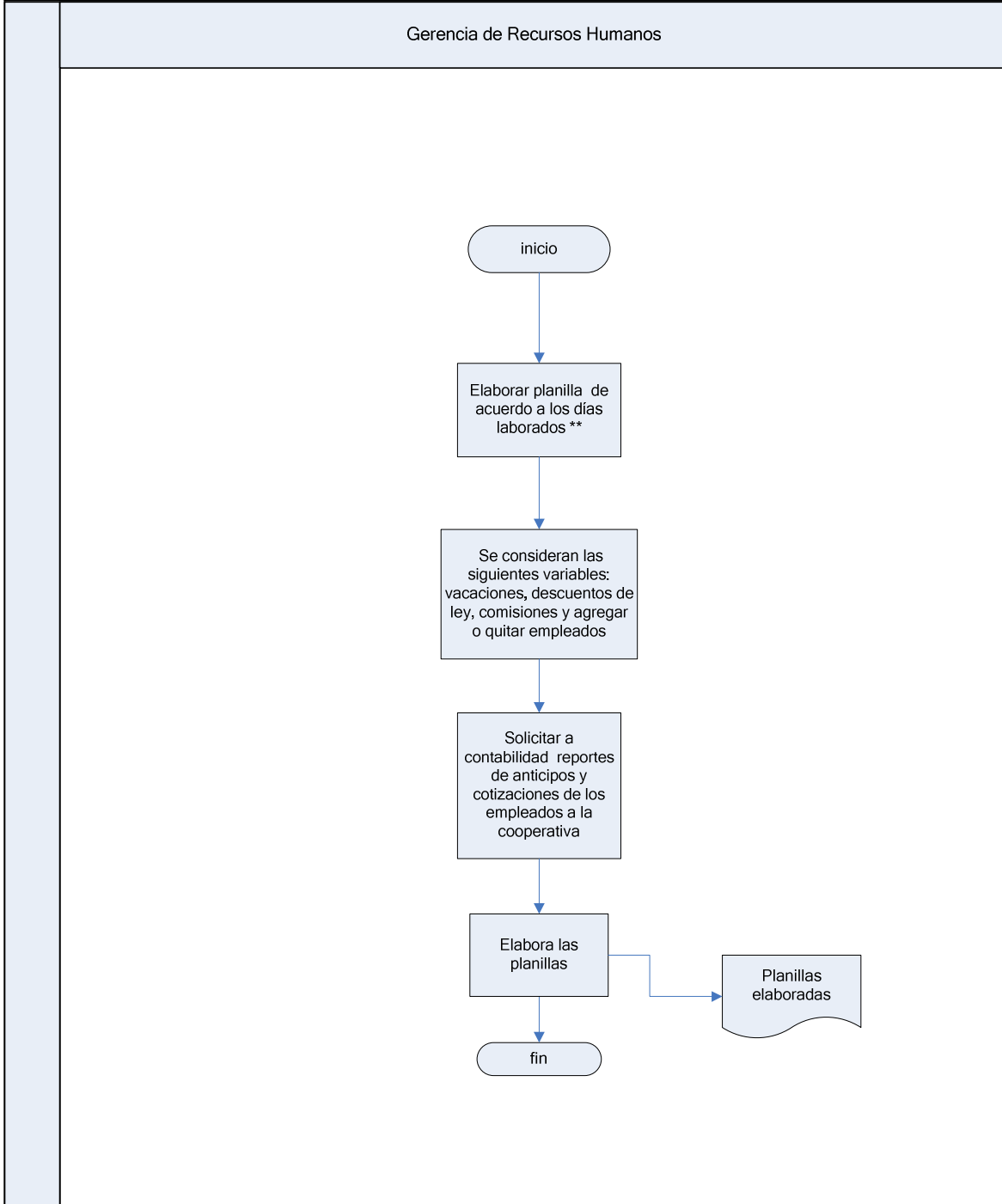
##### A- Administración de recursos humanos

##### Aumento de sueldos

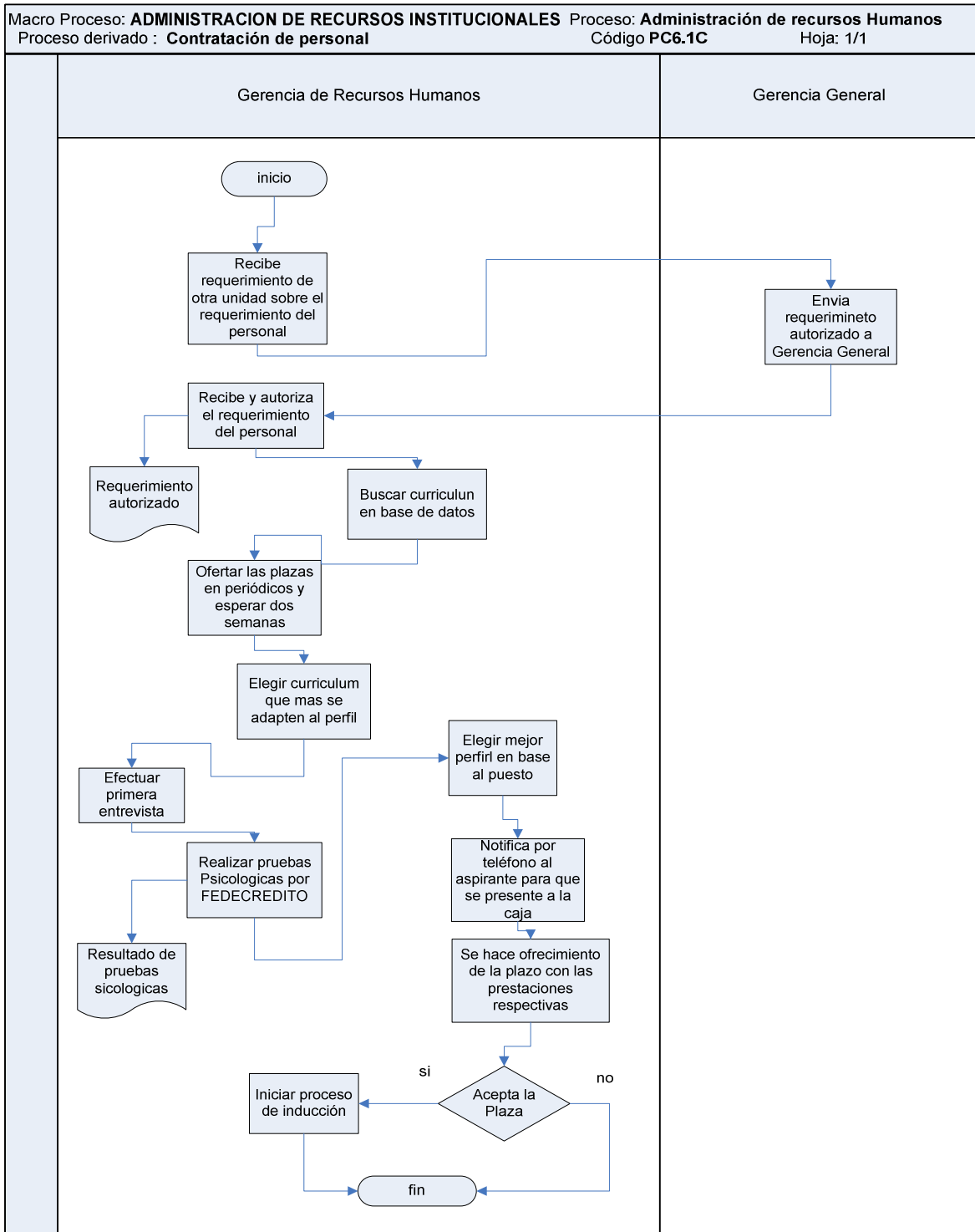


## Elaboración de planillas

Macro Proceso: ADMINISTRACION DE RECURSOS INSTITUCIONALES    Proceso: Administración de recursos humanos  
Proceso derivado: Elabotracion de planilla    Código PC6.1B    Hoja: 1/1

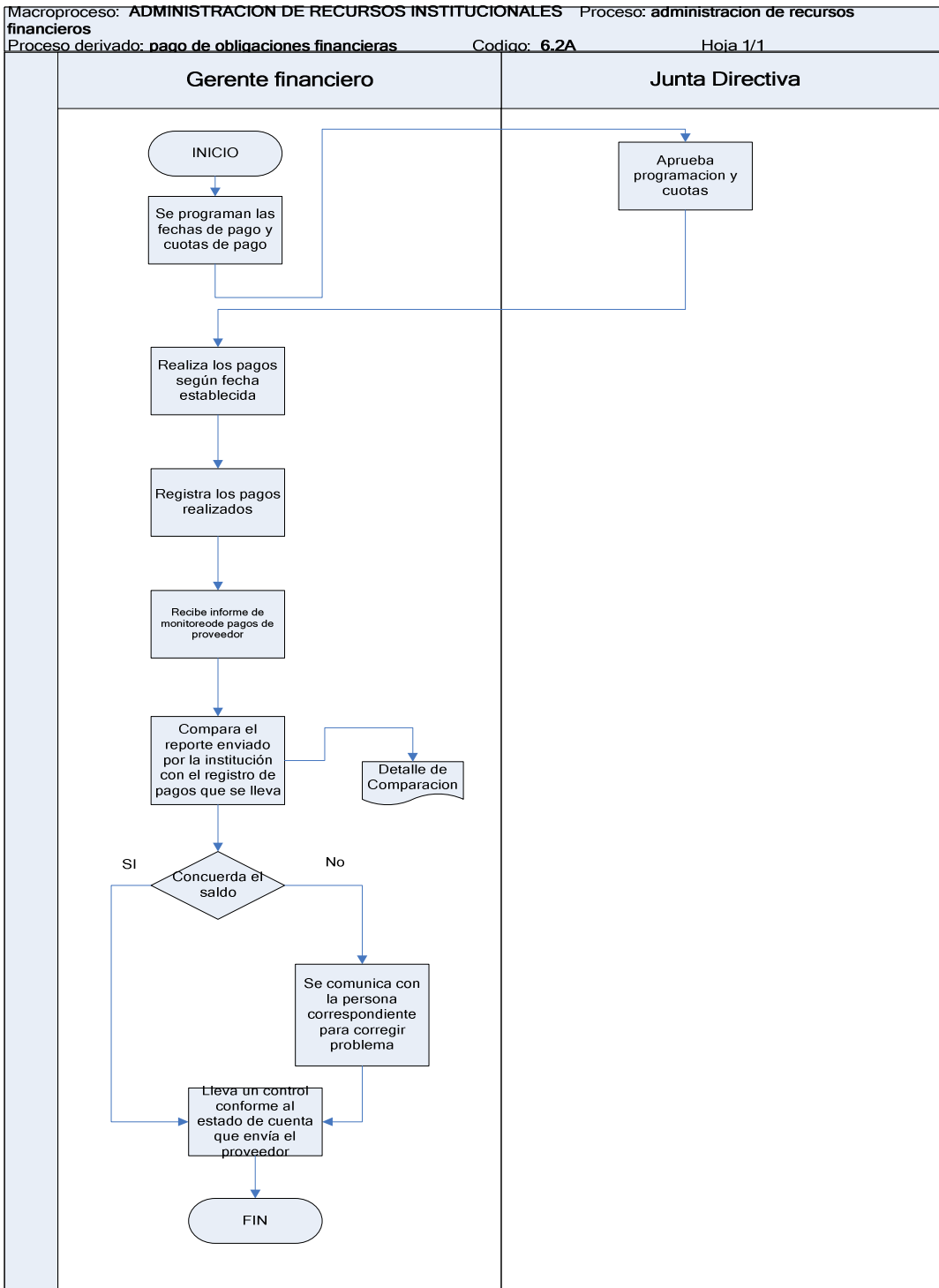


# Contratación de personal

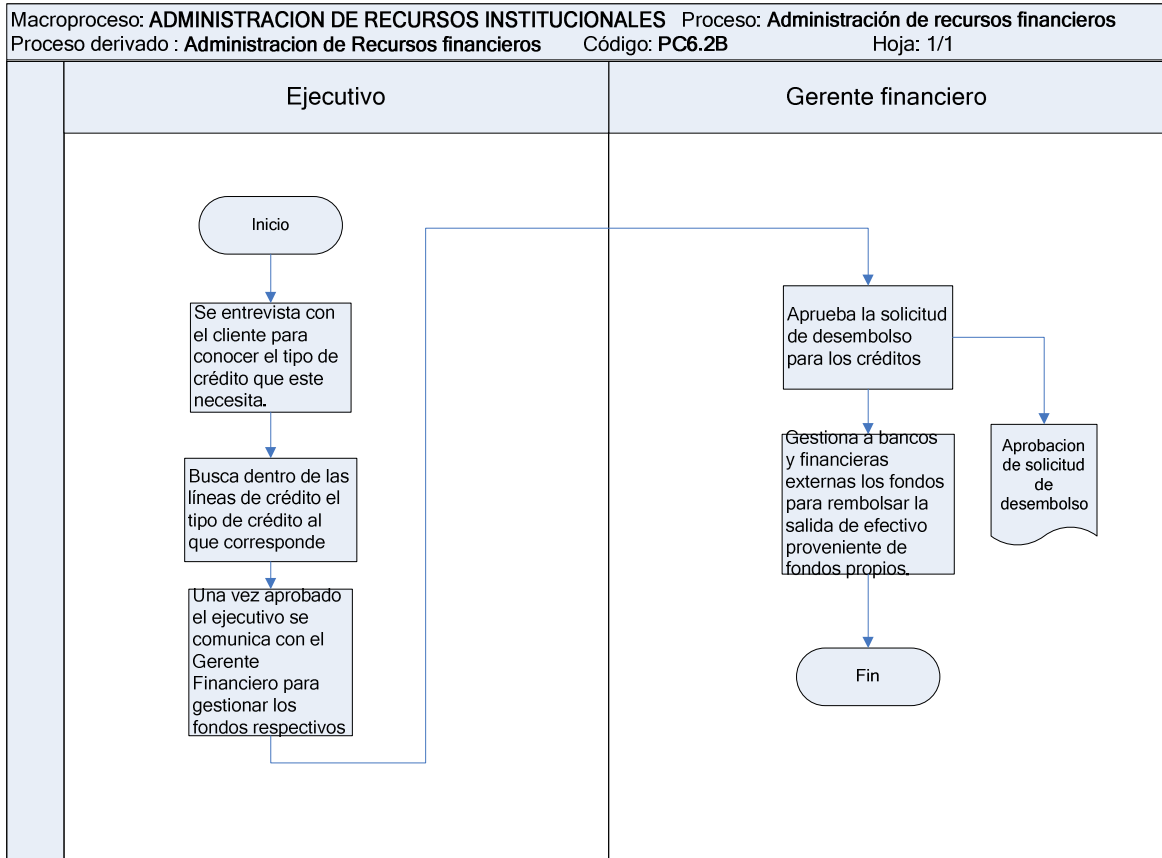


## B- Administración de recursos financieros

### Pago de obligaciones



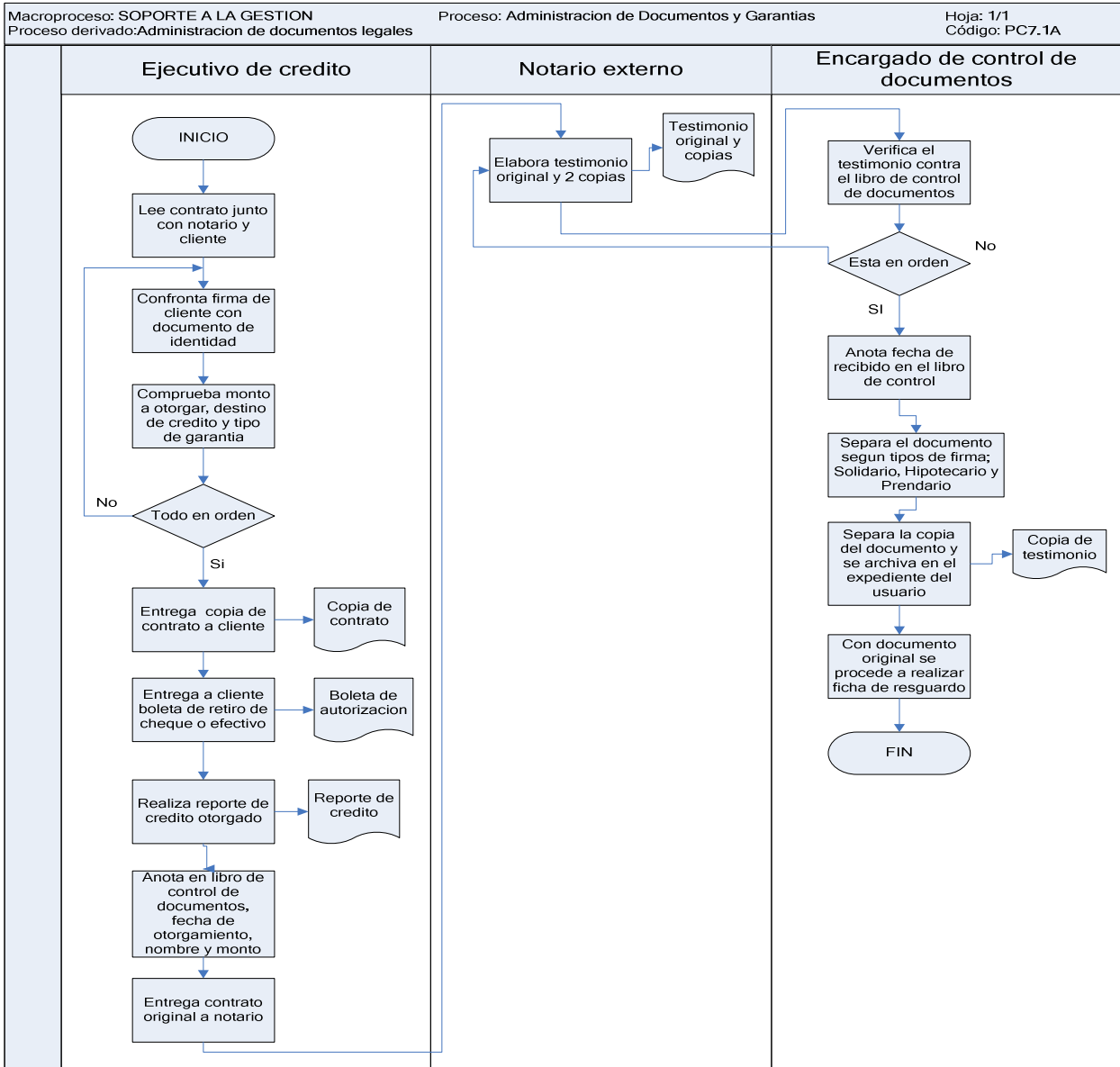
## Administración de recursos financieros



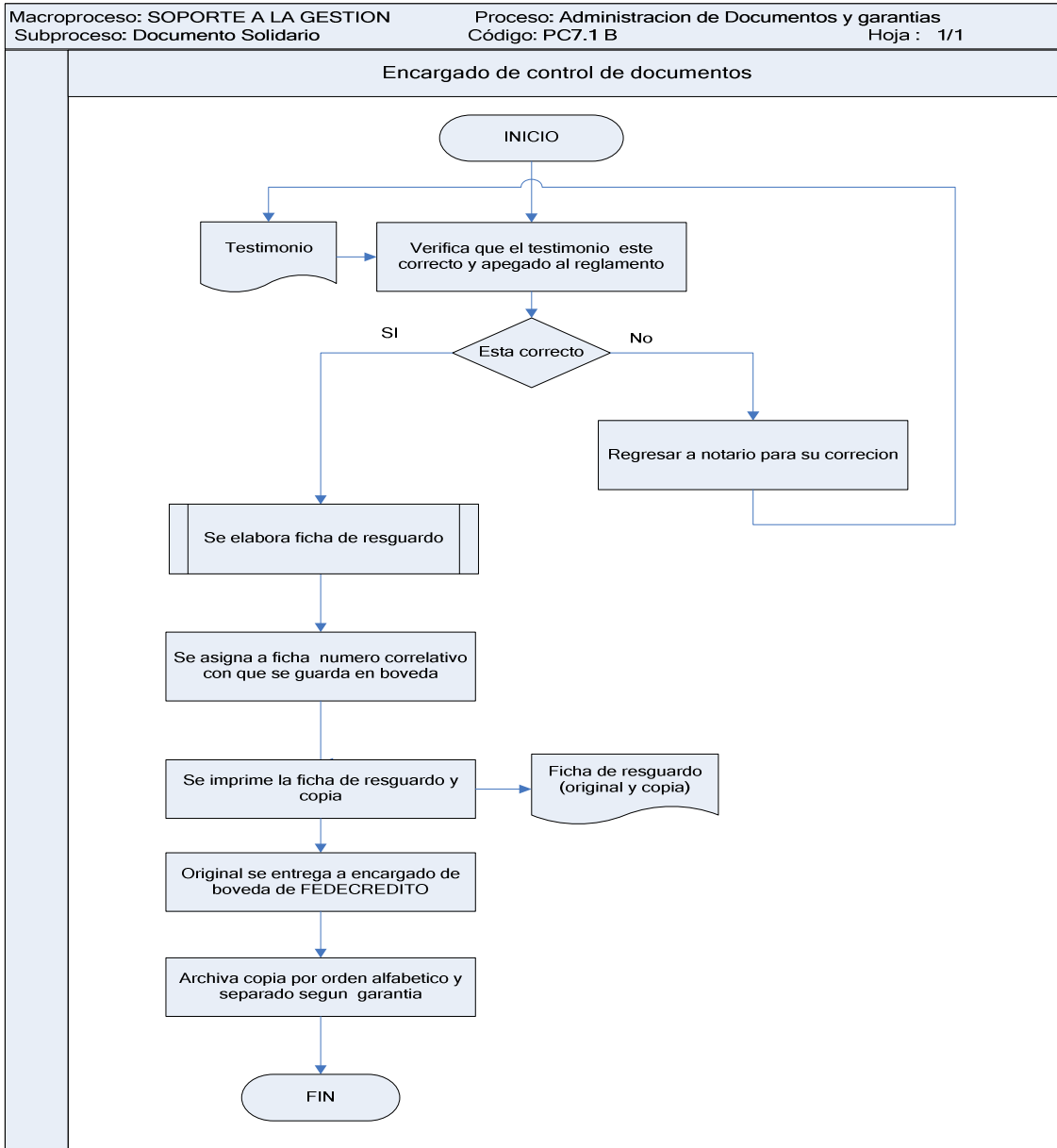
# SOPORTE A LA GESTION

## A- Administración de recursos y garantías

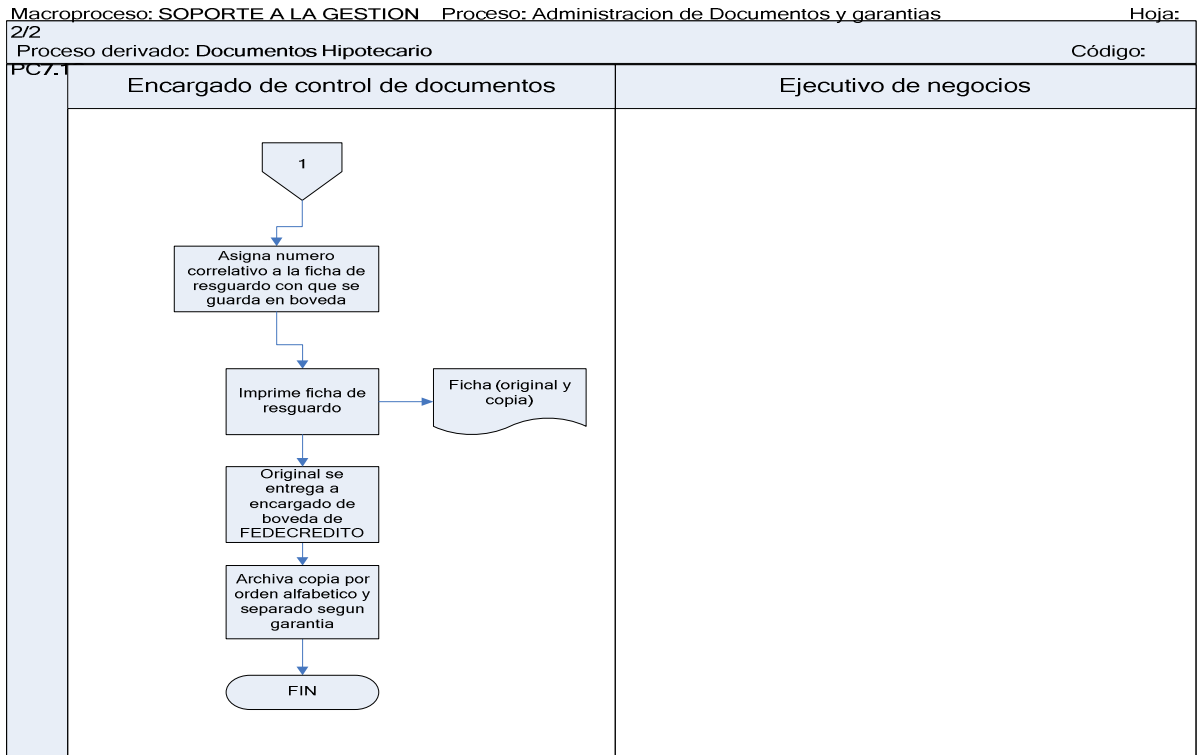
### Administración de documentos legales



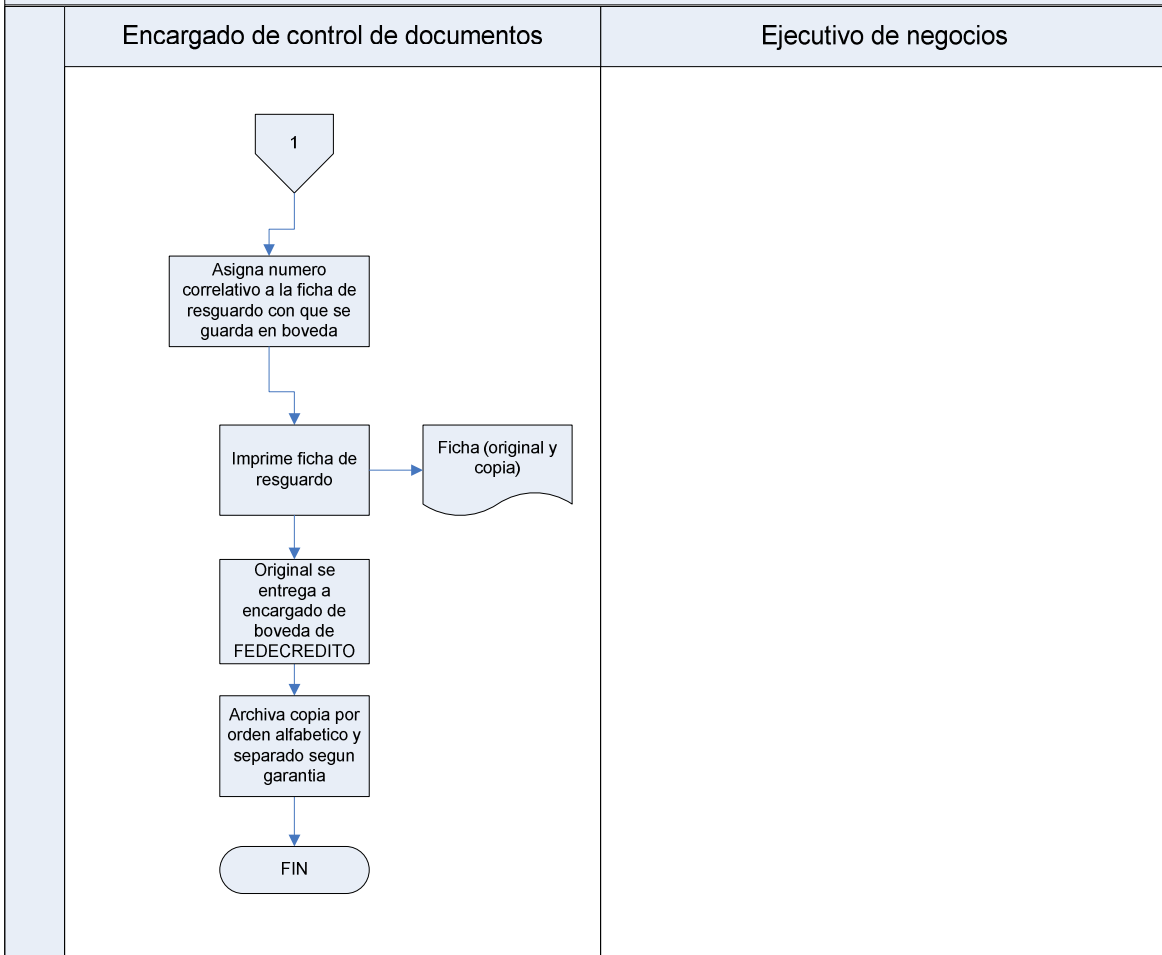
## Administración de documentos solidarios



# Administración de documentos hipotecarios

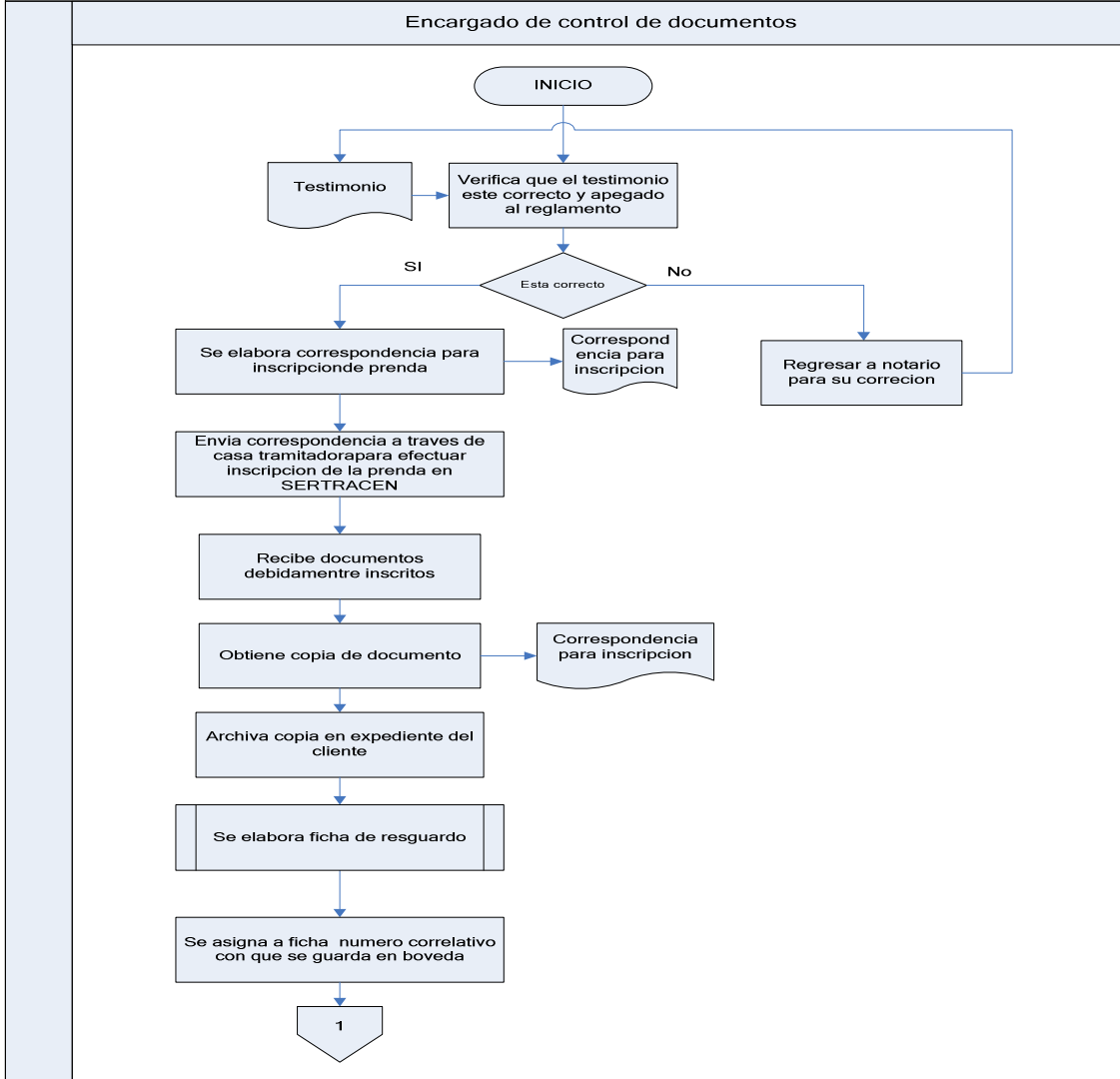




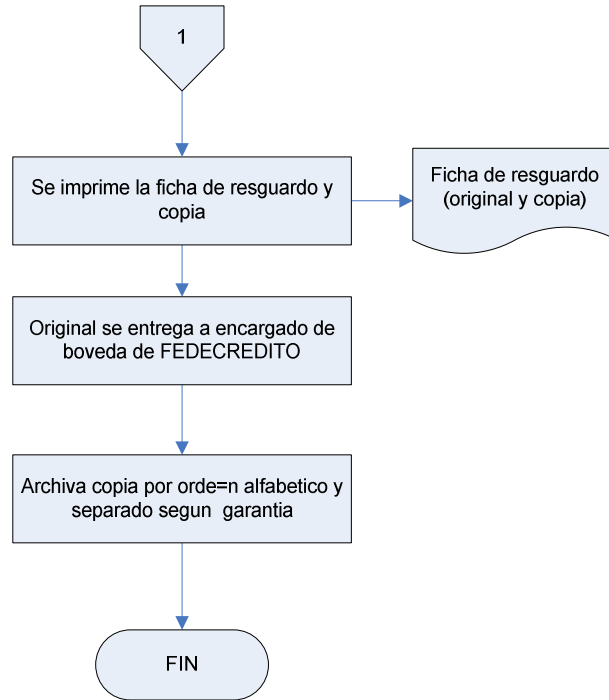


# Administración de documentos y prendarios

Macroproceso: SOPORTE A LA GESTION    Proceso: Administración de Documentos y garantías    Hoja: 1/2  
Proceso derivado: Admon de Documentos Prendarios    Código: PC7.1D



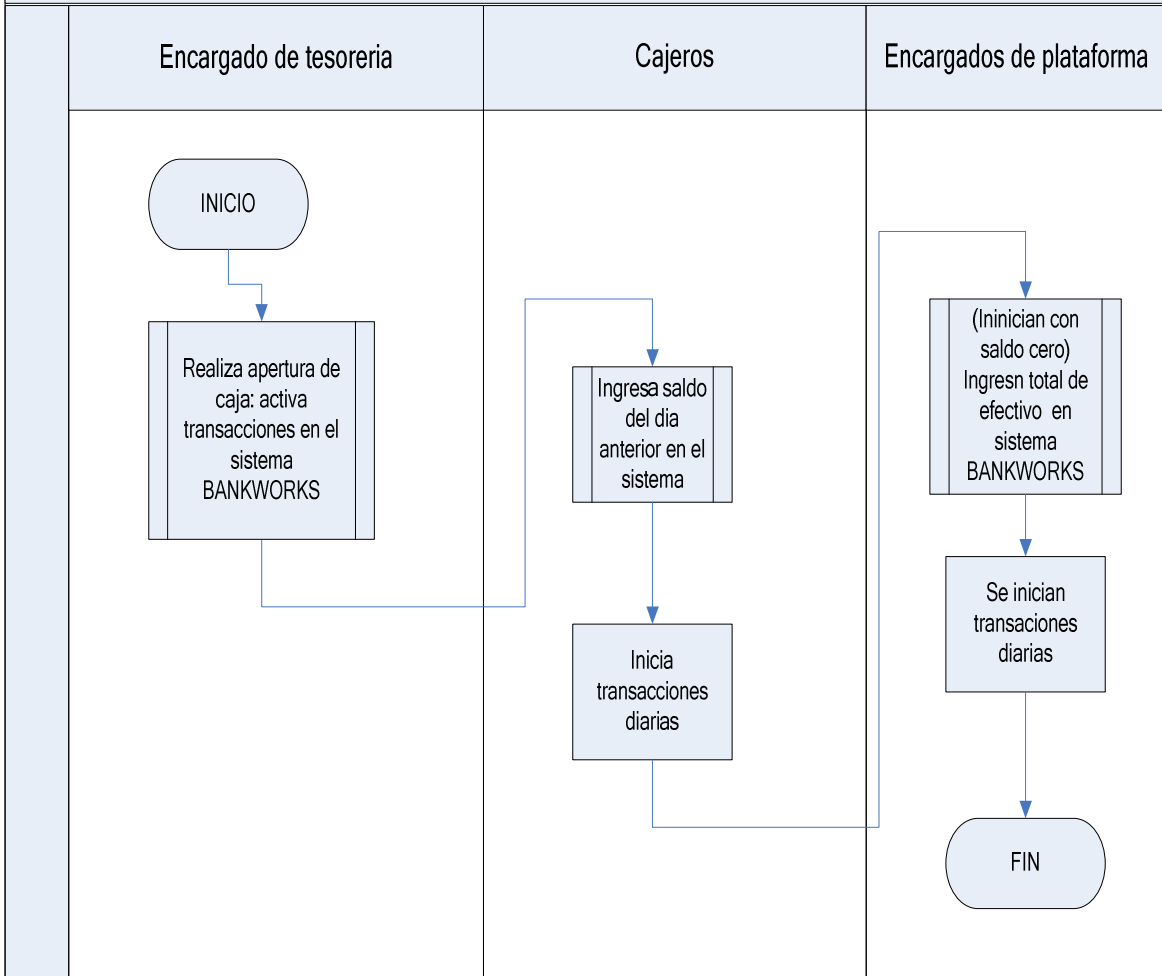
Encargado de control de documentos



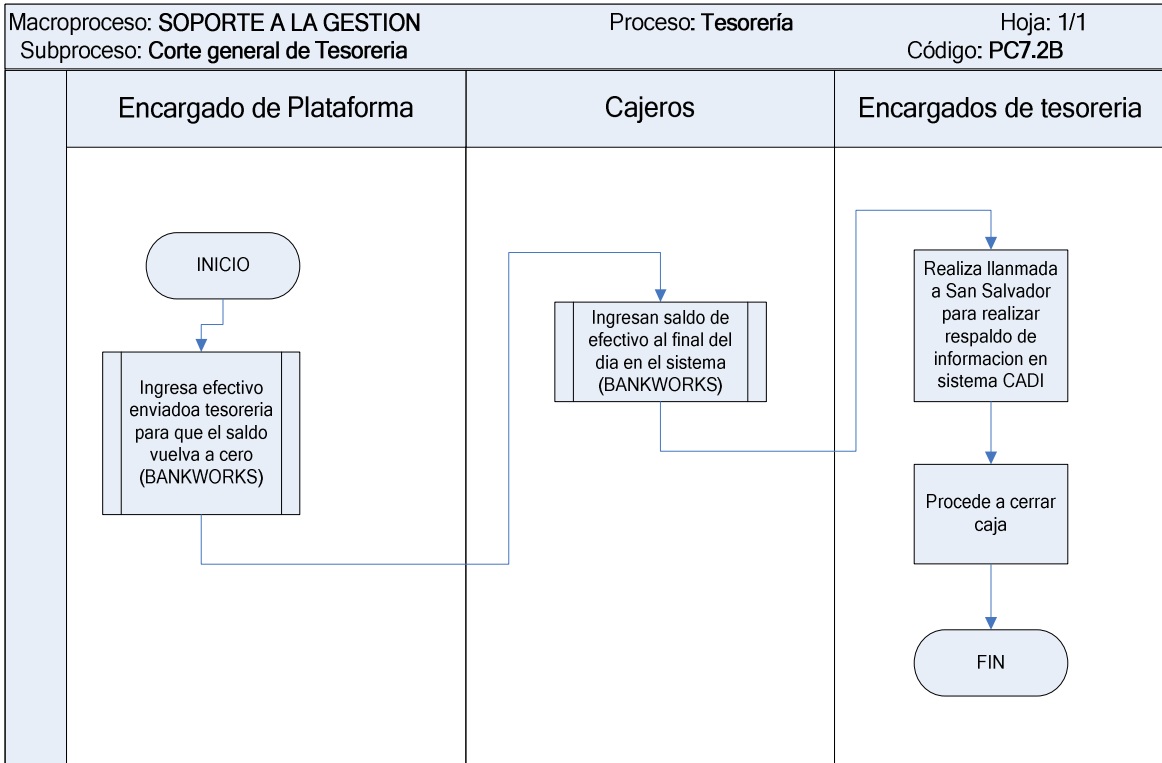
## B- Tesorería

### Apertura de caja

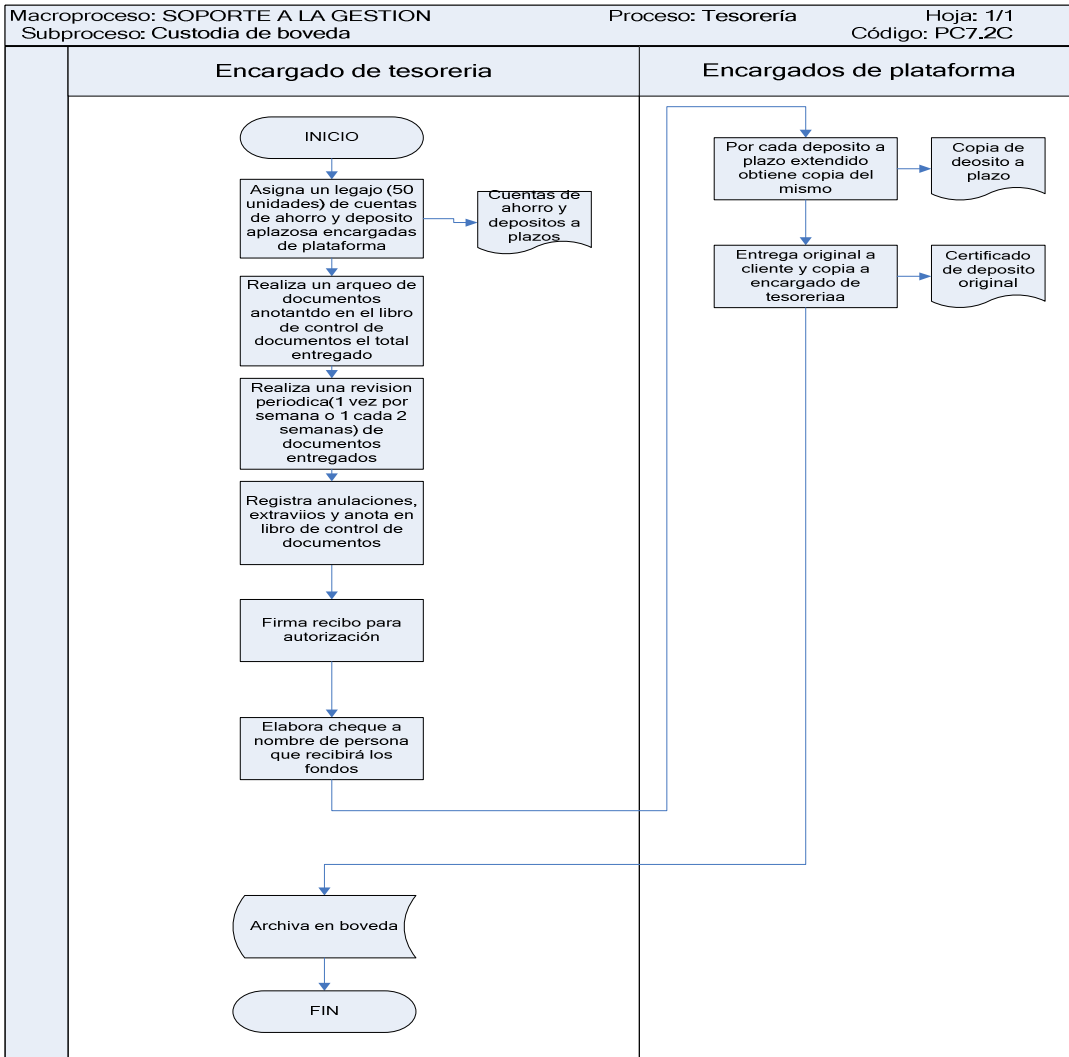
Macroproceso: SOPORTE A LA GESTION Proceso: Tesorería Subproceso: Apertura de caja Hoja:1/1  
Código: PC 7.2 A



## Corte general de tesorería

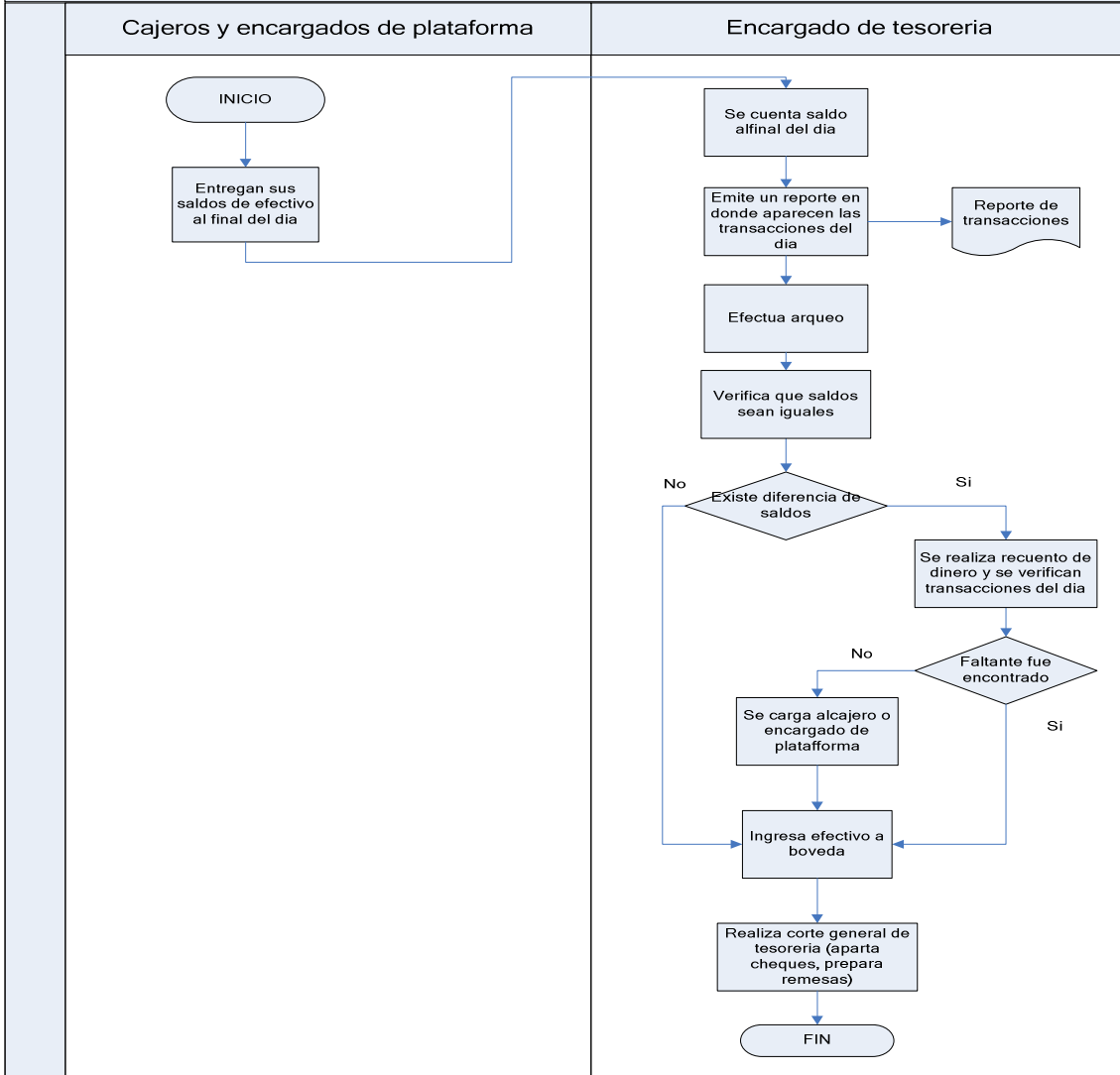


# Custodia de bóveda

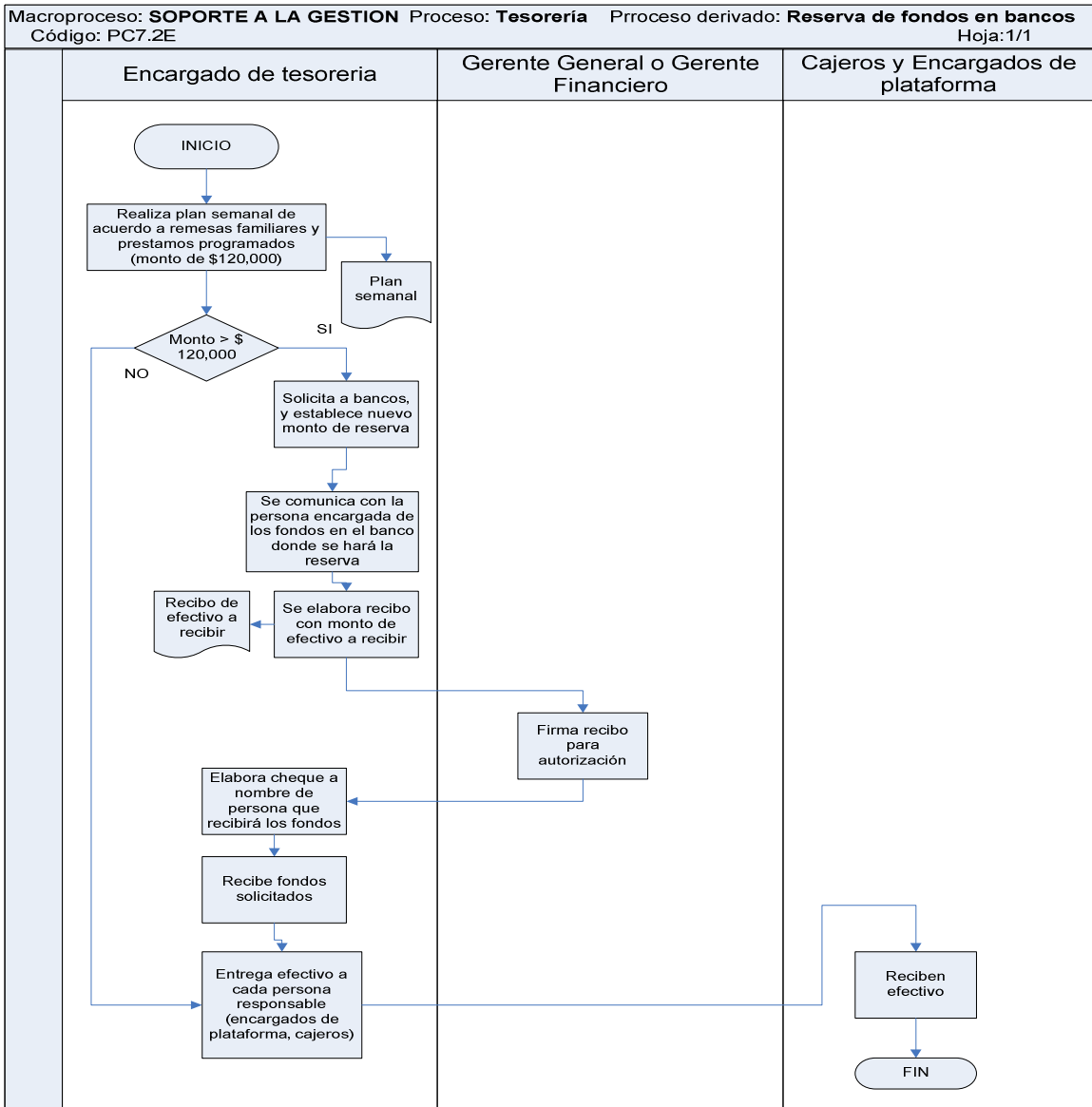


# Preparación de cortes de efectivo

Macroproceso: SOPORTE A LA GESTION    Proceso: Tesorería    Procedimiento: Preparación de cortes de efectivo    Hoja: 1/1  
 Código: PC7.3D

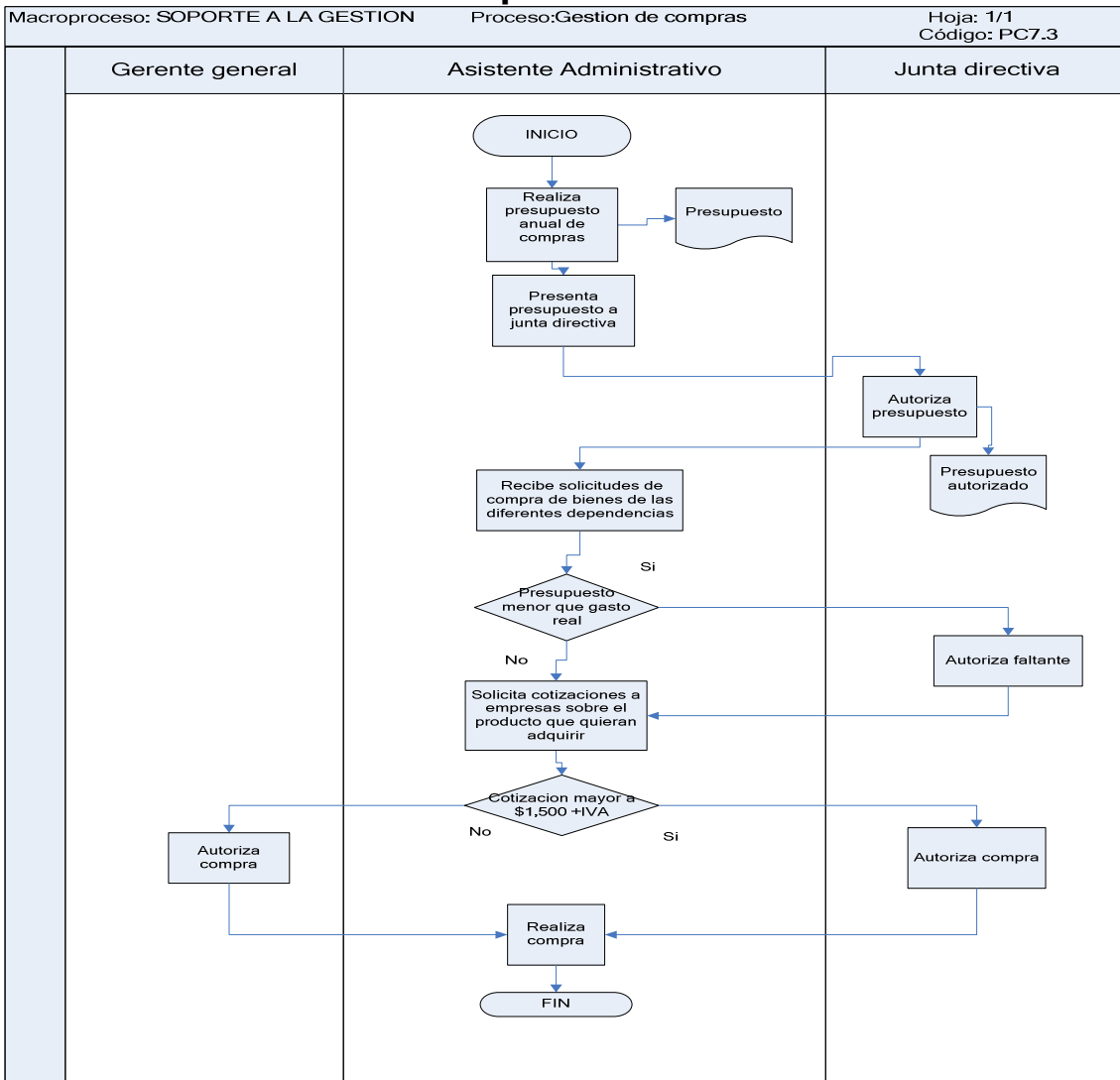


## Reservas de fondos en bancos



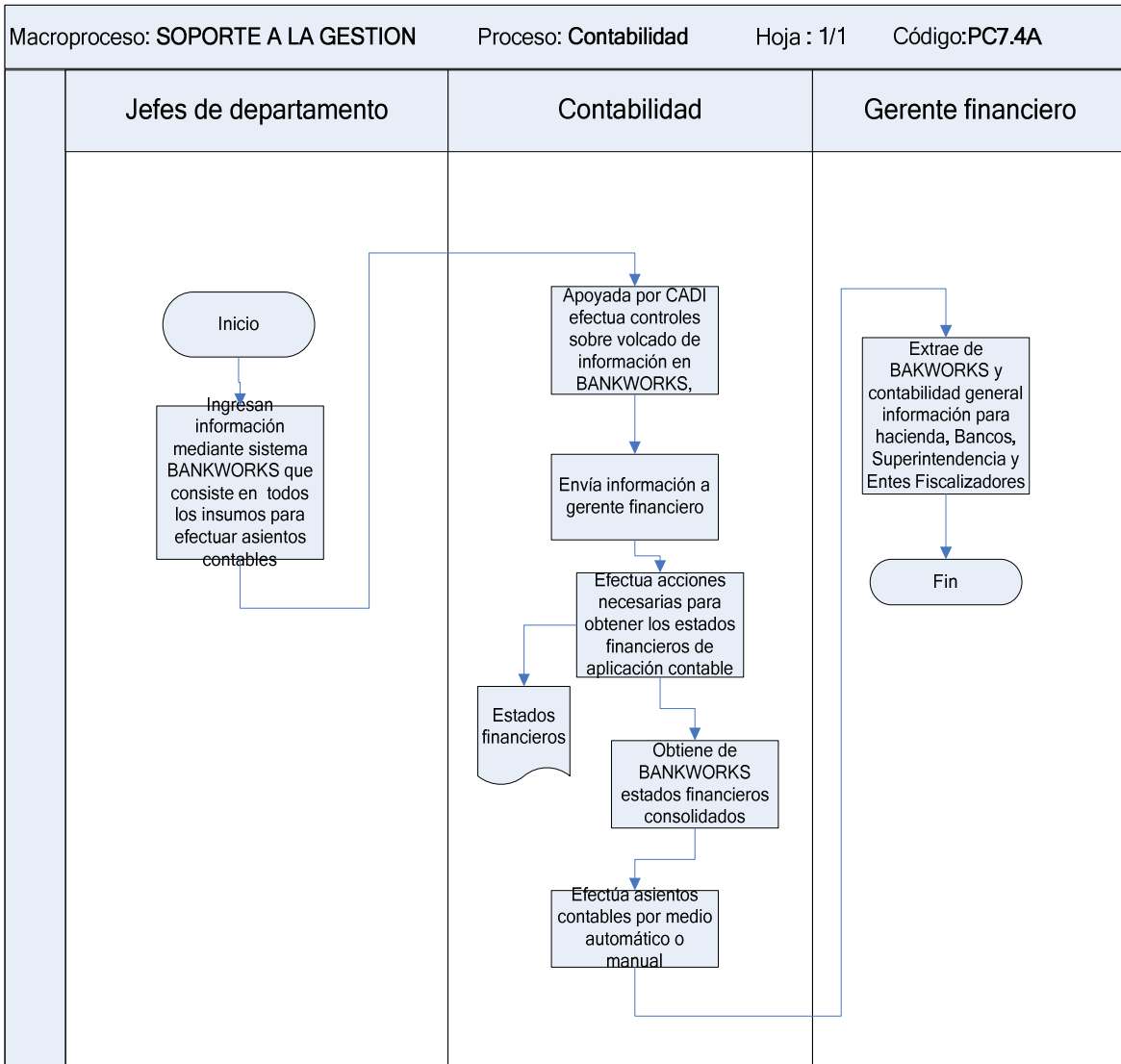


## C- Gestión de compras

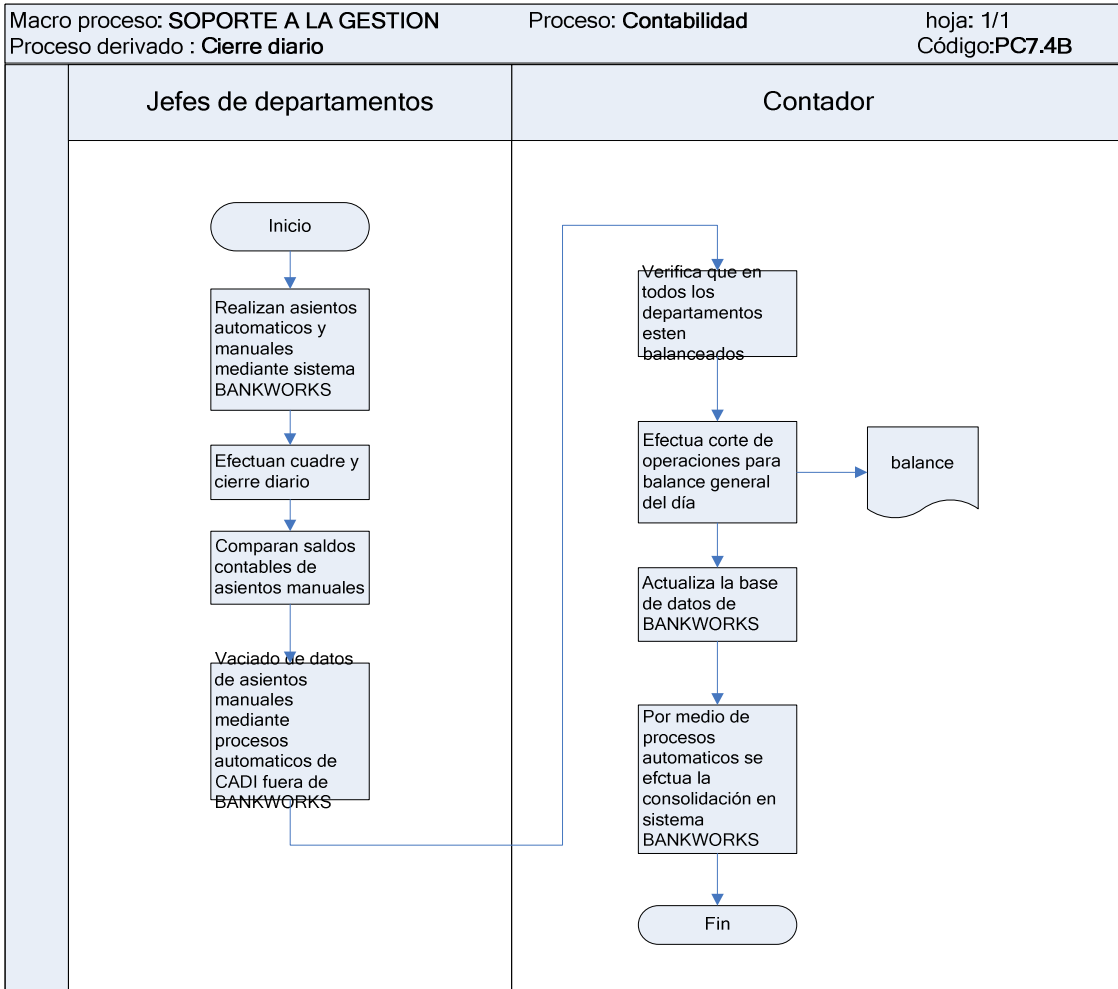


## D- Contabilidad

### Contabilidad general



# Cierre diario





# **CAJA DE CRÉDITO DE ZACATECOLUCA**

## **ANEXO 4**

### **DIAGRAMAS OTIDAR PARA LOS PROCESOS PRIORIZADOS SITUACION ACTUAL**

## **1.0 PROCESOS CLAVES**

**1.1 FONDEO**

**1.2 COLOCACION**

**1.3 RECUPERACION**

# **1.1 FONDEO**

- A- Administración de capital social**
- B- Gestión de fondos con instituciones financieras**
- C- Gestión de captación de depósitos**

## 1.0 PROCESOS CLAVES

### 1.1 FONDEO

#### A- Administración de capital social

#### Renuncia de socios

Macro Proceso: <b>Fondeo</b>				Proceso: <b>Administración de capital social</b>		Sub. Proceso: <b>Renuncia de socio</b>				hoja: 1/3			
Código <b>PC1.1.2</b>				Resumen de pasos									
Institución <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>				Símbolo	Actual	Propuesto				Diferencia			
Departamento				○	30								
Método	Actual	√	Propuesto	➔	0								
				■	3								
Empleados		Ficha		▼	0								
		Véase columna de observaciones		◐	0								
				◑	1								
Elaborado por :			Fecha		Distancia								
Aprobado por :			Fecha		Tiempo	24 h.							
A	Responsable	Descripción			Distancia	Tiempo	Símbolo				Observaciones		
							○	➔	■	▼	◐	◑	
1	Cliente	Expresar deseo de dejar seguir siendo socio.					*						
2	Asistencia de gerente general	Verificar en el sistema BANKWORKS, si no ha sido cliente moroso.							*				
		¿El cliente es moroso? Si la respuesta es afirmativa continua a paso 4 si no a 3											Si es buen cliente persuadirlo para que no abandone la Caja
3		Realiza gestión para evitar renuncia de socios					*						

4		Pregunta al cliente si realmente quiere renunciar			*						
		¿Cliente quiere renunciar? Si la respuesta es afirmativa continua al paso 5 caso contrario fin del subproceso									
5		Verifica en el sistema, la cantidad de acciones pagadas que tiene a la fecha				*					
6		Verifica saldos pendientes del cliente				*					
		¿El cliente tiene saldos pendientes? Si la respuesta es afirmativa continua al paso siguiente caso contrario al paso 8									
7		Se le comunica al cliente que debe liquidarlos, si no es así no procede renuncia			*						
8		recibe la renuncia, verifica los anexos correspondientes			*						
10		Anota los datos del cliente en el Control de renuncia de socios			*						
11		Elabora en el sistema la solicitud de redención de capital			*						
12		Selecciona los certificados a redimir (BANKWORKS)			*						
13		Guarda la solicitud en sistema			*						
14		Guarda solicitud de renuncia brindada por socio en fólder			*						
15		Imprime Reporte de Solicitudes de Redención			*						
16	Junta directiva	Aprueba la solicitud de renuncia			*						Se puede elaborar una matriz de procedimiento para evitar que la junta firme la renuncia

17	Asistencia de gerente general	Ingresar al sistema para consultar solicitudes de redención ya digitadas								*	
18		Completa información requerida en el sistema			*						
19		Genera transacciones de redención			*						
20		Elabora orden de pago en sistema			*						
21		Determina si el pago será en efectivo o cheque			*						
22		Guarda cambios en el sistema			*						
23		Hace efectivo el pago de acciones a devolver en sistema			*						















## Exclusión de socios

Macroproceso: Fondo Proceso: Administración de capital social Sub Proceso: Exclusión de socios					Hoja:1/2								
Código:PC1.1.3				Resumen de pasos									
Institución CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA				Símbolo	Actual	Propuesto				Diferencia			
Departamento					18								
Método	Actual	✓	Propuesto		0								
					4								
Empleados					0								
Ficha					0								
Véase columna de observaciones					1								
Elaborado por :				Fecha	Distancia								
Aprobado por :				Fecha	Tiempo	40 h.							
A	Responsable	Descripción			Distancia	Tiempo	Símbolo					Observaciones	
1	Gerente General	Identifica a los socios que han incumplido el pacto social							*				
2		Elabora lista de socios a excluir					*						
3		Presenta a junta directiva lista de socios a excluir					*						Lo podría realizar otra persona
4	Junta directiva	Recibe lista de socios a excluir					*						
5		Realiza un análisis de la lista de socios a excluir corrobora información										*	
6		Según análisis procede a exclusión o deniega					*						
7		Acuerda en el acta la exclusión de socios					*						
8		Entrega lista y acuerdo a encargado de digitar solicitudes de redención de capital.					*						
9	Asistente de gerente general	Recibe lista y acta de exclusión de socios					*						
10		Verifica acciones acumuladas por los socios a excluir							*				
11		Actualiza la información					*						
12		Guarda la información para ser ratificada en Asamblea General							*				
13		Procede a la elaboración de renuncia de socios					*						
14		Verifica si los socios excluidos tienen cuentas de ahorros							*				
		¿Tiene cuenta de ahorro? Si tiene continua a											

		paso 16 si no a 17									
15		Cancela cuenta en el sistema			*						
16		Se completa la información requerida según el sistema			*						
17		Elabora esquila y carta notificando la exclusión de socios.			*						
18		Coloca esquila en las instalaciones de la Caja			*						
19		Enviar carta mediante Correo Nacional			*						Puede usarse otra forma de envío más rápida
20	Contador auxiliar	Contabiliza la liquidación de la cuenta de ahorro en sistema			*						
21		Identifica los préstamos activos que tienen los socios excluidos					*				
22		Verifica y determina los préstamos que tienen ahorros y acciones en las cuotas.			*						
23	Jefe de operaciones	Se ejecuta una nueva simulación de pagos sin considerar ahorros y acciones en el sistema			*						
25		Asocia nueva simulación al préstamo correspondiente en el sistema			*						
		<b>Totales</b>			<b>18</b>		<b>4</b>			<b>1</b>	

## B- Gestión de fondos con instituciones financieras

### Sistema FEDECREDITO

Proceso: Fondo				Proceso: Gestión de fondos de instituciones financieras		Sub procesos: Sistema FEDECREDITO				Hoja: 1/2	
<b>Códigos PC1.2.1</b>				<b>Resumen de pasos</b>							
<b>Institución CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>				<b>Símbolo</b>	<b>Actual</b>	<b>Propuesto</b>				<b>Diferencia</b>	
<b>Departamento</b>					10						
<b>Método</b>	<b>Actual</b>	√	<b>Método Propuesto</b>		0						
					0						
<b>Empleados</b>					0						
<b>Ficha</b>					3						
<b>Véase columna de observaciones</b>					0						
<b>Elaborado por :</b>		<b>Fecha</b>		Distancia	0						
<b>Aprobado por :</b>		<b>Fecha</b>		Tiempo	32 h.						
N°	Responsable	Descripción	Distancia	Tiempo	Símbolo						Observación
											
		Inicio de proceso									
1	Gerente financiero	Realiza planificación anual del presupuesto									
2		Realiza un análisis de los cupos en instituciones financieras			*						
		Los cupos están agotados?									
3		Se gestiona fondos en bancos comerciales				*					
4		Realiza planificación mensual				*					

5		Evalua el tipo de credito para gestionar fondos en instituciones			*						
6		Gestiona fondos según destinos de los préstamos solicitados			*						
		fondos son gestionados en FEDECREDITO									
7		Emite un pagare			*						
8		entrega pagare a representante legal			*						
9	Representante legal	Firma el pagare							*		
10		Recibe desembolso							*		
		fondos no son gestionados en FEDECREDITO?									
11	Gerente financiero	Envia detalle de préstamos colocados en los diferentes rubros: vivienda, empresa , consumo			*						
12		Envia detalle de préstamos colocados en los diferentes rubros: vivienda, empresa , consumo			*						
13		Recibe desembolso por parte de las instituciones donde se gestiona							*		
		Fin del proceso									
<b>TOTAL</b>					<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	

## Otras instituciones

Macro Proceso: Fondeo				Proceso: Gestión de fondos de instituciones financieras		Subproceso: Gestión de fondos en bancos comerciales		Hoja: 1/2				
Código PC1.2.2				Resumen de pasos								
Institución: Caja de Crédito de Zacatecoluca				Símbolo	Actual	Propuesto			Diferencia			
<b>Departamento</b>				○	6							
				→	2							
<b>Método</b>	<b>Actual</b>	√	<b>Método Propuesto</b>	□	0							
<b>Empleados</b>				▽	0							
<b>Ficha</b>				◐	3							
				◑	0							
<b>Véase columna de observaciones</b>												
<b>Elaborado por :</b>				<b>Fecha</b>	Distancia	15 m.						
<b>Aprobado por :</b>				<b>Fecha</b>	Tiempo	32 h.						
A	Responsable	Descripción		Distancia	Tiempo	Símbolo				Observación		
		Inicio de proceso				○	→	□	▽	◐	◑	
1	Gerente financiero	Realiza Evaluación del banco donde gestionara fondos				*						
2		Presenta Solicita a junta directiva para acuerdo de aprobación		7.5 m			*					
3	Junta directiva	Autoriza solicitud				*						
4	Gerente financiero	Envía solicitud aprobada a banco correspondiente								*		
5		Recopila información solicitada				*						
6		Envía información solicitada por el banco				*						
7	Gerente	Recibe acta de aprobación de banco								*		

	financiero	donde se emiten las condiciones de préstamo									
8		Envía acta a junta directiva	7.5		*						
9	Junta directiva	Revisa el acta de condiciones			*						
10		Envía resultado de aprobación al banco correspondiente			*						
11	Gerente financiero	Recibe desembolso de bancos comerciales							*		
		Fin del proceso									
				<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	

## C- Gestión de captación de depósitos

### C1 -Administración de depósitos a plazo

#### Cancelación de depósitos

Macro Proceso: <b>Fondeo</b> Proceso: <b>Gestión de captación de depósitos</b> Sub. Proceso: <b>Administración de deposito a plazo</b> Proceso derivado <b>Apertura de Depósitos a Plazo</b>												
Hoja: 1/2												
Código PC1.3.1.0				Resumen de pasos								
Institución CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA				Símbolo	Actual	Propuesto				Diferencia		
Departamento					20							
Método	Actual	√	Método Propuesto		0							
Empleados					2							
Ficha					1							
Véase columna de observaciones					0							
Elaborado por :				Fecha	Distancia							
Aprobado por :				Fecha	Tiempo							
A	Responsable	Descripción		Distancia	Tiempo	Símbolo				Observación		
1	Cliente	solicita aperturar una depósito a plazo										Deberían tener estantes con formulario y formas para completar información
2	Ejecutivo de negocios	informa al cliente los requisitos				*						
3		solicita documentos de identidad y pregunta sobre el monto del depósito				*						
4		aperturar cuenta en sistema				*						
5		Digitar información				*						
6		Pregunta si el depósito estará a nombre de más de una persona				*						
7		Preguntar si firman ambos en la cuenta.				*						
8		Si firman ambos indicar los nombres en la cuenta, si solo firma uno indicar el nombre.				*						
9	Verificar si es tasa preferencial						*					

10		Si es tasa preferencial solicitar nivel de preferencia a ejecutivo autorizado			*						
11		Imprimir depósito a plazo			*						
12		Protectorar certificado			*						
13		Llenar declaración jurada			*						
14	Cliente	Leer contrato y firma.								*	
15	Jefe de Negocios	revisión de documentos					*				Se puede cambiar
16		firmar contrato			*						
17	Ejecutivo de negocios	solicita el dinero al cliente			*						
18		si es cheque reservar cheque			*						
19		llenar formulario UFI			*						
20		Procesar según ley contra lavado de dinero y activos			*						
21		Si el depósito es en efectivo y mayor de \$57, 142.86 llenar formulario UFI			*						
22		si el depósito no supera los \$57, 142.86 pasar a efectuar certificación original con posteadora			*						
23		firmar y sellar dos copias en parte trasera de la hoja			*						
24		archivar temporalmente la copia amarilla						*			
25		entregar al cliente certificado de deposito			*						
26			fin del proceso.								
				<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	



## Renovación de cuenta a plazo

Macro Proceso: <b>Fondeo</b> Proceso: <b>Gestión de captación de depósitos</b> Sub. Proceso: <b>Administración de depósitos a plazo</b> Proceso derivado: <b>renovación de cuenta a plazo</b>														
hoja: 1/1														
Código PC 1.3.1.2				Resumen de pasos										
Institución CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA				Símbolo	Actual	Propuesto				Diferencia				
Departamento				○	9									
Método	Actual	√	Propuesto	→										
Empleados				□	1									
Ficha				▽										
Véase columna de observaciones				◐										
Elaborado por :				Fecha	Distancia									
Aprobado por :				Fecha	Tiempo									
A	Responsable	Descripción			Distancia	Tiempo	Símbolo					Observaciones		
							○	→	□	▽	◐	◑		
1	Ejecutivo de negocios	Atiende a cliente y solicita certificado					*							
2		Verifica si esta correcta la fecha de vencimiento de certificado con cuenta activa							*					
3		Pregunta a cliente si se mantienen las condiciones					*							
4		Estampa sello de depósito renovado a certificado original					*							
5		Sobre sello anota la fecha del próximo vencimiento					*							
6		Estampa firma de ejecutivo					*							
7		Ingresa opción de renovación en sistema informático					*							
8		Selecciona depósito a renovar					*							
9		Verifica que la tasa sea la pactada					*							
10		Elegir opción a aceptar					*							
11		Totales					9		1					

## Cambio de beneficiario

Nombre Macro Proceso: <b>Fondeo</b>		Proceso: <b>Captación de depósitos</b>		Sub. Proceso: <b>Apertura de depósitos a plazo</b>		Proceso derivado: <b>Cambio de beneficiario</b>					
				hoja: 1/1							
<b>Código PC1.3.1.3</b>				<b>Resumen de pasos</b>							
<b>Institución CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>				<b>Símbolo</b>	<b>Actual</b>	<b>Propuesto</b>	<b>Diferencia</b>				
<b>Departamento</b>					3						
<b>Método</b>	<b>Actual</b>	√	<b>Propuesto</b>								
<b>Empleados</b>					1						
<b>Ficha</b>					1						
<b>Véase columna de observaciones</b>											
<b>Elaborado por :</b>				<b>Fecha</b>	<b>Distancia</b>						
<b>Aprobado por :</b>				<b>Fecha</b>	<b>Tiempo</b>	30 h.					
<b>A</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>		<b>Distancia</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Símbolo</b>		<b>Observaciones</b>			
1	Ejecutivo de negocio	Solicita a cliente el certificado original de depósito a plazo y documentación								*	
2		Elabora solicitud a gerente general donde se menciona la sustitución de beneficiario				*					Podría realizarlo el ejecutivo o mediante sistema
3		Pide al cliente que verifique información de solicitud y que firme						*			
4		Recibe solicitud firmada por el cliente y ejecuta cambios manuales en certificado original				*					
5		Anexa solicitud a copia y archiva en expediente del cliente								*	
6		Archiva en expediente de cliente							*		
7	Cliente	Expresa a ejecutivo de negocio el deseo de cambiar al beneficiario de su depósito a plazo									
8		Recibe y revisa la solicitud								*	
9		Firma a entera satisfacción								*	

10		Devuelve a ejecutivo			*					
		Totales			3		1	1		4

## Reposición de certificado deteriorado

Macro Proceso: <b>Fondeo</b> Proceso: <b>Gestión de captación de depósitos</b> Sub. Proceso: <b>Administración de depósito a plazo</b> Proceso derivado: <b>Reposición de certificado deteriorado</b> hoja: 1/1											
Código PC 1.3.1.4				Resumen de pasos							
Institución CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA				Símbolo	Actual	Propuesto				Diferencia	
Departamento					7						
Método	Actual	√	Propuesto								
Empleados					1						
Ficha											
Véase columna de observaciones					1						
Elaborado por :				Fecha	Distancia						
Aprobado por :				Fecha	Tiempo	0.75 h.					
A	Responsable	Descripción			Distancia	Tiempo	Símbolo				Observaciones
1	Cliente	Expresa necesidad de sustituir certificado deteriorado									
2		Verifica la información firma certificado y entrega a ejecutivo					*				
3	Ejecutivo de ahorro	Solicita a cliente DUI y certificado deteriorado					*				
4		Elabora nuevo certificado y escribe nota aclaratoria de sustitución					*				
5		Solicita a cliente que verifique y estampe firma								*	
6		Recibe el certificado firmado y solicita					*				Puede ser aprobado mediante

		firma a funcionario autorizado									sistema o por ejecutivo de ahorro
7		Recibe certificado firmado y entrega original a cliente			*						
8		Copia y certificado deteriorado son archivados			*						
9		Archiva en expediente de cliente						*			
10		Verifica información de certificado en el sistema y firma			*						
		Totales			7			1		1	

## Reposición de certificado extraviado o destruido

Macroproceso: <b>Fondeo</b> Proceso: <b>Gestión de captación de depósitos</b> Sub. Proceso: <b>Administración de depósitos a plazo</b> Proceso derivado:												
Reposición de certificado extraviado o destruido    hoja: 1/2												
CódigoPC1.3.1.5				Resumen de pasos								
Institución				Símbolo	Actual	Propuesto				Diferencia		
Departamento					10							
Método	Actual	√	Propuesto		0							
					3							
Empleados    Ficha					0							
					2							
Véase columna de observaciones												
Elaborado por :    Fecha				Distancia								
Aprobado por :    Fecha				Tiempo	8 h							
A	Responsable	Descripción			Distancia	Tiempo	Símbolo				Observaciones	
1	Cliente	Expresa a la ejecutiva de ahorros, la necesidad de sustituirle el certificado ya que se le ha Extraviado o deteriorado totalmente.					*					
2	Ejecutiva	Solicita al cliente documento de identidad (DUI)					*					
3		Verifica la información en el sistema informático SIG2000							*			
4		Explica el procedimiento que se debe ejecutar y en los gastos que va a incurrir, a fin de que el cliente este consciente que no hay otra alternativa.					*					
5		Manifiestar al cliente que todos los gastos que genere la reposición corren por su cuenta.					*					Ver si el gasto puede disminuirse a la menor cantidad posible
6		Publica la reposición del certificado en el Diario Oficial y en un periódico de Circulación nacional, en tres fechas diferentes.					*					
7	Anexar las publicaciones al expediente del					*						

		cliente.									
8		Después de treinta días de la última publicación se elaborará el nuevo certificado.							*		Tiempo muy extenso
9	Cliente	Pasados los treinta días después de la última publicación, se presenta a la Institución y se identifica con la ejecutiva para que le sea elaborado el nuevo certificado.							*		
10	Ejecutiva	Solicita documento de identidad (DUI) del cliente y elabora el nuevo certificado, lo entrega al cliente para que verifique y estampe la firma en el mismo.			*						
11	Cliente	Verifica la información y si esta conforme firma el certificado y lo entrega a la ejecutiva.					*				
12	Ejecutivo	Recibe el certificado firmado y solicita firma a funcionario autorizado.			*						
13	Funcionario autorizado	Verifica información del certificado en el sistema, y si esta todo correcto estampa firma en el mismo.					*				Puede realizarse mediante sistema o por ejecutivo
14		Entrega certificado a la ejecutiva.			*						
15	Ejecutivo	Recibe el certificado firmado, entrega el original al cliente, y las copias las archiva en expediente del cliente.			*						
		<b>Totales</b>			<b>10</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		

## Cambio de titular por fallecimiento

Macro Proceso: Fondo				Proceso: Gestión de captación de depósitos		Sub. Proceso: Administración de depósito a plazo		Proceso derivado Cambio de titular por fallecimiento				
Código PC 1.3.1.6				Resumen de pasos								
Institución CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA				Símbolo	Actual	Propuesto			Diferencia			
Departamento					12							
Método	Actual	√	Propuesto		1							
Empleados					1							
Ficha												
Véase columna de observaciones												
Elaborado por :				Distancia	15 m.							
Aprobado por :				Tiempo	1 h.							
A	Responsable	Descripción		Distancia	Tiempo	Símbolo				Observaciones		
1	Familiar o beneficiario de fallecido	Manifiesta que cliente ha fallecido										
2		Presenta documentación solicitada				*						
3	Cajero	Recibe documentación				*						Lo puede realizar cajero o ejecutivo
4		Realiza retiro Ingresa código 420				*						
5	Familiar o beneficiario de fallecido	Cuenta efectivo				*						
6	Ejecutivo de negocios	Verifica que es beneficiario para confirmar situación						*				
7		Informa que debe presentar información				*						
8		Recibe documentación y verifica que todo esté en orden				*						
9		Solicita a contabilidad la capitalización de interés de cuenta				*						
		Envía documentos a contabilidad		15 m.				*				
10	Actualiza la libreta a fin de establecer el saldo de cuenta				*							

11		Elabora hoja de retiro de cuenta de ahorro y escribe nota explicativa que es beneficiario			*						
12		Pasa documentos de identidad a beneficiarios, hoja de retiro y libreta de ahorro			*						
13		Archiva copia de documentos presentados			*						
	Contabilidad	Elabora asiento contable de capitalización de interés en cuenta de ahorro			*						
		Totales			12	1	1				



## C2 -Administración de cuentas de ahorro

### Deposito en cuentas de ahorro

Macro Proceso: <b>Fondeo</b> Proceso: <b>Gestión de captación de depósitos</b> Sub. Proceso: <b>Administración de cuentas de ahorro</b> Proceso derivado: <b>deposito en cuenta de ahorro con libreta</b>											
Código <b>PC1.3.2.1 A</b>											
Institución <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>											
Departamento											
hoja: 1/3											
Resumen de pasos				Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia				
Método Actual				√	Propuesto						
Empleados				Ficha							
Véase columna de observaciones											
Elaborado por :				Fecha	Distancia	0					
Aprobado por :				Fecha	Tiempo	0.17 h.					
A	Responsable	Descripción	Distancia	Tiempo	Símbolo					Observaciones	
1	Cliente	Expresa disposición de realizar un deposito en cuenta de ahorro									Deberían estar estantes con formularios y formas para completar información
2	Recepcionista, Secretaria de gerencia o Ejecutiva de Ahorros	Pide información Entrega formulario de retiro/deposito al cliente y pide a cliente que verifique formulario y firme								*	Podría realizarlo el cajero
3	Cliente	Completa formulario			*						
4		¿Puede llenar el cliente el formulario?									
5		Si su respuesta es si sigue a paso 6 si es no sigue a paso 21									

6	Caja	Recibe el formulario de depósito lleno con copia y la libreta de ahorro			*						
7		Verifica que todo este correcto y solicita el efectivo al cliente					*				
8		Si el depósito es mayor a \$571.43 sigue al paso 9									
9		Solicitar documento con fotografía del cliente			*						
10		Elabora hoja de deposito			*						
11		Verifica reservando al banco contra el cual se giro el cheque					*				
12		Anota referencia en el reverso del cheque y actúa según ley contra lavado de dinero			*						
13		Accede al modulo de caja del sistema informático			*						
14		Digita el código 220			*						
15		Ingresa el valor del deposito			*						
16		Postea el formulario con copia y estampa sello y firma, a la copia estampa sello de copia									
17		Imprime movimiento en libreta verifica transacción y estampa firma en libreta			*						
18		Entrega libreta a cliente			*						
19		Si es efectivo									
20		Contar efectivo Y regresa a paso 12									
21		Cliente	¿Si no puede llenar el formulario?								

		Viene de paso 5									
22		Pasa con recepcionista, ejecutiva de negocios o secretaria de gerencia			*						
23		Verifica que todo esté en orden si la respuesta es no regresa a paso 22			*						
24		Si la respuesta es sí firma y continua a paso 6									
25		Fin del proceso									
		Totales			12		13			1	

### Deposito en cuentas de ahorro sin libreta

Macro Proceso: <b>Fondeo</b>	Proceso: <b>Gestión de Captación de depósitos</b>	Sub. Proceso <b>Administración de cuentas de ahorro</b>
Proceso derivado <b>Deposito de cuenta de ahorro sin libreta</b>		hoja: 1/2

Código PC1.3.2.1 B				Resumen de pasos								
Institución : CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA				Símbolo	Actual	Propuesto				Diferencia		
Departamento					14							
Método	Actual	√	Propuesto									
Empleados					4							
Ficha												
Véase columna de observaciones												
Elaborado por :		Fecha		Distancia	0							
Aprobado por :		Fecha		Tiempo	0.25 h.							
A	Responsable	Descripción		Distancia	Tiempo	Símbolo					Observaciones	
1	Cliente	Expresa disposición de realizar un deposito en cuenta de ahorro										Deberían estar estantes con formularios y formas para completar información
2	Información	Entrega formulario de retiro/deposito al cliente				*						
3	Cliente	Completa formulario				*						
		¿Puede completar el formulario? Si la respuesta es sí siga el paso 8 si es no siga el paso 4										
4	Información	Pide información al cliente y llena formulario de depósito/ retiro				*						
5		Pide a cliente que verifique formulario y firme					*					
6	Cliente	Verifica					*					
		¿Todo está en orden? Si la respuesta es si sigue paso 7 si										

		es no sigue a paso 4									
7		Firma			*						
8		Recibe el formulario de depósito lleno con copia			*						
9		Verifica que todo este correcto y solicita el efectivo al cliente			*						
		¿Si el depósito es mayor que \$571.43? Si la respuesta es sí siga paso 10 si es no siga paso 11									
10		Solicitar documento con fotografía del cliente			*						
11		Elabora hoja de deposito			*						
		Tipo de depósito ¿efectivo o cheque? Si es efectivo siga paso 12 si es cheque siga paso 13									
12		Contar efectivo					*				
13		Verifica reservando al banco contra el cual se giro el cheque					*				
14		Anota referencia en el reverso del cheque y actúa según ley contra lavado de dinero			*						
15		Accede al modulo de caja del sistema informático			*						
16		Digita el código 225			*						
17		Ingresa el valor del deposito			*						
18		Postea el formulario con copia y estampa sello y firma, a la copia estampa sello de copia			*						
19		Entrega copia a cliente			*						
		Totales			14		4				

## Ingreso en cuenta de ahorro a domicilio

Macro Proceso: <b>Fondeo</b> Proceso: <b>Gestión de Captación de depósitos</b> Sub. Proceso: <b>Administración de cuenta de ahorro</b> Proceso derivado: <b>deposito en cuenta de ahorro a domicilio</b>												
hoja: 1/2												
Código PC1.3.2.1 C				Resumen de pasos								
Institución : CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA				Símbolo	Actual	Propuesto				Diferencia		
Departamento				○	13							
Método	Actual	√	Propuesto	→								
Empleados      Ficha				□	2							
Véase columna de observaciones				▽	1							
				D	2							
Elaborado por :      Fecha				Distancia								
Aprobado por :      Fecha				Tiempo	5 h.							
A	Responsable	Descripción		Distancia	Tiempo	Símbolo					Observaciones	
		○	→	□	▽	D	○					
1	Cliente	Expresa disposición de realizar un deposito en cuenta de ahorro a domicilio programando fecha de visita										No se tiene especificado limites en la cantidad del depósito
2	Ejecutivo	Prepara formularios de depósito de ahorro a domicilio				*						
3		Investiga número de cuenta de usuario				*						
4		Visita a usuario según día y hora pactadas								*		
5		Llena e imprime junto con el cliente el formulario y 2 copias				*						
6		Solicita al cliente efectivo y firma				*						
7	Cliente	Entrega efectivo y firma formulario en lugar indicado				*						
8	Ejecutivo	Verifica efectivo y firma formulario				*						
9		Entrega copia a cliente y sugiere que la libreta sea actualizada				*						
10		Imprime y entrega 2º copia a contabilidad				*						
11		Entrega efectivo y formulario original a				*						

		cajera para respectiva transacción									
12	Contabilidad	Verifica copia de formulario				*					
13		Archiva copia en medio electrónico					*				Paso12 y 13 lo puede realizar ya sea ejecutivo o cajero
	Caja	Recibe efectivo y verifica contra formularios				*					
		Realiza transacciones respectivas			*						
		Espera a usuario con libreta							*		Debería terminarse el proceso sin esperar a cliente con libreta
		Recibe la libreta de ahorro del cliente que llega a actualizarla			*						
		Recibe libreta y simula un deposito y actualiza la libreta de ahorro			*						
		Entrega libreta a cliente			*						
		<b>Totales</b>			<b>13</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>			













## Retiros de cuenta de ahorro con cheque

Macro Proceso: <b>Fondeo</b> Proceso: <b>Gestión de Captación de depósitos</b> Sub. Proceso: <b>Administración de cuentas de ahorro</b> proceso derivado: <b>Retiro de cuenta de ahorro Con cheque</b>													
hoja: 1/2													
Código PC1.3.2.2 A				Resumen de pasos									
Institución CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA				Símbolo	Actual	Propuesto				Diferencia			
Departamento					13								
Método	Actual	√	Propuesto										
					4								
Empleados													
Ficha													
Véase columna de observaciones					1								
Elaborado por :				Fecha	Distancia								
Aprobado por :				Fecha	Tiempo	0.25 h.							
A	Responsable	Descripción			Distancia	Tiempo	Símbolo				Observaciones		
1	Cliente	Expresa su disposición de realizar un retiro de cuenta en ahorro											Deberían estar estantes con formularios y formas para completar información
2	Información	Entrega formulario de retiro deposito gratuitamente					*						
3	Cliente	Llena formulario y especifica reverso que retiro será con cheque					*						Podría efectuarlo cajero
		¿Puede llenarlo? Si la respuesta es sí siga el paso 7 si es no paso 4											
4	Información	Pide información al cliente y llena el formulario con copia					*						
5		Indica al cliente que verifique la información y firme							*				
6	Cliente	Verifica la información							*				
7		Solicita a cliente libreta de ahorro, formulario lleno, documento de identidad.					*						
	Caja	¿La persona es dueña de la cuenta? Si la respuesta es sí siga paso10 si es no paso 8											



8		Pide documento de identidad del cuenta habiente, en el formulario debe estar firma y autorización del cuenta habiente			*						
9		Verifica que la firma sea idéntica a la firma del documento de identidad y libreta de ahorro y actúa según manual de ley de lavado				*					
10		Ingresa al modulo de caja			*						
11		Ingresa datos correspondientes, código y valor a retirar			*						
12		Postea el formulario en la parte derecha y en el anverso estampa sello y firma			*						
13		Imprime movimiento en libreta			*						
14		Verifica transacción y estampa media firma en libreta			*						
15		Elabora ingreso en cuenta corriente digitando el código 240 e imprime el cheque			*						
16	Personas con firmas autorizadas	Verifica transacción y firma				*					Definir qué persona seria la responsable
17	Caja	Recibe y verifica							*		
18		Entrega documentos(chegue) al cliente y solicita al cliente firma de recibido			*						
19	Cliente	Recibe documentos, verifica y firma			*						
20		Fin del proceso									
		Totales			13		4			1	

## Retiro en cuenta de ahorro en efectivo

Macro Proceso: <b>Fondeo</b> Proceso: <b>Administración de Cuentas de ahorro</b> Sub. Proceso: <b>Retiro de cuentas de ahorro en efectivo</b>													
hoja:1/2													
Código PC1.3.2.2B				Resumen de pasos									
Institución CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA				Símbolo	Actual	Propuesto				Diferencia			
Departamento					12								
Método	Actual	√	Propuesto		0								
					2								
Empleados													
Ficha													
Véase columna de observaciones					1								
Elaborado por :				Fecha	Distancia								
Aprobado por :				Fecha	Tiempo	0.17 h.							
A	Responsable	Descripción			Distancia (m)	Tiempo (min)	Símbolo				Observaciones		
													
1	Cliente	Expresa su disposición a realizar un retiro de cuenta de ahorro (no se hacen retiros sin libreta)											Deberían estar estantes con formularios y formas para completar información
2	Información	Entrega formulario de retiro/deposito gratuitamente					*						
3		Pide información al cliente y llena el formulario con copia					*						
4		Indica al cliente que verifique la información y firme							*				
5	Caja	Solicita a cliente libreta de ahorro, formulario lleno, documento de identidad					*						
6		Pide documento de identidad del cuenta habiente, en el formulario debe estar firma y autorización del cuenta habiente					*						
7		Verifica que firma sea idéntica a firma en documento de identidad y libreta de ahorro y actúa según manual de ley de lavado							*				

8		Ingresa al modulo de caja			*						
9		Ingresa datos correspondientes: Código y valor a retirar			*						
10		Postea el formulario en la parte derecha y en el anverso estampa sello y firma			*						
11		Imprime movimiento en libreta			*						
12		Verifica transacción y estampa media firma			*						
13		Entrega libreta y efectivo a cliente, pide al cliente que verifique transacción			*						
		<b>Totales</b>		10	10		2				

## Retiro de cuenta de ahorro crédito popular

Macro Proceso: <b>Fondeo</b> Proceso: <b>Administración de Cuentas de ahorro</b> Sub. Proceso: <b>Retiro de cuentas de ahorro en efectivo</b>												
hoja:1/2												
Código PC1.3.2.2B				Resumen de pasos								
Institución CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA				Símbolo	Actual	Propuesto				Diferencia		
Departamento					13							
Método	Actual	√	Propuesto									
Empleados					6							
Ficha												
Véase columna de observaciones												
Elaborado por :				Fecha	Distancia							
Aprobado por :				Fecha	Tiempo	0.17 h.						
N	Responsable	Descripción			Distancia (m)	Tiempo (min)	Símbolo				Observaciones	
1	Cliente	Expresa su disposición a realizar un retiro de cuenta de ahorro (no se hacen retiros sin libreta)										Deberían estar estantes con formularios y formas para completar información
2	Cobrador	Verifica el porcentaje de cobertura según el reglamento del crédito popular para determinar si tiene excedente					*					
3		En caso de tener excedente se le comunica al cliente que no se puede realizar el retiro (fin de procedimiento)					*					
4		Llena formulario de retiro/ deposito (no podrá ser el valor a retirar igual al saldo disponible)					*					
5		Anota el saldo disponible					*					
6		Pide a cliente que verifique y si esta correcto que estampe firma					*					
7		Cobrador	Pasa el retiro al personal autorizado					*				
8	Ejecutivo autorizado	Verifica el formulario y la cobertura						*				
9	autorizado	Procede a la autorización y entrega a cobrador						*				
10	Cobrador	Recibe el retiro						*				

11	Caja	solicita documento de identidad de cliente			*						
12		Verifica que la firma del retiro sea la misma de los documentos de identificación				*					
13		Ingresa a sistema modulo de caja digita el código y número de cuenta			*						
14		Solicita autorización para realizar la transacción			*						
15	Ejecutivo autorizado	Verifica que la transacción tenga la autorización correspondiente				*					
16		Si esta la autorización digita la clave correspondiente en el sistema informático			*						
17	Caja	Postea el retiro			*	*					
18		Verifica el efectivo contra retiro			*						
19		Entrega efectivo a cliente			*						
		<b>Totales</b>		<b>20</b>	<b>13</b>	<b>6</b>					

### Cancelación de cuenta de ahorro (caso administrativo)

Nombre Macro Proceso: <b>Fondeo</b> Proceso: <b>Captación de depósitos</b> Sub. Proceso: <b>Apertura de cuentas de ahorro</b> Proceso derivado: <b>Cancelación de cuentas de ahorro (Caso Administrativo)</b> hoja: 1/2												
Código PC1.3.2.3 A				Resumen de pasos								
Institución CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA				Símbolo	Actual	Propuesto				Diferencia		
Departamento					13							
Método	Actual	√	Propuesto									
Empleados					1							
Ficha												
Véase columna de observaciones												
Elaborado por :				Fecha	Distancia							
Aprobado por :				Fecha	Tiempo	0.25 h.						
N	Responsable	Descripción			Distancia (m)	Tiempo (min)	Símbolo				Observaciones	
1	Gerente General	Solicita al contador saldo mas intereses a capitalizar					*					
2	Contador auxiliar	Consulta la cuenta y elabora asiento contable					*					
3	Gerente General	Gira instrucciones a cajera para que elabore el formulario de retiro					*					
4		Indica a secretaria que elabore carta de notificación					*					
5	Ejecutivo de negocios	Notifica cliente sobre disposición					*					
6		Pide a cliente que se presente a retirar mediante libreta					*					
7	Cajero	Ingresa modulo de caja					*					
8		Anota cheque en el libro de firmas y envía copia de retiro de cuenta					*					
9	Gerente general	Verifica retiro y cheque						*				
10	Cajero	Identifica cliente mediante documento de identidad									*	

11		Ingresa a modulo de caja y digita 420 e ingresa el valor a retirar			*						
12		Postea el formulario al reverso en la parte derecha, y en el anverso estampar sello y firma de cajero, imprime movimiento en libreta			*						
13		Verifica que el saldo sea cero y estampar media firma en libreta							*		
14		Entrega documento de identidad solicitando firma en Boucher			*						
15		Recibe Boucher firmado y entrega cheque a cliente			*						
		<b>Totales</b>		<b>15</b>	<b>12</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		

### Cancelación de cuenta de ahorro (Disposiciones legales)

Macro Proceso: <b>Fondeo</b> Proceso: <b>Gestión de captación de depósitos</b> Sub. Proceso: <b>Apertura de cuentas de ahorro</b>													
Proceso derivado <b>Cancelación de cuentas de ahorro (caso por disposiciones legales)</b>								hoja: 1/1					
Código PC 1.3.2.3 B				Resumen de pasos									
Institución CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA				Símbolo	Actual	Propuesto				Diferencia			
Departamento				○	3								
Método	Actual	√	Propuesto	→									
				□									
Empleados		Ficha		▽									
		Véase columna de observaciones		◐									
Elaborado por :			Fecha		Distancia								
Aprobado por :			Fecha		Tiempo	0.5 h.							
N	Responsable	Descripción			Distancia (m)	Tiempo (min)	Símbolo					Observaciones	
							○	→	□	▽	◐		○
1	Gerente general	Recibe notificación de la entidad responsable de emitir tal resolución, mediante la cual se intervienen los fondos disponibles en determinada cuenta.					*						
2		Gira instrucciones al gerente financiero y de información para que aplique código restringido a la cuenta					*						
3	Gerente financiero	Aplica código restringido a cuenta					*						
<b>Totales</b>						<b>30</b>	<b>3</b>						



### Cancelación de cuenta de ahorro (Caso normal)

Macro Proceso: <b>Fondeo</b> Proceso: <b>Captación de depósitos</b> Sub. Proceso: <b>Cuentas de ahorro</b> Proceso derivado: <b>cancelación de cuentas de ahorro normal</b> hoja: 1/2													
Código PC 1.3.2.3 C				Resumen de pasos									
Institución CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA				Símbolo	Actual	Propuesto					Diferencia		
Departamento					15								
Método	Actual	√	Propuesto		1								
					3								
Empleados													
Ficha													
Véase columna de observaciones													
Elaborado por :				Fecha	Distancia	17 m.							
Aprobado por :				Fecha	Tiempo	0.5 h.							
N	Responsable	Descripción			Distancia (m)	Tiempo (min)	Símbolo					Observaciones	
1	Cliente	Manifiesta disposición de cancelación de cuenta con libreta de ahorro											
2	Cajero	Atiende la solicitud de cierre de cuentas					*						
3		Recibe documentación de cliente y libreta de ahorro e indica al cliente que llene la hoja de retiro sin anotar el valor					*						
4	Cajero	Identifica a cliente con documentos y revisa la firma del registro con luz negra					*						
5		Revisa el número de cuenta del retiro con la libreta y el nombre completo							*				
6		Verifica si la persona es apoderada							*				
7		Solicita validación de poder con jefe inmediato					*						
8		Solicita la capitalización de intereses a contabilidad					*						
9		Envía solicitud a contador auxiliar						*					












10	Contador auxiliar	Recibe la solicitud de capitalización de intereses con el número de cuenta a capitalizar			*						
11		Efectúa el asiento contable de capitalización y envía a caja			*						
12	Cajero	Actualiza la libreta para obtener saldo			*						
13		Llena formulario de retiro con el respectivo saldo			*						
14		Explica al cliente el motivo para no efectuar la cancelación			*						
15		Se comunica con la unidad que giro esas instrucciones para eliminarlo o suspender al cliente de la cuenta			*						
16		Ingresa modulo de caja y digita el código 420 e ingresa el valor a retirar			*						
17		Postea el formulario al reverso en la parte derecha y en el anverso estampa sello y firma de cajero imprime movimiento en libreta			*						
18		Verifica que el saldo se cerro y estampa media firma en libreta					*				
19		Estampa en la libreta el sello de cuenta cancelada			*						
20		Entrega la libreta de ahorro, el efectivo y pide al cliente que lo verifique			*						
			<b>Totales</b>		<b>30</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>3</b>			

### Cancelación de cuenta de ahorro (crediahorro)

Macro Proceso: <b>Fondeo</b>		Proceso: <b>captación de depósitos</b>		Sub. Proceso: <b>Administración de crediahorro</b>		Proceso					
derivado: <b>Cancelación</b>				hoja: 1/2							
<b>Código PC 1.3.2.3D</b>				<b>Resumen de pasos</b>							
<b>Institución CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>				<b>Símbolo</b>	<b>Actual</b>	<b>Propuesto</b>	<b>Diferencia</b>				
<b>Departamento</b>				○	12						
<b>Método</b>	<b>Actual</b>	√	<b>Propuesto</b>	→	2						
				■	1						
<b>Empleados</b>				▽							
<b>Ficha</b>				⊔							
<b>Véase columna de observaciones</b>				⊕	2						
<b>Elaborado por :</b>		<b>Fecha</b>		Distancia	25.6 m.						
<b>Aprobado por :</b>		<b>Fecha</b>		Tiempo	0.5 h.						
N	Responsable	Descripción	Distancia (m)	Tiempo (min)	Símbolo						Observaciones
					○	→	■	▽	⊔	⊕	
1	Cliente	Cancela préstamo con cuenta de ahorro restringida									
2	Cajero	Atiende cancelación de préstamo			*						
3		Informa a usuario que tiene cuenta de ahorro restringido								*	
4		Solicita documentos de identificación			*						
5		Indica a cliente que solicitara la capitalización de intereses de cuenta de ahorro			*						
6		Solicita a contabilidad la capitalización de cuenta de ahorro			*						
7		Envía solicitud a contador				*					

8		Llena formulario de retiro con su respectiva información			*						
9		Actualiza estatus de movimientos			*						
10		Entrega formulario de retiro lleno para estampar firma			*						
11		Verifica que todo esté en orden					*				
12		Ingresa modulo de caja y digita código 420			*						
13		Ingresa valor a retirar			*						
14		Solicita autorización para ejecutar retiro			*						
15		Envía solicitud a ejecutivo				*					
16		Postea el formulario en la parte derecha estampa sello y firma			*						
17		Entrega efectivo y pide a cliente que verifique							*		
18	Contador	Recibe solicitud de capitalización de intereses			*						
19		Efectúa asiento contable de capitalización			*						
20		Informa a caja el valor a retirar			*						
21	Ejecutivo	Ingresa información utilizando clave en sistema informático			*						
		<b>Totales</b>			<b>15</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			<b>2</b>	

## Cambio de beneficiario en cuenta de ahorro













Nombre Macro Proceso: <b>Fondeo</b>		Proceso: <b>Gestión Captación de deposito</b>		Sub. Proceso: <b>Administración de cuenta de ahorro</b>		Proceso					
derivado <b>cambio de beneficiario</b>				hoja: 1/1							
<b>Código: PCI.3.2.4</b>				<b>Resumen de pasos</b>							
<b>Institución CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>				<b>Símbolo</b>	<b>Actual</b>	<b>Propuesto</b>		<b>Diferencia</b>			
<b>Departamento</b>					6						
<b>Método</b>	<b>Actual</b>	√	<b>Propuesto</b>		1						
<b>Empleados</b>											
<b>Ficha</b>					1						
<b>Véase columna de observaciones</b>											
<b>Elaborado por :</b>				<b>Fecha</b>	Distancia	4.5 m.					
<b>Aprobado por :</b>				<b>Fecha</b>	Tiempo	30 h.					
A	Responsable	Descripción	Distancia	Tiempo	Símbolo						Observaciones
											
1	Ejecutivo de negocios	Solicita del cliente DUI y documentos con fotografía			*						
2		Ingresa a "SIG 200"			*						
3		Crea nuevo beneficiario			*						
4		Imprime nuevo contrato			*						
5		Envía documento a funcionario autorizado		4.5 m.			*				
6		Recibe contrato y entrega original al cliente				*					
6	Archiva en expediente de cliente						*				
7	Funcionario autorizado	Verifica información y firma el contrato			*						Se podría realizar por medio del ejecutivo de negocio
8	Cliente	Expresa voluntad de cambiar de beneficiario									
9		Estampa firma en nuevo contrato							*		
<b>Totales</b>					<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>		

## Agregar autorizado en cuenta

Macro Proceso: <b>Fondeo</b> Proceso: <b>Gestión de captación de depósitos</b> Sub. Proceso: <b>Apertura de cuentas de ahorro</b> Proceso derivado: <b>agregar autorizado en cuenta</b>												
hoja: 1/2												
Código <b>PC1.3.2.5</b>				Resumen de pasos								
Institución <b>CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA</b>				Símbolo	Actual	Propuesto				Diferencia		
Departamento					9							
Método	Actual	√	Propuesto		1							
Empleados												
Ficha					2							
Véase columna de observaciones												
					1							
Elaborado por :				Fecha	Distancia	7.5 m						
Aprobado por :				Fecha	Tiempo	0.5 h.						
N	Responsable	Descripción			Distancia (m)	Tiempo (min)	Símbolo				Observaciones	
1	Ejecutivo de negocio	Solicita libreta de ahorro y DUI del cuenta habiente y el autorizado					*					
2		Verifica si el autorizado es socio de la caja					*					
3		Informa que debe seguir proceso para asociarse					*					
4		Actualiza cuenta de ahorro en sistema informático					*					
5		Llena nuevo formulario de registro de firmas					*					
6		Agrega el nombre en la libreta de ahorro					*					
7		Solicita a cliente que verifique y firme contrato y registro de firmas									*	
8		Recibe documentos firmados					*					
9		Entrega original de contrato					*					
10		Archiva en expediente de cliente							*			

11		Envía registro de firmas				*					
12	Encargado de custodia	Recibe registro de firmas			*						
13		Archiva en expediente de cliente					*				
		<b>Totales</b>			<b>9</b>	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>1</b>	

## Proceso por fallecimiento

Macro Proceso: <b>Fondeo</b>		Proceso: <b>Gestión de captación de depósitos</b>		Sub. Proceso: <b>Apertura de cuentas de ahorro</b>		Proceso derivado <b>proceso</b>				
<b>por fallecimiento</b>				hoja: 1/2						
Código 1.3.2.6				Resumen de pasos						
Institución				Símbolo	Actual	Propuesto		Diferencia		
Departamento					10					
Método	Actual	√	Propuesto		1					
					1					
Empleados										
Ficha										
Véase columna de observaciones										
Elaborado por :				Fecha	Distancia					
Aprobado por :				Fecha	Tiempo					
N	Responsable	Descripción		Distancia (m)	Tiempo (min)	Símbolo				Observaciones
										
1	Familiar o beneficiario de fallecido	Manifiesta que cliente ha fallecido								
2	Cajero	Recibe documentación				*				
3		Realiza retiro Ingresa código 420				*				
4	Ejecutivo de negocios	Verifica que es beneficiario para confirmar situación						*		
5		Comunica que debe presentar información				*				
6		Recibe documentación y verifica que todo esté en orden				*				
7		Solicita a contabilidad la capitalización de interés de cuenta				*				
8		Envía documentos a contabilidad					*			



9		Actualiza la libreta a fin de establecer el saldo de cuenta			*						
10		Elabora hoja de retiro de cuenta de ahorro y escribe nota explicativa que es beneficiario			*						
11		Pasa documentos de identidad a beneficiarios, hoja de retiro y libreta de ahorro			*						
12		Archiva copia de documentos presentados			*						
13	Contabilidad	Elabora asiento contable de capitalización de interés en cuenta de ahorro			*						
		<b>Totales</b>		<b>3</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>				













## **1.2 COLOCACION**

**A- Promoción y ventas**

**B- Administración de operaciones**

## 1.2 COLOCACION











### A- Promoción y ventas

Macro Proceso: COLOCACIONES				Proceso: Promoción y ventas				Hoja: 1/2			
Código PC2.1				Resumen de pasos							
Institución CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA				Símbolo	Actual	Propuesto				Diferencia	
Departamento					10						
Método Actual					0						
Método Propuesto					0						
Empleados					0						
Fecha					0						
Véase columna de observaciones					0						
Elaborado por :				Fecha	Distancia						
Aprobado por :				Fecha	Tiempo						
Nº	Responsable	Descripción	Distancia (m)	Tiempo (min)	Símbolo						Observación
											
		Inicio de proceso									
1	Gerencia de negocios	Establece meta anual tomando de base el año anterior			*						Corroborar algún método de proyección
2		Se establece meta mensual			*						Deberían establecerse medidores de cumplimiento de metas
3	Gerente general	Autoriza metas establecidas			*						
4	Asistente de gerencia de negocios	Programa fechas de promoción y ventas para todo el año			*						No existe programa de mantenimiento

5		Programa el perifoneo (vehículo voceador en los alrededores de la Caja de crédito)			*						
6		Nombra coordinadores de grupo			*						
7		Asigna ejecutivos a cada coordinador			*						
8		Asigna fechas de promoción y ventas a cada grupo			*						
9		Asigna una determinada cartera de crédito a cada ejecutivo			*						
10	Coordinadores de grupo y ejecutivos	Realizan visitas a las zonas alejadas de la caja de crédito			*						
		Fin del proceso		1200							
<b>TOTAL</b>					<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## B- Administración de operaciones













### A- Constatación

Macro Proceso: Colocación				Proceso: Constatación		hoja: 1/1						
Código PC2.3				Resumen de pasos								
Institución				Símbolo	Actual	Propuesto				Diferencia		
Departamento					7							
Método	Actual	√	Propuesto									
Empleados												
Ficha					1							
Véase columna de observaciones												
Elaborado por :				Fecha	Distancia							
Aprobado por :				Fecha	Tiempo	2 h.						
A	Responsable	Descripción			Distancia	Tiempo	Símbolo				Observaciones	
												
1	Ejecutivo	Programa inspección de campo para verificar el destino del crédito					*					
2		Toma fotografías o constata por otros medios que el destino del crédito sea el acordado					*					
3		Solicita a cliente facturas por compra de equipos, materias primas y mercaderías etc.					*					
4		Redacta informe de constatación de inversión					*					
5		Entrega informe a jefe de crédito					*					
6	Jefe de crédito	Aprueba informe y devuelve al ejecutivo					*					Podría ser establecido aquí un punto de control
7	Ejecutivo	llena hoja de solicitud de expediente					*					
8		Entrega informe a archivo								*		
Totales						7			1			

## **1.3 RECUPERACION**

### **A- Recuperación**

## Recuperación

Macro Proceso: <b>Recuperación</b>				Procesos: <b>Recuperación administrativa, judicial y extrajudicial</b>				hoja: 1/2			
Código: <b>PC3</b>											
Código				Resumen de pasos							
Institución				Símbolo	Actual	Propuesto				Diferencia	
Departamento					13						
Método	Actual	√	Propuesto		1						
					3						
Empleados											
Ficha											
Véase columna de observaciones					1						
Elaborado por :				Fecha	Distancia	4.3					
Aprobado por :				Fecha	Tiempo	-					
A	Responsable	Descripción	Distancia	Tiempo	Símbolo						Observaciones
											
1	Ejecutivo	Revisa listado de morosidad diariamente					*				No se cuanta con una matriz de calificación de cliente que ayude a reducir el riesgo operativo existente
2		Identifica a cliente moroso					*				
3		Se comunica con cliente moroso			*						
4		Realiza procedimiento de cobro administrativo			*						
		¿Luego de aplicado el procedimiento el cliente paga? Si la respuesta es afirmativa proceso finaliza si no continua a paso 5									
5	Comité de mora	Analiza y decide enviar el caso a cobro extrajudicial			*						
6		Envía nota de cobro a gerente	4.3 m.			*					
7		Prepara nota de cobro firmada por			*						

		abogado									
8		Determina cobro extrajudicial			*						
9		Entrega una copia de las gestiones realizadas a recuperadoras externas que realizaran las mismas gestiones que el ejecutivo pero con más presión.			*						
10		Cobra comisión a cliente.			*						
		¿El cliente se pone al día? Si es afirmativo regresa a paso 4 caso contrario continua a paso 11									
11		Evalúa gerente de negocio y gerente general				*					
12	Analista de crédito	Evalúa el tipo de garantía y pasa a proceso jurídico							*		
13		Prepara expediente del caso con documentación			*						
14		Envía documentación a abogado			*						
15	Gestor externo (abogado)	Prepara y envía notificación al cliente			*						
16		Efectúa litigio			*						
17		procede a ejecución de garantías			*						
18	Gerente Financiero	Procede a saneamiento de cartera			*						
		Totales			13	1	3			1	



ANEXO 5

TABLA N° 1

CARLOS ROBERTO CRUZ COTO	\$ 2,200.00	ESMERALDA	DENEGADO	27/03/2008	28/03/2008	29/03/2008		NUEVO	28/03/2008	PENDIENTE	X	X
JOSE ANTONIO GONZALEZ DURAN	\$ 1,000.00	SONIA	DENEGADO	01/04/2008	04/04/2008	18/04/2008		RECURRENTE	X	X	X	X
MARIO ERNESTO CHAVEZ MARTINEZ	\$ 3,000.00	ESMERALDA	DENEGADO	03/04/2008	04/04/2008	07/04/2008		RECURRENTE	X	X	X	X
JAIIME EDGARDO LAZO	\$ 1,500.00	OMAR	DENEGADO	26/03/2008	31/03/2008	04/04/2008		NUEVO	PENDIENTE	PENDIENTE	X	X
MARROQUIN WILFREDO ALVARADO ZEPEDA	\$ 4,000.00	ESMERALDA	DENEGADO	09/04/2008	10/04/2008	12/04/2008		RECURRENTE	X	X	X	X
PABLO ANTONIO QUINTANILLA ABARCA	\$ 400.00	SONIA	DENEGADO	11/04/2008	16/04/2008	18/04/2008		NUEVO	12/04/2008	X	X	X
VICTOR VLADIMIR ROGEL ORELLANA	\$ 200.00	CARLOS RIVAS	DENEGADO	15/04/2008	19/04/2008	22/04/2008		NUEVO	16/04/2008	X	X	X
ANA RUTH COREAS MINERO	\$ 500.00	CARLOS RIVAS	DENEGADO	11/04/2008	16/04/2008	24/04/2008		NUEVO	X	X	X	X
MIGUEL ANGEL ROMERO GIRON		ESMERALDA	DENEGADO	17/04/2008	18/04/2008	24/04/2008		NUEVO	NO SE HA PASADO INGRESO	X	X	X
OSCAR LEONEL PEREZ SIBRIAN	\$ 12,000.00	ESMERALDA	DENEGADO	19/04/2008	22/04/2008	26/04/2008		NUEVO	X	X	X	X
CLAUDIA JANETTE MENDOZA RAMIREZ	\$ 6,000.00	ESMERALDA	DENEGADO	07/03/2008	08/03/2008	26/04/2008		NUEVO	08/03/2008	NO	X	X
MAURA DE LOS SANTOS MUÑOZ CLIMACO	\$ 500.00	LUIS UMAÑA	DENEGADO	14/04/2008	17/04/2008	28/04/2008		RECURRENTE	X	X	X	X
LUIS MENJIVAR								RECURRENTE				

MILAGRO DEL CARMEN BARRIENTOS	\$ 300.00	CRISTINA	DENEGADO	09/04/2008	12/04/2008	29/04/2008		PENDIENTE	09/04/2008	X	X	X
ZULEYMA ELIZETTE CLIMACO CANENGUEZ	\$ 20,000.00	OMAR	DENEGADO	08/04/2008	18/04/2008	29/04/2008		NUEVO	08/04/2008	X	X	X

SOLICITUDES DENEGADAS 1º TRIMESTRE 2008

SOLICITUDES DESEMBOLSADAS, SUSPENDIDAS Y APROBADAS													
NOMBRES DE CLIENTES	DICI	MONTO	EMPLEADO	ESTADO	FECH DE RECIBITIVO	DF	FECHA MEJA	FECHA APROBACION	DF DESMBOLSO	DE INGRESO SOCIO	DF	FECHA DE RECIBITIVO	DF VALUO
JORGE ALBERTO MONCHEZ PEÑA		\$ 10,000.00	ESMERALDA	DENEGADO	27/02/2008		10/03/2008	29/02/2008		NUEVO		PENDIENTE	27/02/2008
DALILA CLAUDINA ACEVEDO DE MEZA		\$ 20,000.00	SONIA	DENEGADO	27/02/2008		10/03/2008	13/03/2008		NUEVO		PENDIENTE	26/02/2008
JUANA INES DE LA CRUZ SURIO MEJIA		\$ 200.00	CARLOS RIVAS	DENEGADO	28/02/2008		01/03/2008	03/03/2008		RECURRENTE	NO	NO	X
MARIA BERNARDA MOS SANTANA		\$ 400.00	CARLOS RIVAS	DENEGADO	28/02/2008		01/03/2008	07/03/2008		NUEVO		PENDIENTE	X
JUAN ANTONIO CRESPIN SANTOS		\$ 400.00	SAUL	DENEGADO	11/03/2008		14/08/2008	24/03/2008		RECURRENTE	X	X	X
EFRAIN ACEVEDO VASQUEZ		\$ 4,000.00	OMAR	DENEGADO	03/03/2008		14/03/2008	17/03/2008		RECURRENTE	NO	NO	03/03/2008
JESUS ANTONIO CABEZAS CARRILLO		\$ 12,000.00	ESMERALDA	DENEGADO	04/03/2008		04/03/2008	04/03/2008		RECURRENTE	NO	NO	X
MARIO ALFONSO HERNANDEZ JENNY		\$ 10,000.00	ESMERALDA	DENEGADO	04/03/2008		05/03/2008	06/03/2008		RECURRENTE	NO	NO	X
BEATRIZ CLIMAGO CISNEROS		\$ 3,500.00	CRISTINA	DENEGADO	08/03/2008		13/03/2008	24/03/2008		RECURRENTE	X	X	X
KARINA JAMILETH MENDEZ		\$ 1,000.00	SAUL	DENEGADO	11/02/2008		17/02/2008	19/02/2008		RECURRENTE	NO	NO	X
MARINA ANDRADE CANALES		\$ 700.00	CARLOS RIVAS	DENEGADO	11/03/2008		13/02/2008	13/02/2008		RECURRENTE	X	X	X
JULIO GUALBERTO CASTRO		\$ 3,500.00	CARLOS RIVAS	DENEGADO	NO PASARON PARA ASIGNARLO	NO ME LO PASARON PARA ASIGNARLO	13/03/2008	13/03/2008		RECURRENTE	X	X	X
JESUS ASCENCIO RIVERA ANGEL		\$ 6,000.00	ESMERALDA	DENEGADO	26/03/2008		27/03/2008	04/04/2008		RECURRENTE	X	X	X

La tabla Nº 2 totaliza 39 y corresponden a las solicitudes de crédito suspendidas en el primer trimestre del año 2008

TABLA Nº 2

SOLICITUDES SUSPENDIDAS 1º TRIMESTRE 2008

SOLICITUDES DESEMBOLSADAS, SUSPENDIDAS Y APROBADAS													
NOMBRE DE CLIENTE	MONTO	EJECUTIVO	ESTADO	FECH EJECUTIVO	DE	FECHA MEZA	FECHA DE APROBACION	DE	DE INGRESO SOCIO	DE	DIAS ENTREGADO	FECHA DE ENTREGA DE VALUO	DE
ANA VICTORIA FUENTES DE ORTIZ	\$ 12.000.00	OMAR	SUSPENDIDO	23/01/2008		31/01/2008	19/02/2008		RECURRENTE	NO	NO	23/01/2008	07/02/2008
ISABEL MILAGRO DE PAZ	\$ 50.00	CARLOS RIVAS	SUSPENDIDO	21/01/2008		28/01/2008	NOSE PASO A COMITÉ		NUEVO	30/01/2008	02/02/2008	x	x
ANA SILVIA CASTILLO DE COTO	\$ 50.00	CARLOS RIVAS	SUSPENDIDO	21/01/2008		28/01/2008	NOSE PASO A COMITÉ		NUEVO	30/01/2008	02/02/2008	x	x
PEDRO BALMORE RIVAS													
ARGUETA	\$ 6.000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDO	01/02/2008		02/02/2008	05/02/2008		RECURRENTE	NO	NO	x	x
MARIA ESPERANZA HERNANDEZ DE LOPEZ	\$ 9.000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDO	04/02/2007		06/02/2008	13/02/2008		NUEVO	05/02/2008	13/02/2008	x	x
MARCOS ANTONIO OLIVA RAMIREZ	\$ 8.700.00	ESMERALDA	SUSPENDIDO	04/02/2007		06/02/2008	13/02/2008		NUEVO	05/01/2008	13/02/2008	x	x
SALVADOR GALDAMEZ ESCOBAR	\$ 8.700.00	ESMERALDA	SUSPENDIDO	04/02/2008		06/02/2008	13/02/2008		RECURRENTE	NO	NO	x	x
JUAN ANTONIO GUERRERO	\$ 10.800.00	ESMERALDA	SUSPENDIDO	04/02/2008		06/02/2008	13/02/2008		NUEVO	05/02/2008	13/02/2008	x	x
FELICITA ANGELA IRAHETA	\$ 1.500.00	CRISTINA	SUSPENDIDO	06/02/2008		12/02/2008	13/12/2008		RECURRENTE	NO	NO	x	x
SANTIAGO GARCIA REYES	\$ 3.500.00	DAVID ELISEO	SUSPENDIDO	06/02/2008		12/02/2008	23/02/2008		NUEVO	07/02/2008	13/02/2008	x	x
REYNALDO GOMEZ	\$ 1.200.00	ESMERALDA	SUSPENDIDO	07/02/2008		12/12/2008	19/02/2008		NUEVO	12/02/2008	13/02/2008	x	x
JOSE ARNULFO DOMINGUEZ	\$ 7.000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDO	11/02/2008		13/02/2008	13/02/2008		RECURRENTE	NO	NO	x	x
LEONARDO HERNANDEZ HERNANDEZ	\$ 9.000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDO	14/02/2008		15/02/2008	19/01/2008		RECURRENTE	NO	NO	x	x
ANTONIA GUADALUPE RODRIGUEZ ESCOTO	\$ 1.000.00	CARLOS RIVAS	SUSPENDIDO	16/02/2008		21/02/2008			NUEVO	19/02/2008	20/02/2008	x	x

**SOLICITUDES DESEMBOLSADAS, SUSPENDIDAS Y APROBADAS**

NOMBRE DEL CLIENTE	MONTO	EJECUTIVO	ESTADO	FECH EJECUTIVO	DE	FECHA META	FECHA APROBACION	DE	DE INGRESO SOCIO	DE	DLA ENTREGA	DLA RECIBIDO	FECHA ENTREGA VALUO	DE	DE
NELSON NORBERTO VENTURA CISNEROS	\$ 200.00	CRISTINA	SUSPENDIDA	11/02/2008		14/02/2008			NUEVO		12/02/2008	13/02/2008	12/02/2008		20/02/2008
INGRID MARIA GISELA ESCAMILLA NAJARRO	\$ 12,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA	22/02/2008	NO ME LO PASARON PARA ASIGNARLO	25/02/2008	27/02/2008		RECURRENTE	NO		NO	X		X
LILA AIDA VILLALTA DE AVENDAÑO	\$ 8,170.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA	NO ME PASARON PARA ASIGNARLO		NO ME PASARON PARA ASIGNARLO	27/02/2008		RECURRENTE	NO		NO	X		X
JULIO CESAR RAUDA RAMOS	\$ 12,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA	03/03/2008		04/03/2008	04/03/2008		RECURRENTE	NO		NO	X		X
MARIA ELENA ZOTELO ACEVEDO	\$ 12,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA	03/03/2008		04/03/2008	04/03/2008		RECURRENTE	NO		NO	X		X
JUAN FRANCISCO CANTARERO MORENO	\$ 2,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA	03/03/2008		04/03/2008	04/03/2008		RECURRENTE	NO		NO	X		X
DINA ESTER PEREZ DE CANTARERO	\$ 2,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA	03/03/2008		04/03/2008	04/03/2008		RECURRENTE	NO		NO	X		X
TOMAS BARAHONA REYES	\$ 2,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA	15/03/2008		17/03/2008	31/03/2008		RECURRENTE	X		X	X		X
CANDELARIA CONCEPCION HERRERA DE PALACIOS		ESMERALDA	SUSPENDIDA	26/03/2008		27/03/2008	29/03/2008		RECURRENTE	X		X	X		X
MARIA ELENA MEJIA BATRES	\$ 5,000.00	OMAR	SUSPENDIDA	31/03/2008		03/04/2008	07/04/2008		RECURRENTE	X		X	X		X
ANA EDITH ROMERO JAIME	\$ 12,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA	29/03/2008		31/03/2008	01/04/2008		RECURRENTE	X		X	X		X
ANA MIRIAN ELIAS APARICIO	\$ 11,800.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA	04/04/2008		07/04/2008	08/04/2008		RECURRENTE	X		X	X		X
BLANCA ESTELA MADRID DE MEJIA	\$ 2,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA	25/02/2008	SE VOLVIO A TRAMITAR	26/02/2008	27/02/2008	SE APROBO EL				NO	X		X
							17/04/2008	26/04/2008	RECURRENTE	NO		NO	X		X

CARLOS WILLIAM GAMEZ RAMOS	\$ 300.00	CARLOS RIVAS	SUSPENDIDO	16/02/2008	21/02/2008				NUEVO		NO ME HA PASADO INGRESO	NO SE HA PASA	x
DOMINGA PEREZ	\$ 400.00	DAVID ELISEO	SUSPENDIDO	19/02/2008	22/02/2008	04/03/2008			RECURRENTE		NO	NO	x
CARMEN LUZ RODRIGUEZ VDA DE MERLOS	\$ 1,100.00	IMMER	SUSPENDIDO	26/02/2008	29/02/2008	04/03/2008			RECURRENTE		NO	NO	x
FELIPE MILTON RIVERA	\$ 500.00	SAUL	SUSPENDIDO	28/02/2008	06/03/2008	07/03/2008			RECURRENTE		NO	NO	x
MARIA MARINA VILLANUEVA DE REYES	\$ 6,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDO	NO ME LO PASARON PARA ASIGNARLO	NO ME LO PASARON PARA ASIGNARLO	13/03/2008			RECURRENTE	X		X	X
SERGIO ANIBAL FUENTES SOLORZANO	\$ 12,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDO	14/03/2008	15/03/2008	18/03/2008			RECURRENTE	X		X	X
JOSE ANGEL CORDOVA	\$ 2,200.00	ESMERALDA	SUSPENDIDO	15/03/2008	18/03/2008	24/03/2008			RECURRENTE	X		X	X
BRZEIDA MARCELA GONZALEZ GARCIA	\$ 2,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDO	17/03/2008	18/03/2008	01/04/2008			RECURRENTE	X		X	X
RAFAEL ADALBERTO MENDOZA RODRIGUEZ		ESMERALDA	SUSPENDIDO	25/03/2008	26/03/2008	27/03/2008			RECURRENTE	X		X	X
SANTOS ELBA GARCIA	\$ 3,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDO	24/03/2008	25/03/2008	27/03/2008			NUEVO		25/03/2008	X	X
MIGUEL ERNESTO CHORRO RODRIGUEZ	\$ 10,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDO	24/03/2008	25/03/2008	27/03/2008			NUEVO		25/03/2008	X	X
MARLENE DEL CARMEN SANTAMARIA	\$ 300.00	CARLOS RIVAS	SUSPENDIDO	27/03/2008	31/03/2008	02/04/2008			NUEVO		PENDIENTE	PENDIENTE	X

TABLA N° 4

SOLICITUDES SUSPENDIDAS Y SE VOLVIERON A TRAMITAR

SOLICITUDES DESEMBOLSADAS, SUSPENDIDAS Y APROBADAS														
NOMBRE CLIENTE	MONTO	OBJETIVO	ESTADO	FECH. EXPIRANTO	DEF. EXPIRANTO	FECHA META	FECHA APROBACION	DEF. APROBACION	FECHA DESEMBOLSO	DE INGRESO SOCIO	DEF. INGRESO SOCIO	DIA ENTREGA VALUO	DIA RECIBIDO	FECHA DE ENTREGA DE VALUO
FRANCISCA ANGEL HERNANDEZ	\$ 10,500.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA SE VOLVIO A TRAMITAR	07/02/2008		11/02/2008	22/02/2008		01/03/2008	RECURRENTE	NO	NO		X
EVER ANTONIO HERNANDEZ GRANADO	\$ 4,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA SE VOLVIO A TRAMITAR	09/02/2008		12/02/2008	19/02/2008		25/02/2008	RECURRENTE	NO	NO		X
JORGE ALBERTO VASQUEZ GARCIA	\$ 1,300.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA SE VOLVIO A TRAMITAR	09/02/2008		13/02/2008	23/02/2008		DESEMBOLSADO	NUEVO	12/02/2008	13/02/2008		X
MARTIN PARADA MOLINA	\$ 3,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA SE VOLVIO A TRAMITAR	19/02/2008		20/02/2008	06/03/2008		08/03/2008	RECURRENTE	NO	NO		X
GEOVANNY FLORES MUNDO	\$ 1,500.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA se volvio a tramitar	27/02/2008		28/02/2008	29/02/2008 APROBO EL 15/04/2008	SE APROBO EL 15/04/2008	21/04/2008	RECURRENTE	NO	NO		X
ANA CLOTILDE ESTRADA DE VEGA	\$ 9,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA SE VOLVIO A TRAMITAR	27/02/2008		28/02/2008	29/02/2008 APROBO EL 13/03/2008	SE APROBO EL 15/03/2008	15/03/2008	NUEVO	27/02/2008	PENDIENTE		X
JUANA DEL CARMEN QUINTANILLA MARTINEZ	\$ 2,200.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA SE VOLVIO A TRAMITAR	03/03/2008		04/03/2008	05/03/2008 APROBO EL DIA 07/03/2008	SE APROBO EL 15/03/2008	15/03/2008	RECURRENTE	NO	NO		X
ANA VICTORIA MARAVILLA ACEVEDO	\$ 7,800.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA SE VOLVIO A TRAMITAR	10/03/2008		12/03/2008	13/03/2008 APROBO EL 27 DE MARZO	SE APROBO EL 29/03/2008	29/03/2008	RECURRENTE	X	X		X
AGUSTIN ANTONIO RIVAS ESCALANTE	\$ 4,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA SE VOLVIO A TRAMITAR	11/03/2008		27/03/2008	29/03/2008 APROBO EL 02/04/2008	SE APROBO EL 09/04/2008	09/04/2008	RECURRENTE	X	X		18/03/2008
JULIO ERNESTO ESCOBAR ORELLANA	\$ 13,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA SE VOLVIO A TRAMITAR	14/03/2008		15/03/2008	18/03/2008 APROBO EL 4 DE ABRIL	SE APROBO EL 14/04/2008	14/04/2008	RECURRENTE	X	X		X
EDWIN OMAR GUEVARA AGUIRRE	\$ 10,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA SE VOLVIO A TRAMITAR	14/03/2008		15/03/2008	18/03/2008 APROBO EL 4 DE ABRIL	SE APROBO EL 14/04/2008	14/04/2008	RECURRENTE	X	X		X
ALEJANDRA VASQUEZ DE GARCIA	\$ 8,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA SE VOLVIO A TRAMITAR	13/03/2008		18/03/2008	29/03/2008 APROBO EL 15/04/2008	SE APROBO EL 19/04/2008	19/04/2008	RECURRENTE	X	X		18/03/2008
MARITZA LORENA MARTINEZ	\$ 8,100.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA SE VOLVIO A TRAMITAR	26/03/2008		27/03/2008	29/03/2008 APROBO EL 08/04/2008	SE APROBO EL 14/04/2008	14/04/2008	RECURRENTE	X	X		X

PATRICIA YANIRA LOPEZ HERNANDEZ	\$ 10,500.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA SE VOLVIO A TRAMITAR	26/03/2008	27/03/2008	29/03/2008 APROBO EL 08/03/2008	14/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	X
IRMA YOLANDA MERRAZZO PAZ	\$ 3,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA SE VOLVIO A TRAMITAR	26/03/2008	27/03/2008	29/03/2008 APROBO EL 08/04/2008	14/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	X
MANUEL DE JESUS PASCACIO SANCHEZ	\$ 12,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA SE VOLVIO A TRAMITAR	08/04/2008	09/04/2008	10/04/2008 APROBO EL 17/04/2008	23/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	X
SILVIA CAROLINA CRUZ PERDOMO	\$ 12,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA SE VOLVIO A TRAMITAR	17/03/2008	24/03/2008	27/03/2008 APROBO EL 24/03/2008	30/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	X
CARINA RAQUEL MERIO DE ARGUETA	\$ 8,170.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA SE VOLVIO A TRAMITAR	25/02/2008	26/02/2008	29/02/2008 APROBO EL 15/04/2008	26/04/2008	RECURRENTE	NO	NO	X	X
LILA AIDA VILLALTA DE AVENDAÑO	\$ 8,170.00	ESMERALDA	SUSPENDIDA SE VOLVIO A TRAMITAR	25/02/2008	26/02/2008	27/02/2008 APROBO EL 15/04/2008	26/04/2008	RECURRENTE	NO	NO	X	X
AMPARO PEREZ DE VAQUERANO	\$ 1,500.00	OMAR	SUSPENDIDA se volvio a tramitar	03/03/2008	06/03/2008	07/03/2008 APROBO EL 22/04/2008	25/04/2008	RECURRENTE	NO	NO	X	X

MARIA DE LOS ANGELES CAMPOS	\$ 500.00	SONIA		SUSPENDIDO SE VOLVIO A TRAMITAR	01/04/2008	04/04/2008	07/04/2008 SE APROBO EL 17/04/2008	19/04/2008	NUEVO		02/04/2008 PORQUE INGRESO ESTA LE MANCHADROY LE FALTA LLENAR DATOS	X	X	
ANA MARCELA REYES ELIAS	\$ 11,300.00	ESMERALDA		SUSPENDIDO SE VOLVIO A TRAMITAR	04/04/2008	07/04/2008	08/04/2008 SE APROBO EL 18 DE ABRIL	25/04/2008	RECURRENTE	X		X	X	
MOISES OMAR CASTRO SALMERON	\$ 10,500.00	ESMERALDA		SUSPENDIDO SE VOLVIO A TRAMITAR	04/04/2008	07/04/2008	08/04/2008 SE APROBO EL 18 DE ABRIL	25/04/2008	RECURRENTE	X		X	X	
JOSE SIMON OLIVA RAMIREZ	\$ 10,500.00	ESMERALDA		SUSPENDIDO SE VOLVIO A TRAMITAR	04/04/2008	07/04/2008	08/04/2008 SE APROBO EL 18 DE ABRIL	25/04/2008	RECURRENTE	X		X	X	

### SOLICITUDES DESEMBOLSADAS, SUSPENDIDAS Y APROBADAS

NOMBRE CLIENTE	MONTO	EJECUTIVO	ESTADO	FECH EJECUTIVO	FECH MEZA	FECHA DE APROBACION	FECHA DE DESEMBOLSO	DIAS DE INGRESO SOCIO	DIAS DE ENTREGA	DIAS RECIDIDO	FECHA DE ENTREGA DE VALUO	FECHA DE ENTREGA DE VALUO	FECHA DE ENTREGA DE VALUO
MARIA MAURA HERNANDEZ	\$ 8,000.00	OMAR	SUSPENDIDO SE VOLVIO ATRAMITAR	22/01/2008	25/02/2008	03/03/2008	07/03/2008	RECURRENTE	NO	NO	23/01/2008	06/02/2008	
BERTA ISABEL FLORES	\$ 1,800.00	DAVID ELISEO	SUSPENDIDO SE VOLVIO ATRAMITAR	12/02/2008	15/02/2008	04/03/2008 SE APROBO EL 12/04/2008	16/04/2008	RECURRENTE	NO	NO	X	X	
REYNA ELIZABETH FLORES	\$ 6,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDO SE VOLVIO ATRAMITAR	29/02/2008	08/03/2008	07/03/2008 SE APROBO EL 4 DE ABRIL	12/04/2008	RECURRENTE	NO	NO	26/02/2008	05/03/2008	
MARTHA DAYSI PORTILLO MELARA	\$ 12,000.00	IMMER	SUSPENDIDO SE VOLVIO ATRAMITAR	08/03/2008	10/03/2008	13/03/2008 SE VOLVIO A TRAMITAR	05/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	X	
RENE OMAR JEREZ SERBELLON	\$ 10,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDO SE VOLVIO ATRAMITAR	14/03/2008	15/03/2008	18/03/2008 SE APROBO EL 4 DE ABRIL	14/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	X	
RAFAEL ARMANDO DUARTE ALAS	\$ 11,700.00	ESMERALDA	SUSPENDIDO SE VOLVIO ATRAMITAR	04/04/2008	07/04/2008	08/04/2008 SE APROBO EL 18 DE ABRIL	25/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	X	
ROXANA BEATRIZ MENDOZA CARBAJAL	\$ 25,200.00	OMAR	SUSPENDIDO SE VOLVIO ATRAMITAR	26/01/2008	07/01/2008	26/02/2008 SE APROBO EL 4 DE ABRIL	26/04/2008	NUEVO	28/01/2008	29/01/2008	28/01/2008	07/02/2008	

### SOLICITUDES DESEMBOLSADAS, SUSPENDIDAS Y APROBADAS

NOMBRE CLIENTE	MONTO	EJECUTIVO	ESTADO	FECH EJECUTIVO	FECH MEZA	FECHA DE APROBACION	FECHA DE DESEMBOLSO	DIAS DE INGRESO SOCIO	DIAS DE ENTREGA	DIAS RECIDIDO	FECHA DE ENTREGA DE VALUO	FECHA DE ENTREGA DE VALUO	FECHA DE ENTREGA DE VALUO
LUIS OMAR VASQUEZ	\$ 5,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDOS SE VOLVIO A TRAMITAR	12/02/2008	13/02/2008	04/03/2008	07/03/2008	NUEVO	12/02/2008	18/02/2008	X	X	
ALBA LIDIA PEREZ MARTINEZ	\$ 3,000.00	ESMERALDA	SUSPENDIDOS SE VOLVIO A TRAMITAR	27/03/2008	28/03/2008	29/03/2008 SE APROBO EL 08/04/2008	12/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	X	



TABLA N° 5  
SOLICITUDES APROBADAS

SOLICITUDES DESEMBOLSADAS, SUSPENDIDAS Y APROBADAS														
NOMBRE DE CLIENTES	DIRECCION	MONTO	EJECUTIVO	ESTADO	FECHA EJECUTIVO	DE	FECHA META	FECHA APROBACION	FECHA DE DESEMBOLSO	DE INGRESO SOCIO	DE	FECHA DE ENTREGA DE VALUO	DE FECHA DE ENTREGA DE VALUO	
MARIA GUADALUPE PEÑA DE MEJIA		\$ 4,000.00	OMAR	APROBADO	07/01/2008		08/01/2008	22/01/2008	25/01/2008	INGRESO RECIBIDO 08/01/2008	EL	08/01/2008	14/01/2008	x
ROBERTO ORTIZ CRUZ		\$ 6,000.00	OMAR	APROBADO	15/01/2008		15/01/2008	16/01/2008	18/01/2008	NUEVO		11/01/2008	14/01/2008	x
SANTOS HERIBERTO MORALES HERRERA		\$ 3,200.00	OMAR	APROBADO	19/01/2008		22/01/2008	19/02/2008	22/02/2008	NUEVO		21/01/2008	23/01/2008	x
RAUL ELIAS CASTILLO RAMIREZ		\$ 800.00	OMAR	APROBADO	21/01/2008		25/01/2008	28/01/2008	30/01/2008	NUEVO		22/01/2008	23/01/2008	x
VERONICA SARAI GONZALEZ MARTINEZ		\$ 2,500.00	OMAR	APROBADO	23/01/2008		26/01/2008	28/01/2008	30/01/2008	NUEVO		15/01/2008	17/01/2008	x
MARGARITO APARICIO MEJIA GUZMAN		\$ 8,000.00	OMAR	APROBADO	25/01/2008		31/01/2008	01/02/2008	06/02/2008	NUEVO		28/01/2008	29/01/2008	x
ANA MARIA ESCALANTE HERNANDEZ DE GOMEZ		\$ 2,500.00	OMAR	APROBADO	25/01/2008		31/01/2008	13/02/2008	15/02/2008	RECURRENTE	NO	NO	NO	x
IRIS MAGALI LAINEZ RAMOS		\$ 600.00	OMAR	APROBADO	26/01/2008		26/01/2008	30/01/2008	02/02/2008	RECURRENTE	NO	NO	NO	x
JUAN CARLOS PEREZ GARCIA		\$ 3,000.00	OMAR	APROBADO	17/11/2007		22/11/2007	11/01/2008	16/02/2008	RECURRENTE	NO	NO	NO	x
CRUZ MARIA DE CHAVEZ		\$ 2,000.00	OMAR	APROBADO	11/01/2008		29/01/2008	30/01/2008	06/03/2008	RECURRENTE	NO	NO	NO	x
JOSE ALBERTO ROSALES		\$ 5,000.00	OMAR	APROBADO	04/02/2008		15/02/2008	19/02/2008	22/02/2008	NUEVO		13/02/2008	13/02/2008	x
LAZARO HERNANDEZ CAMPOS		\$ 2,000.00	OMAR	APROBADO	11/02/2008		22/02/2008	23/02/2008	29/02/2008	RECURRENTE	NO	NO	NO	x
FRANCISCA FLAMENCO		\$ 6,000.00	OMAR	APROBADO	09/02/2008		24/02/2008	07/03/2008	04/04/2008	RECURRENTE	NO	NO	NO	x
EMETERIO DE JESUS VEGA MOLINA		\$ 4,500.00	OMAR	APROBADO	14/02/2008		17/02/2008	07/03/2008	15/03/2008	NO EL TOMARA CREDITO	NO	14/02/2008	20/02/2008	x
ISAIAS EXEQUIEL GUZMAN		\$ 1,000.00	OMAR	APROBADO	14/02/2008		18/02/2008	20/02/2008	25/02/2008	NUEVO		13/02/2008	13/02/2008	x

ANA ISABEL CERON ARAGON	\$ 10,000.00	OMAR	APROBADO	14/02/2008	NO ME LO PASARON PARA ASIGNARLO	16/02/2008	10/03/2008	18/03/2008	RECURRENTE	NO	25/01/2008	28/01/2008	14/02/2008	PENDIENTE
PRUDENCIO DUENAS	\$ 12,000.00	OMAR	APROBADO	12/02/2008		16/02/2008	16/02/2008	22/02/2008	NUEVO	NO	25/01/2008	28/01/2008	28/01/2008	07/02/2008
ANA MIRIAN LOVATO HERNANDEZ	\$ 5,000.00	OMAR	APROBADO	12/02/2008		01/03/2008	05/03/2008	08/03/2008	RECURRENTE	NO	NO	16/02/2008	16/02/2008	PENDIENTE
SILMA MARITZA HENRIQUEZ JEREZ	\$ 1,000.00	OMAR	APROBADO	19/02/2008		22/02/2008	04/03/2008	07/03/2008	RECURRENTE	NO	NO	X	X	X
TERESA DE JESUS NOVOA QUEZADA	\$ 1,000.00	OMAR	APROBADO	21/02/2008		03/03/2008	04/03/2008	26/03/2008	RECURRENTE	NO	NO	X	X	X
FEDERICO GUZMAN	\$ 1,500.00	OMAR	APROBADO	21/02/2008		03/03/2008	07/03/2008	12/03/2008	RECURRENTE	NO	NO	18/02/2008	18/02/2008	04/03/2008
PEDRO ANTONIO HERNANDEZ MUZO	\$ 7,500.00	OMAR	APROBADO	22/02/2008		25/02/2008	10/03/2008	24/03/2008	RECURRENTE	NO	NO	X	X	X
GLENDIA MARISOL PEREZ	\$ 1,000.00	OMAR	APROBADO	25/02/2008		28/02/2008	05/03/2008	08/03/2008	RECURRENTE	NO	NO	X	X	X
ANA MELVA SERVELLON	\$ 2,000.00	OMAR	APROBADO	26/02/2008		29/02/2008	05/03/2008	07/03/2008	NUEVO	NO	26/02/2008	27/02/2008	X	X
JUAN VENTURA CHAVEZ	\$ 1,000.00	OMAR	APROBADO	25/02/2008		26/02/2008	07/03/2008	15/03/2008	NUEVO	NO	26/02/2007	27/02/2008	26/02/2008	04/03/2008
MARIA MAURA HERNANDEZ	\$ 8,000.00	OMAR	APROBADO	28/02/2008		03/03/2008	04/03/2008	06/03/2008	RECURRENTE	NO	NO	X	X	X
PATRICIA GUADALUPE DIAZ DE VILLALTA	\$ 3,500.00	OMAR	APROBADO	15/03/2008		29/03/2008	04/04/2008	12/04/2008	RECURRENTE	X	X	18/03/2008	18/03/2008	PENDIENTE
CANDELARIA DE ROSALES	\$ 3,000.00	OMAR	APROBADO	17/03/2008		25/03/2008	25/03/2008	04/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	X	X
MIGUEL ANGEL MEJIA GUEVARA	\$ 10,000.00	OMAR	APROBADO	17/03/2008		03/04/2008	02/04/2008	09/04/2008	NUEVO	NO	17/03/2008	PENDIENTE	18/03/2008	PENDIENTE
MILAGRO DEL CARMEN HERNANDEZ DE ALVARADO	\$ 4,500.00	OMAR	APROBADO	17/03/2008		28/03/2008	28/03/2008	02/04/2008	NUEVO	X	X	X	X	X

ANA ELIZABETH FELICIANO DE GARCIA	\$ 2,200.00	OMAR	APROBADO	17/03/2008	03/04/2008	01/04/2008	05/04/2008	RECURRENTE	1803/2008	X	18/03/2008	PENDIENTE
NATIVIDAD DE JESUS CORDOVA ORTIZ	\$ 1,500.00	OMAR	APROBADO	29/03/2008	02/03/2008	07/04/2008	12/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	X
CLELIA YOLANDA RODAS AMAYA	\$ 12,000.00	OMAR	APROBADO	31/03/2008	10/04/2008	17/04/2008	21/04/2008	NUEVO	PENDIENTE	X	01/04/2008	PENDIENTE
JESUS POSADA CEDILLOS	\$ 2,000.00	OMAR	APROBADO	02/04/2008	05/04/2008	09/04/2008	12/04/2008	NUEVO	PENDIENTE	X	X	X
PABLO RIEVERA ARDON	\$ 6,000.00	OMAR	APROBADO	04/04/2008	09/04/2008		18/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	X
MARIA ENCARNACION AYALA MOLINA	\$ 1,100.00	OMAR	APROBADO	08/04/2008	11/04/2008		18/04/2008	NUEVO	08/04/2008	X	X	X
JOSE ANTONIO MOLINA	\$ 1,000.00	OMAR	APROBADO	07/04/2008	11/08/2008	15/04/2008	18/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	X
MATILDE DEL CARMEN MENA DE QUINTEROS	\$ 30,000.00	OMAR	APROBADO	05/04/2008	09/04/2008	17/04/2008	23/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	
MANUEL DE JESUS SALGADO DE HERNANDEZ	\$ 7,000.00	OMAR	APROBADO	09/08/2008	12/04/2008		23/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	X
WILLIAM ERNESTO RAMIREZ MELENDEZ	\$ 17,500.00	ESMERALDA	SUSPENDIDO SE VOLVIO A TRAMITAR	17/03/2008	03/04/2008	04/04/2008 SE APROBO EL 17/04/2008	30/04/2008	RECURRENTE	X	X	18/03/2008	
ANA GLORIA ROJAS	\$ 11,000.00	ESMERALDA	APROBADO	14/04/2008	15/04/2008	18/04/2008	30/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	
SANDRA CAROLINA BERNABE SANTAMARIA	\$ 2,000.00	OMAR	APROBADO	12/04/2008	16/04/2008	28/04/2008	30/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	X
DAVID DANIEL AYALA ARIAS	\$ 2,300.00	LUIS UMANA	APROBADO	14/04/2008	17/04/2008	17/04/2008	29/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	X
RUTH NOEMY HERNANDEZ DE BOLANOS	\$ 5,000.00	CRISTINA	APROBADO	16/04/2008	19/04/2004	26/04/2008	30/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	X
FRANCISCA MILAGRO ROQUE CAMPOS	21150	IMMER	APROBADO	29/04/2008	29/04/2008	29/04/2008	30/04/2008	RECURRENTE	X	X	X	X

TABLA N° 6

DETALLE DE PRESTAMOS POR FECHA DE OTORGAMIENTO

CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA Página: 1

DETALLE DE PRESTAMOS POR FECHA DE OTORGAMIENTO DEL : 01/04/2008 AL : 30/04/2008 Fecha: 12/05/2008

(EN US\$ DOLARES) Hora: 16.04.17

colsitgra003D.fex

No.de Cred.	Cod. Cliente	Nombre	Fec. Desemb.	Fec. Vto.	Monto Otorg.	Plazo	Tipo Gar	TIPO CREDITO
001600345476	55835	CAÑAS PINEDA,ELMER ARCIDES	02/04/2008	02/04/2015	7,500.00	2557	HIPOTECA C	CONSUMO
001600347137	23804	MARTINEZ,ANGELA	04/04/2008	12/05/2008	3,000.00	38	PIGNORADA-	EMPRESA
001600348908	7831	RICO GONZALEZ,SARA CAROLINA	08/04/2008	14/05/2008	4,500.00	36	PIGNORADA-	CONSUMO
001600349602	29201	PLEITEZ,MARIA ELENA VDA DE ORELLANA	09/04/2008	09/04/2011	10,000.00	1096	HIPOTECA A	CONSUMO
001600349616	55956	GOMEZ,MARIA JULIA DE HERNANDEZ	09/04/2008	09/10/2009	1,000.00	549	FIDUCIARIA	CONSUMO
001600349666	53917	ROMERO FLORES,VICTOR MANUEL	09/04/2008	09/04/2012	48,300.00	1462	HIPOTECA A	VIVIENDA
001600351662	52969	BEÑABIDEZ VDA DE CRUZ,CATALINA DEL CARMEN	11/04/2008	11/04/2011	2,000.00	1096	FIDUCIARIA	CONSUMO
001600351888	55344	DOMINGUEZ,MAGDALENA DE CHEVEZ	11/04/2008	29/12/2008	600.00	262	PIGNORADA-	CONSUMO
001600352708	12528	GOMEZ GUZMAN,BLANCA NORA	12/04/2008	12/04/2010	13,000.00	731	PIGNORADA-	CONSUMO
001600352726	21127	FLORES ,REYNA ELIZABETH	12/04/2008	12/04/2013	5,300.00	1827	FIDUCIARIA	CONSUMO
011600042927	46773	MENDOZA DIAZ,AUNA ELIZABETH	12/04/2008	12/10/2009	700.00	549	FIDUCIARIA	CONSUMO
001600353162	31139	PALACIOS VDA DE ECHEGOYEN,MARIA LAURA	16/04/2008	16/04/2014	2,500.00	2193	FIDUCIARIA	CONSUMO
001600354846	56020	RIVAS RENDEROS,MERCEDES DE JESUS	16/04/2008	16/10/2009	500.00	549	FIDUCIARIA	EMPRESA
001600354877	55962	BERMUDEZ,ROSA ALBA DE SANTOS	16/04/2008	16/04/2011	1,500.00	1096	FIDUCIARIA	CONSUMO
001600354901	28282	GUIDO,ANGEL ANTONIO	16/04/2008	16/04/2015	10,000.00	2557	HIPOTECA A	CONSUMO
001600355681	52663	GALEANO LOVO,YANIRA DEL CARMEN	16/04/2008	16/10/2010	1,100.00	913	FIDUCIARIA	CONSUMO
001600356692	55968	VIDAL CAÑAS,MIRIAN DEL CARMEN DE GONZALEZ	19/04/2008	19/04/2015	5,000.00	2557	HIPOTECA C	CONSUMO
001600357256	55931	LOPEZ,ALFONSO	18/04/2008	18/04/2013	3,000.00	1826	HIPOTECA A	EMPRESA
001600357478	52540	CRUZ CHORRO,ANGEL ARTURO	18/04/2008	18/04/2010	5,000.00	730	PRENDARIA	EMPRESA
011600043385	47762	ESCOBAR VALLADARES,JULISSA CAROLINA	19/04/2008	19/04/2012	2,000.00	1462	FIDUCIARIA	CONSUMO
011600043400	40259	PEÑA,WENDY XIOMARA DE REYES	19/04/2008	19/04/2013	2,000.00	1827	FIDUCIARIA	CONSUMO
001600358243	30578	RODRIGUEZ,REINA ISABEL	21/04/2008	21/10/2009	400.00	548	FIDUCIARIA	EMPRESA
001600359358	22959	RODRIGUEZ CORNEJO,JESUS IGNACIO	30/04/2008	30/04/2010	600.00	730	ORDEN PAGO	CONSUMO
001600359363	7831	RICO GONZALEZ,SARA CAROLINA	22/04/2008	01/06/2008	5,000.00	40	PIGNORADA-	CONSUMO
001600360086	54271	MARADIAGA,LAURA ESTELA DE MIRANDA	23/04/2008	23/04/2012	4,000.00	1462	HIPOTECA A	CONSUMO
001600360096	51216	GOMEZ CASTRO,FERNANDO	23/04/2008	23/04/2010	1,500.00	731	FIDUCIARIA	EMPRESA
001600362165	44873	BAIRES,MARTA MILAGRO DE LAINEZ	25/04/2008	25/04/2014	3,000.00	2192	FIDUCIARIA	CONSUMO
001600363101	25744	PORTILLO GONZALEZ,SANTOS	26/04/2008	26/04/2014	30,000.00	2192	HIPOTECA C	EMPRESA
001600363165	26122	GIL,FLORENTINA DE RAMOS	26/04/2008	26/04/2012	1,500.00	1462	FIDUCIARIA	CONSUMO
001600365694	26975	HERNANDEZ,RUTH NOEMY DE BOLAÑOS	30/04/2008	30/04/2012	5,000.00	1462	HIPOTECA A	EMPRESA
001600365732	29441	CHICAS ,VALERIANO	30/04/2008	30/04/2014	11,000.00	2192	HIPOTECA A	CONSUMO
011600043963	43282	ALVARADO CORDOVA,RENE GILBERTO	30/04/2008	30/04/2016	15,000.00	2923	PRENDARIA	CONSUMO
001600366560	52830	MELENDEZ,JOSE ARISTIDES	30/04/2008	30/04/2012	6,500.00	1461	FIDUCIARIA	EMPRESA
001600362150	28890	MARTINEZ,BLANCA HAYDEE DE ULLOA	25/04/2008	25/04/2012	6,000.00	1462	HIPOTECA A	EMPRESA
001600347670	55900	FELICIANO,ANA ELIZABETH DE GARCIA	05/04/2008	05/04/2012	2,500.00	1462	HIPOTECA A	VIVIENDA
001600347722	55863	FLORES GAVIDIA,MARIA LIDIA	05/04/2008	05/04/2023	25,000.00	5479	HIPOTECA A	VIVIENDA
001600349648	55901	MEJIA GUEVARA,MIGUEL ANGEL	09/04/2008	09/04/2018	10,000.00	3653	HIPOTECA A	VIVIENDA
011600042680	41021	AGUIRRE,ALMA VIRGINIA	12/04/2008	12/04/2018	9,200.00	3656	HIPOTECA C	VIVIENDA
001600360116	56001	MENA,MATILDE DEL CARMEN DE QUINTEROS	23/04/2008	23/04/2019	30,000.00	4018	HIPOTECA C	VIVIENDA
001600362871	13172	ALVARENGA SANCHEZ,ELSY ARELY	02/05/2008	02/05/2028	35,000.00	7305	HIPOTECA C	VIVIENDA
001600363216	55558	MENDOZA CARBAJAL,ROXANA BEATRIZ	26/04/2008	26/04/2028	23,000.00	7306	HIPOTECA C	VIVIENDA
001600353708	42137	POSADA,MARTA URANIA DE BARAHONA	18/04/2008	18/04/2023	18,000.00	5478	HIPOTECA C	EMPRESA
001600357724	55979	CHEVEZ GONZALEZ,MARIA NICOLOSA	19/04/2008	19/04/2009	2,000.00	365	HIPOTECA A	EMPRESA
001600357520	16492	CAJA DE CREDITO DE TONACATEPEQUE	18/04/2008	18/04/2009	100,000.00	365	OTROS	EMPRESA
001600346181	55992	ALCALDIA MUNICIPAL DE CHINAMECA	03/04/2008	03/04/2018	160,000.00	3652	ORDEN PAGO	EMPRESA

**ANEXO 6**

TABLA Nº 7

Nº	Fecha de desembolso	Fecha de Vencimiento	Monto Otorgado	plazo en días	Tipo de Garantía	Tipo de Crédito
1	30/04/2008	30/04/2016	15,000	2922	PRENDARIA	CONSUMO
2	22/04/2008	01/06/2008	5,000	40	PIGNORADA-	CONSUMO
1	19/04/2008	12/05/2008	3,000	23	PIGNORADA	CONSUMO
2	03/04/2008	03/04/2018	160,000	3652	ORDEN DE PAGO	CONSUMO
3	18/04/2008	18/04/2014	5,500	2191	ORDEN DE PAGO	CONSUMO
4	19/04/2008	19/04/2014	3,700	2191	ORDEN DE PAGO	CONSUMO
5	28/04/2008	28/04/2013	3,500	1826	ORDEN DE PAGO	CONSUMO
6	16/04/2008	09/04/2012	48,300	1454	ORDEN DE PAGO	CONSUMO
7	26/04/2008	26/04/2014	30,000	2191	HIPOTECA C	CONSUMO
8	05/04/2008	05/04/2023	25,000	5478	HIPOTECA A	CONSUMO
9	30/04/2008	30/04/2016	12,600	2922	HIPOTECARIA C	CONSUMO
10	30/04/2008	30/04/2014	11,000	2191	HIPOTECAA	CONSUMO
11	09/04/2008	16/04/2015	10,000	2563	HIPOTECA A	CONSUMO
12	09/04/2008	09/04/2018	10,000	3652	HIPOTECAA	CONSUMO
13	16/04/2008	09/04/2011	10,000	1096	HIPOTECA	CONSUMO
14	30/04/2008	30/04/2016	9,000	2922	HIPOTECA C	CONSUMO
15	29/04/2008	29/04/2018	7,500	3652	HIPOTECA C	CONSUMO
16	25/04/2008	25/04/2012	6,000	1461	HIPOTECAA	CONSUMO
17	04/04/2008	19/04/2015	5,000	2571	HIPOTECA C	CONSUMO
18	19/04/2008	19/04/2015	5,000	2556	HIPOTECA C	CONSUMO
19	23/04/2008	23/04/2012	4,000	1461	HIPOTECAA	CONSUMO
20	12/04/2008	12/04/2014	4,000	2191	HIPOTECA C	CONSUMO
21	18/04/2008	18/04/2013	3,000	1826	HIPOTECA A	CONSUMO
22	05/04/2008	05/04/2012	2,500	1461	HIPOTECAA	CONSUMO
23	30/04/2008	30/04/2015	2,500	2556	HIPOTECA C	CONSUMO
24	30/04/2008	30/04/2014	1,600	2191	HIPOTECA C	CONSUMO
25	14/04/2008	14/04/2018	14,000	3652	FIDUCIARIA	CONSUMO
26	12/04/2008	12/04/2016	12,000	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
27	11/04/2008	11/04/2016	12,000	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
28	19/04/2008	19/04/2016	12,000	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
29	19/04/2008	19/04/2016	12,000	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
30	23/04/2008	23/04/2016	12,000	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
31	23/04/2008	23/04/2016	12,000	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
32	26/04/2008	26/04/2016	12,000	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
33	26/04/2008	26/04/2016	12,000	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
34	30/04/2008	30/04/2016	12,000	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
35	30/04/2008	30/04/2016	12,000	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO

36	25/04/2008	25/04/2016	11,800	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
37	23/04/2008	23/04/2016	11,400	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
38	25/04/2008	25/04/2016	11,300	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
39	25/04/2008	25/04/2016	11,300	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
40	26/04/2008	26/04/2016	11,100	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
41	09/04/2008	09/04/2016	11,000	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
42	25/04/2008	25/04/2015	11,000	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
43	25/04/2008	25/04/2016	11,000	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
44	05/04/2008	05/04/2016	10,700	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
45	25/04/2008	25/04/2016	10,600	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
46	14/04/2008	14/04/2016	10,500	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
47	14/04/2008	14/04/2016	10,500	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
48	14/04/2008	14/04/2015	10,000	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
49	14/04/2008	14/04/2015	10,000	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
50	14/04/2008	14/04/2015	10,000	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
51	26/04/2008	26/04/2015	10,000	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
52	23/04/2008	23/04/2015	10,000	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
53	25/04/2008	25/04/2016	10,000	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
54	14/04/2008	14/04/2015	9,500	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
55	19/04/2008	19/04/2015	9,500	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
56	03/05/2008	03/05/2015	9,500	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
57	25/04/2008	25/04/2016	9,300	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
58	19/04/2008	19/04/2016	8,500	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
59	30/04/2008	30/04/2016	8,500	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
60	03/05/2008	03/05/2015	8,500	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
61	12/04/2008	12/04/2015	8,350	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
62	14/04/2008	14/04/2015	8,300	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
63	14/04/2008	14/04/2015	8,150	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
64	14/04/2008	14/04/2015	8,100	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
65	19/04/2008	19/04/2015	8,000	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
66	26/04/2008	26/04/2015	8,000	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
67	12/04/2008	12/04/2015	7,900	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
68	26/04/2008	26/04/2015	7,881	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
69	26/04/2008	26/04/2015	7,800	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
70	30/04/2008	30/04/2015	7,500	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
71	26/04/2008	26/04/2016	7,100	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
72	22/04/2008	22/04/2014	7,000	2191	FIDUCIARIA	CONSUMO
73	26/04/2008	26/04/2015	6,900	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
74	30/04/2008	30/04/2012	6,500	1461	FIDUCIARIA	CONSUMO
75	04/04/2008	04/04/2015	6,500	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
76	07/04/2008	07/04/2015	6,400	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
77	14/04/2008	14/04/2015	5,600	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO

78	05/04/2008	05/04/2015	5,300	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
79	30/04/2008	30/04/2016	5,000	2922	FIDUCIARIA	CONSUMO
80	23/04/2008	23/04/2015	4,500	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
81	09/04/2008	09/04/2014	4,000	2191	FIDUCIARIA	CONSUMO
82	18/04/2008	18/04/2014	4,000	2191	FIDUCIARIA	CONSUMO
83	28/04/2008	28/04/2015	4,000	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
84	16/04/2008	16/04/2014	3,900	2191	FIDUCIARIA	CONSUMO
85	02/04/2008	02/04/2013	3,500	1826	FIDUCIARIA	CONSUMO
86	19/04/2008	19/04/2011	3,500	1095	FIDUCIARIA	CONSUMO
87	23/04/2008	23/04/2014	3,300	2191	FIDUCIARIA	CONSUMO
88	04/04/2008	04/04/2014	3,000	2191	FIDUCIARIA	CONSUMO
89	09/04/2008	09/04/2013	3,000	1826	FIDUCIARIA	CONSUMO
90	25/04/2008	25/04/2014	3,000	2191	FIDUCIARIA	CONSUMO
91	19/04/2008	19/04/2015	2,900	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
92	14/04/2008	14/04/2015	2,800	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
93	14/04/2008	14/04/2015	2,800	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
94	30/04/2008	30/04/2015	2,500	2556	FIDUCIARIA	CONSUMO
95	09/04/2008	09/04/2014	2,300	2191	FIDUCIARIA	CONSUMO
96	30/04/2008	30/04/2012	2,150	1461	FIDUCIARIA	CONSUMO
97	07/04/2008	07/04/2011	2,000	1095	FIDUCIARIA	CONSUMO
98	26/04/2008	26/04/2013	2,000	1826	FIDUCIARIA	CONSUMO
99	19/04/2008	19/04/2014	2,000	2191	FIDUCIARIA	CONSUMO
100	11/04/2008	11/04/2012	1,750	1461	FIDUCIARIA	CONSUMO
101	23/04/2008	23/04/2010	1,500	730	FIDUCIARIA	CONSUMO
102	18/04/2008	18/04/2010	1,500	730	FIDUCIARIA	CONSUMO
103	21/04/2008	21/04/2011	1,500	1095	FIDUCIARIA	CONSUMO
104	09/04/2008	16/04/2011	1,500	1102	FIDUCIARIA	CONSUMO
105	09/04/2008	16/10/2010	1,100	920	FIDUCIARIA	CONSUMO
106	19/04/2008	19/04/2010	1,000	730	FIDUCIARIA	CONSUMO
107	19/04/2008	19/04/2011	1,000	1095	FIDUCIARIA	CONSUMO
108	30/04/2008	31/10/2009	1,000	549	FIDUCIARIA	CONSUMO
109	16/04/2008	09/10/2009	1,000	541	FIDUCIARIA	CONSUMO
110	02/04/2008	02/04/2010	829	730	FIDUCIARIA	CONSUMO
111	28/04/2008	28/10/2009	700	548	FIDUCIARIA	CONSUMO
112	09/04/2008	09/04/2010	700	730	FIDUCIARIA	CONSUMO
113	02/04/2008	02/04/2010	600	730	FIDUCIARIA	CONSUMO
114	16/04/2008	16/10/2009	600	548	FIDUCIARIA	CONSUMO
115	18/04/2008	18/10/2009	600	548	FIDUCIARIA	CONSUMO
116	16/04/2008	16/10/2009	500	548	FIDUCIARIA	CONSUMO
117	18/04/2008	18/10/2009	500	548	FIDUCIARIA	CONSUMO
118	30/04/2008	30/04/2010	500	730	FIDUCIARIA	CONSUMO
119	28/04/2008	28/10/2009	500	548	FIDUCIARIA	CONSUMO

120	30/04/2008	30/10/2009	500	548	FIDUCIARIA	CONSUMO
<b>Total colocado =</b>			<b>1009,010</b>			
1	18/04/2008	18/04/2012	4,500	1461	FIDUCIARIA	EMPRESA
2	05/04/2008	05/04/2013	4,000	1826	FIDUCIARIA	EMPRESA
3	02/04/2008	02/10/2009	3,000	548	FIDUCIARIA	EMPRESA
4	14/04/2008	14/04/2012	3,000	1461	FIDUCIARIA	EMPRESA
5	26/04/2008	26/04/2011	3,000	1095	FIDUCIARIA	EMPRESA
6	23/04/2008	23/04/2009	3,000	365	FIDUCIARIA	EMPRESA
7	15/04/2008	15/10/2009	2,500	548	FIDUCIARIA	EMPRESA
8	29/04/2008	29/04/2009	2,300	365	FIDUCIARIA	EMPRESA
9	21/04/2008	21/04/2011	2,000	1095	FIDUCIARIA	EMPRESA
10	12/04/2008	12/04/2011	2,000	1095	FIDUCIARIA	EMPRESA
11	21/04/2008	21/04/2012	2,000	1461	FIDUCIARIA	EMPRESA
12	02/04/2008	02/04/2011	2,000	1095	FIDUCIARIA	EMPRESA
13	11/04/2008	11/04/2011	2,000	1095	FIDUCIARIA	EMPRESA
14	19/04/2008	19/04/2012	2,000	1461	FIDUCIARIA	EMPRESA
15	16/04/2008	16/04/2012	1,800	1461	FIDUCIARIA	EMPRESA
16	21/04/2008	21/04/2009	1,700	365	FIDUCIARIA	EMPRESA
17	21/04/2008	21/04/2010	1,500	730	FIDUCIARIA	EMPRESA
18	25/04/2008	25/04/2009	1,500	365	FIDUCIARIA	EMPRESA
19	12/04/2008	12/04/2011	1,500	1095	FIDUCIARIA	EMPRESA
20	12/04/2008	12/04/2011	1,500	1095	FIDUCIARIA	EMPRESA
21	26/04/2008	26/04/2012	1,500	1461	FIDUCIARIA	EMPRESA
22	02/04/2008	02/04/2010	1,400	730	FIDUCIARIA	EMPRESA
23	11/04/2008	11/04/2010	1,100	730	FIDUCIARIA	EMPRESA
24	11/04/2008	11/04/2012	1,000	1461	FIDUCIARIA	EMPRESA
25	19/04/2008	19/10/2009	1,000	548	FIDUCIARIA	EMPRESA
26	28/04/2008	28/04/2009	1,000	365	FIDUCIARIA	EMPRESA
27	16/04/2008	16/04/2012	1,000	1461	FIDUCIARIA	EMPRESA
28	19/04/2008	19/04/2010	800	730	FIDUCIARIA	EMPRESA
29	05/04/2008	05/04/2010	600	730	FIDUCIARIA	EMPRESA
30	02/04/2008	02/04/2009	500	365	FIDUCIARIA	EMPRESA
31	19/04/2008	19/04/2010	500	730	FIDUCIARIA	EMPRESA
32	23/04/2008	23/04/2010	500	730	FIDUCIARIA	EMPRESA
33	26/04/2008	26/04/2009	400	365	FIDUCIARIA	EMPRESA
34	12/04/2008	12/04/2009	300	365	FIDUCIARIA	EMPRESA
35	26/04/2008	26/04/2009	4.500.00	365	HIPOTECA A	EMPRESA
36	23/04/2008	23/04/2019	30,000	4017	HIPOTECAC	EMPRESA
37	26/04/2008	26/04/2028	23,000	7305	HIPOTECA C	EMPRESA
38	18/04/2008	18/04/2023	18,000	5478	HIPOTECA C	EMPRESA
39	12/04/2008	12/04/2018	9,200	3652	HIPOTECA C	EMPRESA
40	02/04/2008	02/04/2015	7,500	2556	HIPOTECAA	EMPRESA



41	14/04/2008	14/04/2015	6,700	2556	HIPOTECAC	EMPRESA
42	14/04/2008	14/04/2014	6,000	2191	HIPOTECA A	EMPRESA
43	19/04/2008	19/04/2012	5,500	1461	HIPOTECAA	EMPRESA
44	30/04/2008	30/04/2012	5,000	1461	HIPOTECAA	EMPRESA
45	02/04/2008	02/04/2009	5,000	365	HIPOTECAA	EMPRESA
46	16/04/2008	16/04/2009	4,200	365	HIPOTECA A	EMPRESA
47	18/04/2008	18/04/2011	4,000	1095	HIPOTECA A	EMPRESA
48	12/04/2008	12/04/2015	3,500	2556	HIPOTECA A	EMPRESA
49	11/04/2008	11/04/2010	3,000	730	HIPOTECAA	EMPRESA
50	09/04/2008	09/04/2012	3,000	1461	HIPOTECAA	EMPRESA
51	02/04/2008	02/04/2010	2,500	730	HIPOTECAC	EMPRESA
52	11/04/2008	11/04/2012	2,100	1461	HIPOTECAA	EMPRESA
53	19/04/2008	19/04/2009	2,000	365	HIPOTECA A	EMPRESA
54	04/04/2008	04/04/2013	1,700	1826	HIPOTECA A	EMPRESA
55	04/04/2008	04/04/2010	1,000	730	HIPOTECAA	EMPRESA
56	18/04/2008	18/04/2009	100,000	365	OTROS	EMPRESA
57	18/04/2008	18/04/2010	5,000	730	PRENDARIA	EMPRESA
58	08/04/2008	14/05/2008	4,500	36	PIGNORADA	EMPRESA
59	11/04/2008	29/12/2008	600	262	PIGNORADA	EMPRESA
Total Colocado =			<b>310,800</b>			
1	25/04/2008	25/04/2015	5,000	2556	FIDUCIARIA	VIVIENDA
2	19/04/2008	19/04/2010	3,000	730	FIDUCIARIA	VIVIENDA
3	30/04/2008	30/04/2014	2,500	2191	FIDUCIARIA	VIVIENDA
4	28/04/2008	28/04/2011	2,500	1095	FIDUCIARIA	VIVIENDA
5	16/04/2008	16/04/2014	2,500	2191	FIDUCIARIA	VIVIENDA
5	19/04/2008	19/04/2013	2,000	1826	FIDUCIARIA	VIVIENDA
6	21/04/2008	21/04/2010	2,000	730	FIDUCIARIA	VIVIENDA
7	18/04/2008	18/07/2009	1,500	456	FIDUCIARIA	VIVIENDA
8	19/04/2008	19/10/2009	1,500	548	FIDUCIARIA	VIVIENDA
9	28/04/2008	28/04/2011	1,500	1095	FIDUCIARIA	VIVIENDA
10	19/04/2008	19/04/2011	1,200	1095	FIDUCIARIA	VIVIENDA
11	19/04/2008	19/04/2011	1,100	1095	FIDUCIARIA	VIVIENDA
12	18/04/2008	18/04/2010	1,000	730	FIDUCIARIA	VIVIENDA
13	25/04/2008	25/04/2010	1,000	730	FIDUCIARIA	VIVIENDA
14	11/04/2008	11/10/2009	800	548	FIDUCIARIA	VIVIENDA
15	12/04/2008	12/10/2009	700	548	FIDUCIARIA	VIVIENDA
16	12/04/2008	12/04/2010	600	730	FIDUCIARIA	VIVIENDA
17	04/04/2008	04/10/2009	500	548	FIDUCIARIA	VIVIENDA
18	11/04/2008	11/10/2009	500	548	FIDUCIARIA	VIVIENDA
19	19/04/2008	19/04/2010	500	730	FIDUCIARIA	VIVIENDA
20	21/04/2008	21/10/2009	400	548	FIDUCIARIA	VIVIENDA
21	12/04/2008	12/04/2010	13,000	730	PIGNORADA-	VIVIENDA

22	21/04/2008	21/04/2013	12,000	1826	HIPOTECAC	VIVIENDA
23	23/04/2008	23/04/2015	6,000	2556	HIPOTECAC	VIVIENDA
24	12/04/2008	12/04/2013	5,300	1826	PIGNORADA-	VIVIENDA
25	30/04/2008	30/04/2012	2,000	1461	HIPOTECAA	VIVIENDA
26	03/05/2008	03/05/2011	2,000	1095	ORDEN PAGO	VIVIENDA
27	30/04/2008	30/04/2010	600	730	ORDEN PAGO	VIVIENDA

MONTO COLOCADO EN ABRIL =	2713,420
TOTAL DE CREDITOS =	209

**Caja de crédito de Zacatecoluca**

**ANEXO 7 PERFIL DEL PUESTO DE PERITO VALUADOR**

Requerimientos de cobertura del

Puesto de trabajo

Nombre del puesto :	Perito Valuador
Unidad de trabajo	Departamento de créditos
Fecha de análisis	Enero 2009
Nombre del Analista	Comité de crédito
Motivo del análisis	Contratación
Informador	Comité de Crédito

**I.- Requerimientos del puesto de trabajo**

Edad mínima: 30 años

Edad máxima 50 años

Nacional preferida. Salvadoreño.

Edad Preferida: 35 años

Sexo preferido: (X) Hombre ( ) Mujer ( ) No relevante

Procedencia geográfica aceptable:	Procedencia geográfica no aceptable :
Zacatecoluca.	Zona Occidental – Zona Oriental

**Estado civil aceptable:**

Soltero (a)    Casado (a)    Separado (a)    Divorciado (a)    Viudo (a)

**II.- Aspectos organizativos**

**Disponibilidad:**

Indicar si se requiere un candidato con especial dedicación:

Dedicación especial   ( ) No   (X) Sí

**Licencia de conducir**

( ) No requiere

Moto    Particular    Liviana    Pesada    Pesada T

**Vehículo propio:**

Indicar si es preciso que el candidato posea vehículo propio:

( ) SI   (X) NO

Sueldo aproximado bruto por mes: \$800.00

---

### III. Formación

**Formación básica requerida:** Ing. Civil o Arquitecto

<input type="checkbox"/>	Enseñanza primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Universidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Registro en SSF
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	<input checked="" type="checkbox"/>	Paquetes Computo	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Bachillerato.	<input checked="" type="checkbox"/>	Inglés técnico	<input type="checkbox"/>	

**Formación técnica requerida:** Naturaleza y alcance de los conocimientos técnicos requeridos por el puesto. Conocimientos concretos de tipo profesional que deben ser del dominio del ocupante y sin los cuales es imposible el rendimiento eficaz :

Manejo de equipos de medición topográfica.

Manejo de software de dibujo topográfico.

Capacidad para elaborar presupuestos de la construcción.

Capacidad para elaborar un reporte de peritaje.

<input type="checkbox"/>	Muy alta	<input checked="" type="checkbox"/>	Alta especialización	<input type="checkbox"/>	Media especialización	<input type="checkbox"/>	Baja especialización	<input type="checkbox"/>	Muy baja especialización	<input type="checkbox"/>	Sin especialización
--------------------------	----------	-------------------------------------	----------------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

**Idiomas requeridos:** Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

X	Inglés		Francés		Alemán		Otros
---	--------	--	---------	--	--------	--	-------

Nivel ( ) Pleno dominio en conversación técnica y de negocios

Requerido: ( ) Dominio alto para la interacción profesional

(X) Manejo medio. Lectura y comprensión general

( ) Manejo elemental

#### **IV.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo**

**Experiencia previa requerida por el puesto de trabajo:** Tanto específica como de otros puestos de trabajo. Se trata de aprendizaje cuantitativo y cualitativo adquirido por la práctica profesional y no por el tiempo transcurrido, que garantizan la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse en el ejercicio del puesto. Indicar el tipo de posiciones que debe haber ocupado previamente el candidato para que resulte idóneo para el puesto.

Mínimo 3 años como perito evaluador acostumbrado a trabajar por resultados y reportar a la jefatura del departamento.

Experiencia en elaboración de presupuestos de construcción.

Conocimientos en el área de la construcción.

Experiencia en empresas de la construcción.

#### **Grado de desarrollo de la experiencia necesaria para el puesto:**

Muy desarrollada
  Bastante desarrollada
  Bajo desarrollo
  Muy bajo desarrollo
  Sin experiencia

**Experiencia previa no aceptable :** Indicar el tipo y el nivel de experiencias previas adquiridas por el candidato que le invalidarán para el desempeño del puesto :

No contar con la experiencia en valuos de inmuebles.

No tener la experiencia con equipos de medición topográfica.

### ***V.- Responsabilidad***

**Relaciones :** Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el candidato debe haber desarrollado o debe tener aptitudes para desarrollar : Describir:

Excelentes relaciones humanas (interpersonales).

Excelentes relaciones con los clientes.

Relaciones excelentes con los compañeros de la empresa.

**Mando:**

Nº de subordinados directos que el candidato debe haber mandado:

Mayor 1

Características del trabajo de los subordinados:

Profesionales en sus áreas.

Técnico en el área.

Sub-Contratos de peritaje.

### ***VI.- Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores***

Describir las características que deberá poseer el candidato para enfrentarse con éxito al *entorno social donde deberá desempeñar su función.*

Para adaptarse al jefe	Para adaptarse a los clientes más frecuentes e importantes	Para adaptarse a los compañeros y colegas	Para adaptarse a los proveedores más importantes.
Ser concreto, sencillo y práctico	Habilidad para negociar exitosamente	Buen compañero	Habilidad para negociar
Lenguaje sencillo, trato amable	Facilidad para hacer propuestas	Habilidad para negociar y delegar a sus colaboradores	Firmeza en la toma de decisiones
No orientado al estatus			
Capacidad para buscar alternativas de solución	Capacidad para toma de decisiones	Habilidad para comunicarse y trabajo en equipo	Integridad, solvencia moral
Que evite la confrontación		Credibilidad	
Discreto y hábil para manejar la incertidumbre		Ser apoyador y brindar soporte a su equipo de trabajo	
No ser abusivo con el puesto		Consistente en la toma de decisiones	
Discernir en sus atribuciones y el alcance de sus decisiones		Predicar con el ejemplo	

<b>VII.- Aspectos ejecutivos</b>				
Describir las características del comportamiento que debe reunir el candidato para el puesto, en función de los procesos de toma de decisiones a los que debe responder en el ejercicio de su puesto de trabajo				
Frecuencia :	Importancia:	Normativa	Patrimonio o alcance económico de las	Alcance para seguridad



Constante toma de decisiones de corto, mediano y largo plazo	Decisiones críticas para el futuro de la empresa	vigente Poca normativa, mucho juicio y criterio propio	mismas Sus decisiones abarca la totalidad del patrimonio de la Corporación	de las personas / bienes Sus decisiones afectan la totalidad de bienes y personas
Con mayor visión por el futuro de la empresa que por el corto plazo	Control Interno crítico			

<b>VIII.- Competencias conductuales</b>		
Nº	Competencia : describir	Nivel de requerimiento
1	Negociación	Alta
2	Liderazgo participativo	Alto
3	Integridad	Alto
4	Consistencia	Alta
5	Visionario	Alta
6	Confianza en sí mismo	Alta
7	Sensibilidad social	Alta
8	Comparta conocimientos (entrenador)	Alta
9	Trabajo en Equipo	Alta
10	Orientado al Cliente	Alta

<b>IX.- Perfil motivacional requerido por el puesto</b>	
Elementos del perfil motivacional :	Grado de requerimiento :
Necesidad de logro (reto):	Alta
Necesidad de afiliación:	Mediana
Necesidad de influencia sobre los demás:	Alta
Grado de autoconfianza	Alta
Sentido innovador	Alto
Grado de compromiso profesional:	Alta
Expectativas de promoción:	Mediana
Expectativas de desarrollo profesional:	Alta

<b>X.- Resumen de conclusiones sobre el perfil del candidato idóneo</b>
<p>Describe brevemente a modo de resumen, las características principales que debería reunir el perfil de un candidato idóneo para este puesto de trabajo :</p>
<p>Una persona que desee hacer crecer el negocio</p> <p>Altamente motivadora y agresiva</p> <p>Con carácter y sin temor al riesgo pero analítico</p> <p>Un mentalidad estratégica con implementación y seguimiento de lo propuesto</p> <p>Excelente comunicador</p> <p>Creyente de la tecnología</p> <p>Acostumbrado a ser evaluado por resultados.</p> <p>Acostumbrado a trabajar bajo presión</p>

**ANEXO 8**

**CAJA DE CREDITO DE ZACATECOLUCA**

**ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE**

Por favor tómese unos minutos para responder a unas preguntas sobre los servicios de la Caja de crédito

Esta encuesta durara menos de 10 minutos

Ayudara a mejorar nuestro servicio

**1. ¿Qué tipo de servicio solicito?**

Ingreso de socio

Tramite de crédito

Apertura o trámite de cuenta de ahorro

Apertura o trámite de depósito a plazo

**2. ¿Numero de cubículo donde fue atendido? \_\_\_\_**

**3. ¿Cuál su grado de satisfacción general con el servicio?**

Completamente satisfecho \_\_\_\_

Satisfecho \_\_\_\_

Insatisfecho \_\_\_\_

Completamente insatisfecho \_\_\_\_

**4. Si está insatisfecho ¿nos puede indicar por qué?**

---

---

---

**5. ¿Le gustaría comentar algo para mejorar el servicio?**

---

---

---

## Anexo 9

### Proveedores financieros

#### Detalle de las disponibilidades en el Sistema Financiero:

Disponibilidades en líneas de crédito	Saldo al 31/12/2007	Montos Aprobados	Disponibilidad a la fecha (cuando es cupo o línea)	TIPO DE CREDITO	Fecha de otorg.	Fecha Vto.	Forma de pago	Tasa	Cuota	Tipo de garantía
										Cartera (Cobertura %)
FEDECREDITO	3,126,453.16	3,441,600.00	315,146.84	REDESCUENTOS	02/01/2000	02/01/2020	MENSUAL	9.00	\$ 112,445.51	PRENDARIA 100%
FIDEMYPE	656,183.73	1,200,000.00	543,816.27	REDESCUENTOS	31-06-2003	31-06-2010	MENSUAL	5.5	\$ 41,543.98	PRENDARIA 100%
FONAVIPO	1,070,318.70	6,465,018.11	5,394,699.41	REDESCUENTOS	30-03-2000	30-03-2020	MENSUAL	7.45	\$ 38,215.05	PRENDARIA 100%
BANCO SCOTIABANK	-	500,000.00	500,000.00	LINEA ROTATIVA	30-07-2007	30-07-2008	AL VENCIMIEN	6.25		PRENDARIA 125%
BCIE	1,433,192.13	2,000,000.	566,807.87	REDESCUENTOS	30-03-2004	30-06-2018	MENSUAL	6.59	\$ 29,039.86	PRENDARIA 100%
BANCO HIPOTECARIO	485,811.05	500,000.00		DECRECIENTE	19-10-2007	19-10-2012	MENSUAL	8	\$ 10,139.00	PRENDARIA 125%
BANCO HIPOTECARIO	201,833.40	400,000.00		DECRECIENTE	05/05/2006	05/04/2009	MENSUAL	8	\$ 13,544.00	PRENDARIA 125%
BANCO HIPOTECARIO	357,187.02	1,040,000.00		DECRECIENTE	08/09/2004	08/09/2009	MENSUAL	7.5	\$ 21,090.00	PRENDARIA 125%
BANCO CUSCATLA	37,634.84	110,000.00		DECRECIENTE	24-04-2007	24-04-2008	MENSUAL	7.75	\$ 9,568.00	PAGARE
BANCO CUSCATLA	124,502.56	139,000.00		DECRECIENTE	19-06-2006	15-06-2016	MENSUAL	7.5	\$ 1,612.00	HIPOTECARIA
BANCO CUSCATLA	379,626.86	1,000,000.00		DECRECIENTE	17-06-2004	17-06-2009	MENSUAL	8.25	\$ 21,029.00	PRENDARIA 150%
BANCO CUSCATLA	612,646.92	700,000.00		DECRECIENTE	30-03-2007	30-03-2012	MENSUAL	8.25	\$ 14,289.00	PRENDARIA 150%
BANCO HSBC	254,380.00	500,000.00		DECRECIENTE	30-08-2005	30-11-2009	MENSUAL	8.5	\$ 12,100.00	PRENDARIA 130%
BANCO PROMERICA	388,249.45	400,000.00		DECRECIENTE	30-10-2007	31-10-2012	MENSUAL	8	\$ 8,300.00	PRENDARIA 125%
BANCO PROMERICA	693,872.22	800,000.00		DECRECIENTE	15-03-2006	15-01-2011	MENSUAL	8	\$ 16,200.00	PRENDARIA 125%
BANCO AGRICOLA	407,419.00	500,000.00		DECRECIENTE	08/08/2006	08/08/2011	MENSUAL	7.5	\$ 11,069.21	PRENDARIA 125%
BANCO G&T CONTINENTAL	463,369.00	500,000.00		DECRECIENTE	25-07-2007	25-07-2012	MENSUAL	8	\$ 11,300.00	PRENDARIA 125%
<b>Total</b>	<b>10,692,680.04</b>	<b>18,195,618.11</b>	<b>7,320,470.39</b>							







\*Las cuotas, tasas de intereses y las fechas de otorgamiento y vencimientos de FONAVIPO, FIDEMYPE, FEDECREDITO, Y BCIE son aproximadas ya que cada desembolso que nos realizan es un registro de préstamo.

**Anexo 10**

**OTIDAR situación actual versus situación propuesta**







**INGRESO DE SOCIOS**

SITUACION ACTUAL

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (MIN)	SIMBOLO						
										
1	Ejecutivo de plataforma	Proporcionar información al cliente según el servicio que requiere	15	*						
2		Verificar en sistema si es socio	15			*				
3		Si es socio Informar el N° de acciones que debe de comprar según tabla, si no es socio seguir con paso numero 10	10	*						
4		Recibe dinero equivalente por la compra de las acciones	5	*						
5		Solicita a caja la elaboración de la factura lleva efectivo	10	*						
6		Lleva efectivo	5		*					
7	Cajero	Recibir y contar efectivo	5	*						
8		Elaborar factura	10	*						
9		Enviar factura a ejecutivo	5		*					
10	Ejecutivo de plataforma	Recibe factura e ingresa a sistema	15	*						
11	Ejecutivo de plataforma	Llenar tarjeta de capital social	15	*						
12		Solicitar documentos personales del cliente	15	*						
13		Digitar la información en	15	*						

		sistema informático							
14		Enviar expediente a comité de ingreso	10		*				
15	Comité de Ingreso de socios	Expediente queda almacenado para cuando se reúna el comité	1665					*	
16		Evaluación del comité y elaboración de acta	90	*					
17		Si la resolución es favorable Enviar expediente a ejecutivo y seguir en paso 3 , Si la resolución no es de favorable devolver documentación al cliente y finaliza el proceso	15		*				
TOTAL			1920		31.6 m.			1665 min.	

SITUACION PROPUESTA

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (MIN)	SIMBOLO						
										
1	Ejecutivo de plata forma o Recepcionista	Pregunta qué tipo de servicio específico desea	2	*						
2		Proporcionar información al cliente según el servicio que quiere y le indica que es necesario ser socio (ver nota)	25	*						
3		Pregunta a cliente si es socio y verifica en sistema, si no lo es vende la idea al cliente de los beneficios de ser socio (ver nota). Si es servicio de apertura de cuenta de ahorro o a plazos, señala la necesidad de ser socio para utilizar servicio.	10	*						
4		Llena con cliente y pide que firme solicitud de ingreso de socio y tarjeta de capital social	20	*						
5		Pide y revisa copia de documentos personales de cliente (copias deben ser legible completamente)	15	*						
6		Elabora el Expediente físico del cliente (ver lineamientos de ingreso de socios)	15	*						
7		Elabora expediente en sistema	10	*						
8		El expediente físico es entregado al Jefe de negocios para su verificación	5		*					
9		Jefe de negocios	Verifica expediente utilizando hoja de verificación de ingreso de socios (ver lineamientos de ingreso de socios)	20			*			







10		Si esta correcto elabora nota de precalificación y almacena expediente para reunión de comité de lo contrario realiza observaciones a corregir por el ejecutivo	10	*						
11		Entrega nota de precalificación a ejecutivo o regresa solicitud de ingreso y expediente con observaciones a ejecutivo	5		*					
12	Ejecutivo de plata forma o Recepcionista	Informa a cliente que debe comprar acciones según tabla y entrega nota de precalificación que permite a cliente aperturar cuenta de ahorro o plazos (ver condiciones en lineamientos de ingreso de socio)	5	*						
13		Recibe y Cuenta dinero, coloca dinero en sobre, rotula sobre con: nombre de cliente, ingreso de socio, n° de acciones y pide a cliente que vaya a caja	5	*						
14		Lleva efectivo	3		*					
15		Lleva efectivo Solicita a caja la elaboración de la factura	3	*						
16	Cajero	Corroborra efectivo y elabora factura	5	*						
17		Estampa sello y firma	5	*						
18		Entrega copia de factura a ejecutiva y factura original a cliente	5	*						
19	Ejecutivo de plata forma o Recepcionista	Recibe factura e ingresa al sistema	15	*						
20	Comité de crédito	Expediente de cliente queda almacenado mientras se reúne el comité	900						*	



21		Evalúa el expediente del cliente para su aprobación revisando hoja de verificación de ingreso de socio (2 miembros de comité )	60			*			
22		Elabora acta donde se establece la resolución y se comunica a interesado	20	*					
23		Si resolución es favorable firma tarjeta de capital social y solicitud de ingreso de socios y comunica a ejecutiva. Si resolución fue desfavorable pide a ejecutiva que informe a cliente por teléfono y solicite que visite la Caja para devolver documentación y valor correspondiente de acciones según factura	10	*					
24	Ejecutivo de plata forma o Recepcionista	Organiza expediente y actualiza expediente del cliente en sistema con resolución	10	*					
TOTAL			1183		15.6 m.			900 min.	







### TRASPASO DE ACCIONES

#### SITUACION ACTUAL

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (MIN)	SIMBOLO					
									
1	Recepcionista o ejecutivo de	Verifica que la persona que recibirá el traspaso sea socia	7			*			

2	plataforma	Si la respuesta es afirmativa Verificar el numero y la cantidad de certificados que se traspasaran sino realiza ingreso de socio	12	*					
3		Ingresar la Solicitud de traspaso de certificado al sistema	8	*					
4		Lista los certificados que el socio está cediendo en el sistema	8	*					
5		Completa la solicitud en el sistema	8	*					
6		Manda solicitud a aprobación	7		*				
7			Solicitud queda almacenada hasta reunión de junta directiva	1300					*
8	Junta directiva	Aprueba solicitud	52	*					
9	Asistente de gerencia	Recoge solicitud de traspaso de acciones aprobada	15		*				
10		En el sistema ingresa a submenú: solicitud traspaso de acciones	3	*					
11		Determina la resolución de la solicitud en el sistema	3	*					
12		Actualiza la solicitud	5	*					
13		Traspasa certificados a nuevo dueño	12	*					
TOTAL			1440		12.5 m			1300	







SITUACION PROPUESTA

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (MIN)	SIMBOLO					
									
1	Recepcionista o ejecutivo de plataforma	Verifica que la persona que recibirá el traspaso sea socia de la Caja	7			*			
2		Si no es socia se realiza el ingreso de socio si lo es, verificar el numero y la cantidad de certificado (s) que se traspasaran en el sistema	12	*					
3		Ingresar la Solicitud de traspaso de certificado al sistema	8	*					
4		Lista los certificados que el socio está cediendo en el sistema	8	*					
5		Completa la solicitud en el sistema	8	*					
6		manda a aprobación	7		*				
7	Gerente General	Aprueba o desaprueba solicitud	45	*					
8		Envía a asistente de gerencia para registro	5		*				
9	Asistente de gerencia	En el sistema ingresa a submenú: solicitud traspaso de acciones	3	*					
10		Determina la resolución de la solicitud en el sistema	3	*					
11		Actualiza la solicitud	5	*					
12		Traspasa certificados a nuevo dueño	12	*					

TOTAL	123		4 m.				
-------	-----	--	------	--	--	--	--

## APERTURA DE DEPÓSITO A PLAZOS

### SITUACION ACTUAL

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (MIN)	SIMBOLO						
										
1	Ejecutivo de Plataforma	Informa al cliente los requisitos	5	*						
2		Solicita documentos de identidad y pregunta sobre el monto del deposito	3	*						
3		Apertura cuenta en sistema	3	*						
4		Digitar información	5	*						
5		Pregunta si el depósito estará a nombre de más de una persona	2	*						
6		Preguntar si firman ambos en la cuenta.	2	*						
7		Si firman ambos indicar los nombres en la cuenta, si solo firma uno indicar el nombre.	2	*						
8		Verificar si es tasa preferencial	4				*			
9		Si es tasa preferencial solicitar nivel de preferencia a ejecutivo autorizado	10	*						
10		Imprimir depósito a plazo	8	*						
11		Protectora certificado	4	*						
12		Llenar declaración jurada	5	*						

13		Lleva documentos a jefe de negocios	3		*				
14	Jefe de Negocios	Revisión de documentos	15			*			
15		Firmar contrato	2	*					
16	Ejecutivo de Plataforma	Recoge contrato	5		*				
17		solicita el dinero al cliente	3	*					
18		Si es cheque reservar cheque llenar formulario UFI y Procesar según ley contra lavado de dinero y activos. Si el depósito es en efectivo y mayor de \$57, 142.86 llenar formulario UFI. Si el depósito no supera los \$57, 142.86 pasar a efectuar certificación original con posteadora	15	*					
19		Firmar y sellar dos copias en parte trasera de la hoja	3	*					
20		Archivar temporalmente la copia amarilla	3				*		
21		Entregar al cliente certificado para asiento	2	*					
22		Lleva copia a contabilidad para asiento	4		*				
TOTAL			108 min.		8 m.				







SITUACION PROPUESTA

N°	RESPONSABLE		ACTIVIDAD	TIEMPO (MIN)	SIMBOLO						
					○	⇒	□	▽	D	◻	
1	Ejecutivo de plataforma		Informa al cliente los requisitos: ser socio y documentos a presentar (si acaba de ingresar como socio, presentar notificación de precalificación)	5	*						
2			Verifica si el cliente es socio en el sistema (si acaba de ingresar como socio, verificar monto a depositar)	3			*				
3			Apertura depósito en sistema informático por medio de la opción apertura de depósito a plazo, si no es socio le informa que debe realizar el proceso de ingreso de socios y comprar acciones	3	*						
4			Digita información necesaria en el sistema	5	*						
5			Si el depósito se emitirá a nombre de dos personas. <ul style="list-style-type: none"> <li>Ambas deben ser socios.</li> <li>En el certificado debe llevar el "y", si firman ambos, pero si firmara cualquiera de las dos personas debe llevar el "o".</li> </ul>	5	*						
6			Preguntar la tasa preferencial, Si el depósito se apertura con tasa preferencial, solicitar nivel a ejecutivos autorizados según proceso	10	*						
7			Imprimir el depósito a plazo	8	*						
8			Protectora el certificado	4	*						
9			Llenar declaración jurada y pide a cliente que verifique la información y estampe firma	8	*						
10			Recibe documentación firmada y la pasa al ejecutivo autorizado, para su revisión y firma	4		*					
11	13	Jefe de Negocios	Ejecutivo de plataforma	Verifica que toda la documentación este debidamente	Solicita el dinero al cliente. Si es cheque, verifica reservando en el banco contra el	15	*		*		

			<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitada en el Sistema.</li> <li>Llenos todos los formularios y</li> <li>Firmada por el cliente.</li> </ul>	cual se ha girado, anotando referencia en reverso del cheque y actuar según manual de procedimiento de la Ley contra el lavado de dinero y de activos. Si es efectivo Corroborar cantidad. Si el efectivo es mayor a \$ 57,142.86 o genera alguna sospecha, llenar el formulario de la UIF y proceder según Manual de la Ley contra el Lavado de dinero y de Activos.							
12	13		Firma documento(formulario) y entrega a ejecutivo		3	*					
14		Ejecutivo de Plataforma	Recoge documento		4		*				
15	Efectúa la certificación original con el posteo respectivo en la parte superior derecha del reverso de la copia amarilla del depósito, copia celeste y al certificado original.		5	*							
16	Firmar y Sellar Original 2 copias en anverso		3	*							
17	Archiva temporalmente la copia amarilla del depósito a plazo hasta cuadrar su movimiento diario, para luego mandarla a contabilidad para anexarlo a su respectivo asiento contable		3				*				
18	Entrega al cliente: Original del depósito a plazo Contrato de la cuenta de ahorro		2	*							
TOTAL					90min.		6 m.				

## APERTURA DE CUENTA DE AHORRO

### SITUACION ACTUAL

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (MIN)	SIMBOLO						
										
1	Ejecutivo de Plataforma	Informa al cliente los requisitos	5	*						
2		Verifica en el sistema si es socio	5	*						
3		Si es socio recibe documentación de cliente si no señala que es necesario ingresar como socio	3	*						
4		Verifica que todo esté en orden	6			*				
5		Si está en orden ingresa a la opción de apertura de cuentas de ahorro del sistema informático	3	*						
6		Digita información necesaria	5	*						
7		Imprimir contrato de cuenta de ahorro	5	*						
8		Elabora Contrato de cuenta de ahorro	5	*						
9		Elaboración e impresión de declaración jurada "Obligatorio"	8	*						
10		Elabora e imprime de tarjeta de registro de firmas	6	*						
11		Elaboración e impresión de libreta de ahorro	5	*						
12		Elaboración e impresión de formulario de deposito	10	*						
13		Pide al cliente que verifique la información y firme la	3	*						



		documentación							
14		Recibe documentación firmada y verifica	2			*			
15		Envía a Jefe de negocio	4		*				
16	Jefe de Negocios	Verifica que toda la documentación este en orden y firmadas por el cliente	15			*			
17		Autoriza operación	2	*					
18	Ejecutivo de Plataforma	Recoge documentación ya aprobada	3		*				
19		Recibe por parte del cliente el valor del deposito	2	*					
20		Si es efectivo cuenta dinero, Si el efectivo es mayor a \$57,142.86 Llenar formularios de la UIF y proceder según el manual de ley contra lavado de dinero. Si es cheque verifica y reserva en el banco contra el cual se ha girado y anota referencia al reverso del cheque	15	*					
21		Efectúa depósito inicial, certifica comprobante de depósito y estampa firma y sello respectivo e imprime el movimiento en libreta	5	*					
22		Almacena temporalmente comprobante de depósito luego manda a contabilidad	2				*		
23		Entrega a cliente libreta de ahorro y contrato respectivo	2	*					
24		Archiva en expediente físico: contrato, declaración y otros	2				*		

25		Entrega documentos a los departamentos correspondientes	6		*				
TOTAL			129 min.		20 m.				

### SITUACION PROPUESTA







N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (MIN)	SIMBOLO						
				○	⇒	□	▽	D	◻	
1	Ejecutivo de Plataforma	Informa al cliente los requisitos: ser socio y documentos a presentar(si acaba de ingresar como socio, presentar notificación de precalificación)	5	*						
2		Verifica si el cliente es socio en el sistema(si acaba de ingresar como socio, verificar monto a depositar)	5			*				
3		Apertura deposito en sistema informático por medio de la opción apertura de cuenta de ahorro, si no es socio le informa que debe realizar el proceso de ingreso de socios y comprar acciones	3	*						
4		Digita información necesaria en el sistema	5	*						
5		Imprime contrato de cuenta de ahorro	5	*						
6		Prepara declaración jurada	8	*						
7		Prepara tarjeta de registro de firmas y libreta de ahorro	11	*						
8		Elabora formulario de depósito junto con el cliente	10	*						
9		Pide a cliente que verifique y estampe firma en toda la documentación	3	*						
10		Recibe documentación firmada y la pasa al ejecutivo autorizado, para su revisión y	6		*					

				firma							
11	13	Jefe de Negocios	Ejecutivo de Plataforma	<p>Verifica que toda la documentación este debidamente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Digitada en el Sistema.</li> <li>Llenos todos los formularios y</li> <li>Firmada por el cliente.</li> </ul>	<p>Solicita el dinero al cliente.</p> <p>Si es cheque, verifica reservando en el banco contra el cual se ha girado, anotando referencia en reverso del cheque</p>	15	*		*		
12	13			<p>Firma documento(formulario) y entrega a ejecutivo</p>	<p>y actuar según manual de procedimiento de la Ley contra el lavado de dinero y de activos. Si es efectivo Corroborar cantidad. Si el efectivo es mayor a \$ 57,142.86 o genera alguna sospecha, llenar el formulario de la UIF y proceder según Manual de la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos.</p>	2	*				
14				Recoge documentos		3					
15				Efectuar el depósito inicial, certificando con el posteo respectivo en la parte derecha al reverso del comprobante de depósito		3	*				
16			Ejecutivo de Plataforma	Firmar y Sellar deposito en el anverso e imprime movimiento en libreta		2	*				
17				Archiva temporalmente comprobante de depósito para cuadrar el movimiento y luego manda a contabilidad para anexarlo a su respectivo asiento contable.		2			*		
18				Entrega a cliente libreta de ahorro y contrato respectivo (Copia)		2	*				
19				Archiva expediente físico con: contrato de cuenta, declaración jurada y formulario		3			*		

		UIF(si fue necesario)							
20	Ejecutivo de Plataforma	Entrega registro de firmas al departamento de tesorería	6		*				
21		Entrega copia de formulario UIF a oficial de cumplimiento	4		*				
TOTAL			103min		20m.				

## CRÉDITO PARA VIVIENDA CASO HIPOTECARIO

### SITUACION ACTUAL





Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Símbolo					
									
1	Información	Revisar documentación	20			*			
2		Llenar solicitud si falta	10	*					
3		Organizar documentación	5	*					
4		Enviar a digitación	5		*				
5	Digitación	Introducir información del cliente en Bizflow	50	*					
6		Proporcionar información al evaluador	50	*					
7	Perito	Perito hace valúo de propiedad	1800					*	
8	Digitación	Anexar valúo a la expediente del cliente	10	*					
9		Enviar expediente al ejecutivo asignado	10		*				
10	Ejecutivo de negocio	Programar visita de campo	90	*					
11		Realiza visita de campo	480	*					
12		Recopila información	480	*					
13		Hacer análisis según información recopilada	120						*
14		Enviar análisis a jefe de negocios	5		*				
15	Jefe de negocios	Revisión de reportes	30			*			
16		Enviar reporte a comité de crédito	10		*				
17	Comité de crédito	Verificar garantías vrs. Políticas y normativas de la caja	480			*			
18		Enviar solicitud firmada a jefe	10		*				

		de negocios							
19	Jefe de negocios	Verifica solicitud y firma	10			*			
20		Enviar solicitud a digitación	10		*				
21	Digitación	Ingresa datos aprobados al sistema	30	*					
22		Envía solicitudes a operaciones	10		*				
23	Operaciones	Verificar condiciones integrales del crédito	30			*			
24		Elaborar nota preventiva	30	*					
25		Llenar recibo de pago del CNR	10	*					
26		Entregar anotación preventiva y recibo de pago al cliente	20	*					
27	Operaciones	Verificar la nota preventiva que emite el CNR	10	*					
28		Si hay observaciones del CNR no se puede tomar el inmueble en garantía, presenta otro inmueble o finaliza el proceso	1			*			
29		Si no hay observaciones del CNR proceder a sellar en digital y físicamente el documento.	10	*					
30		Preguntar al cliente la forma de pago	3	*					
31		Si la forma de pago es a través de orden de descuento, proceder a aplicar simulación y seguir con paso 38, si el pago es a través d pago voluntario pasar al paso 40.	1	*					
32		Agregar numero de crédito	5	*					
33		Generar orden de descuento	10	*					
34		Anexar a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador	20	*					

35		Programar desembolsos	10	*					
36		Dar a conocer los honorarios al cliente	20	*					
37		Redactar acuerdos	3	*					
38		Enviar a notario	10	*					
39		Elaboración de contrato	750	*					
40	Notario	Si el notario que elaboro el contrato lo proporciono el cliente, el contrato deberá pasar a revisión , de lo contrario envía a lectura de contrato a paso 48	1			*			
41		Redactar hoja de seguro	10	*					
42		Programar lecturas e contrato	20	*					
43		Dar lectura a contrato	60	*					
44	Operaciones	Si el cliente acepta las condiciones del contrato firma, si hay algo que no le parece no firma y termina el proceso o se revisan acuerdos	10			*			
45		Sacar copia a contrato y anexarlo a expediente	30	*					
46		Enviar copia de hoja de desembolso a caja	10	*					
47	Notario	Se lleva copia de contrato para elaborar testimonio y trae el documento elaborado	1440					*	
48	Caja	Efectuar desembolso según acuerdo	10	*					
49		Enviar expediente a archivo	10	*					
50	Archivo	Asignar numeración en Excel y rotular físicamente el expediente	10	*					
51		Archivar expediente	10	*					

Total	7250 <sup>64</sup> (min)	33	7	8		2	1
-------	-----------------------------	----	---	---	--	---	---

SITUACION PROPUESTA

N°	Responsable	Actividad	Tiempo (min)	Símbolo					
									
1	Personal de información crediticia	Revisa la documentación proporcionada por el solicitante de crédito	20						*
2		Llena la solicitud en caso de que falte información	10			*			
3		Organiza la información recibida	5						*
4		Precalifica a cliente y fiadores a partir de formulario de puntaje de crédito y tabla de amortización	25						*
5		Si el cliente no precalifica comunica que no es apto para el crédito y lo ingresa al sistema en el reporte emite las razones por las cuales no fue aprobado su crédito	2.5			*			
6		Si el cliente precalifica imprime reporte y anexa formulario de puntaje y lleva a digitación	2.5	*					
7	Digitación	Digita información en sistema bizflow	50	*					
8		Prepara documentación con el formulario de puntaje y solicitud	15	*					
9		Proporciona información al evaluador	20	*					
10	Perito	Hace el valúo de la propiedad	1920	*					
11		Entrega informe a evaluador	10	*					

<sup>64</sup> Se incluyen los tiempos en que el cliente realiza las diligencias respectivas en la tramitación de la notación preventiva, aproximadamente 2 días laborales, 960 min



12	Ejecutivo de negocios	Programa la vista de campo	20	*					
13		Realiza visita de campo y recopila información	240	*					
14		Anexa valúo a expediente de cliente	5	*					
15		Realiza análisis sobre la información presentada y envía a comité	120	*					
16	Comité de crédito	Revisa toda la documentación proporcionada por el ejecutivo de negocios y los créditos precalificados que fueron denegados	30			*			
17		Si el crédito es precalificado verifica con check list de aprobación	30	*					
18		En el caso que no es precalificado, se verifican las razones por las cuales no fue aprobado el crédito		*					
19		A partir de este análisis si existe una resolución a favor debe comunicarse con el personal de información para contactar con el cliente según las condiciones en las cuales fue aprobado el crédito		*					
20		Resuelve solicitud a partir de check list de aprobación	15	*					
21		Firma documento y envía a digitación	15			*			
22		Digitación	Ingresa datos aprobados mediante sistema bizflow	20	*				
23	Operaciones	Verifica condiciones integrales de crédito	30	*					
24		Elabora notación preventiva	30	*					
25		Llena recibo de pago del Centro Nacional de Registro	15	*					
26		Entrega a ejecutivo de negocios la notación preventiva y recibo de pago de cliente	20	*					
27	Ejecutivo	Comunica a cliente que retire la notación preventiva y recibo de pago para tramite	10	*					

		respectivo							
28	Operaciones	Verifica la notación preventiva	10	*					
29		Si el límite de la hipoteca está agotado comunica a cliente que el crédito queda anulado	10	*					
30		Si el limite no está excedido, sella en digital y físicamente		*					
31		Programa desembolso según forma de pago	3	*					
32		Si el pago es por orden de descuento	30	*					
33		Aplica simulación		*					
34		Asigna numero al crédito		*					
35		Genera orden de descuento		*					
36		Anexa a expediente orden de descuento, firmada y sellada por el pagador		*					
37		Si es por pago voluntario programa desembolso		*					
38		Da a conocer los honorarios al cliente	20	*					
39		Redacta acuerdos y hoja de seguro	3	*					
40	Notario	Elabora contrato, teniendo en cuenta que solo puede llevarse 2 días en la elaboración de este	1440				*		
41	Operaciones	Realiza la revisión del contrato	30	*					
42		Programa lectura de contrato	20	*					
43		Da lectura a contrato	60	*					
44		Si el cliente acepta firma contrato y estampa firma	10	*					
45		Saca copia a contrato y anexa expediente y entrega copia de contrato a cliente	30	*					
46	Caja	Efectúa desembolso según acuerdos	10	*					

Total	5052	39		3		1	3
-------	------	----	--	---	--	---	---

**CRÉDITO PARA VIVIENDA CASO FIDUCIARIO  
SITUACION ACTUAL**







Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Símbolo					
									
1	Información	Revisa la documentación y solicitud	20						*
2		Llena solicitud en caso de que falte	10	*					
3		Organiza documentación	5	*					
4		Verifica estatus del fiador	5			*			
5		Si los fiadores cumplen con los requisitos se imprime reporte	5			*			
6		Envía la información a digitación	5	*					
7	Digitación	Digita información de la solicitud en software Bizflow	50	*					
8		Generar la calificación de riesgo	20	*					
9		Imprime la calificación	5	*					
10		Anexa calificación a solicitud	5	*					
11		Asignar ejecutivo según cartera	10	*					
12	Ejecutivo de negocios	Programa visita de campo	20	*					
13		Recopila información según tipo de crédito	120	*					
14		Hace análisis según	120						*

		información recolectada							
15		Envía a comité	10		*				
16	Comité	Verifica garantías vrs. Normativas y políticas de la caja	705			*			
17		Firma expediente	5	*					
18		Envía a digitación	10		*				
19	Digitación	Ingresar datos aprobados a sistema Bizflow	30	*					
20		Enviar expediente a operaciones	10		*				
21	operaciones	Verifica condiciones generales del crédito	10			*			
22		Sella en digital y físicamente	5	*					
23		Pregunta a cliente la forma de pago	5	*					
24		Si es pago voluntario		*					
25		Si el pago se hace con orden de descuento, se aplica simulación	20	*					
26		Asigna número de crédito	10	*					
27		Genera orden de descuento	10	*					
28		Anexa a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador	10	*					
29		Programa desembolso	20	*					
30		Da a conocer los honorarios al cliente	5	*					
31		Redactar acuerdos	10	*					

32		Enviar documentación a notario	240	*					
33	Notario	Elabora contrato según acuerdos	720					*	
34		Si el contrato lo redacta notario que el cliente proporcione, se hará una revisión del contrato, en caso contrario pasa a lectura de contrato	30					*	
35	Operaciones	Redacta hoja de seguros	10	*					
36		Hace plan de pago	10	*					
37		Realiza hoja de desembolso	10	*					
38		Programa lectura de contrato	5	*					
39		Da lectura al contrato	60			*			
40		Si el cliente acepta las condiciones del contrato pasa a firmar contrato, en caso contrario finaliza el proceso.	5			*			
41		Sacar copia a contrato y anexarlo a expediente	10	*					
42		Enviar copia de hoja de desembolso a caja	10	*					
43	Notario	Se lleva copia de contrato para elaborar testimonio y trae el documento elaborado	1440					*	
44	caja	Efectúa desembolso según acuerdo	10	*					
45		Enviar expediente a archivo	10		*				
46	Archivo	Asegurar número de expediente en Excel y físicamente al documento	10	*					

47		Archivar expediente.	10	*					
Totales			3865	32	5	6		2	2

## SITUACION PROPUESTA







Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Símbolo						
										
1	Personal de información crediticia	Revisa la documentación proporcionada por el solicitante de crédito	20	*						
2		Llena la solicitud en caso de que falte información	10	*						
3		Organiza la información recibida	5			*				
4		Precalifica a cliente y fiadores a partir de formulario de puntaje de crédito y tabla de amortización	25			*				*
5		Si el cliente no precalifica comunica que no es apto para el crédito y lo ingresa al sistema en el reporte emite las razones por las cuales no fue aprobado su crédito	2.5	*						
6		Si el cliente precalifica imprime reporte y anexa formulario de puntaje y lleva a digitación	2.5	*						
7	Digitación	Digita información en sistema bizflow	50	*						
8		Prepara documentación con el formulario de puntaje y solicitud	15	*						
9		Proporciona información al evaluador	20	*						
10		asigna información	10	*						
11	Perito	Hace el valúo de la propiedad	1440		*					
12	Ejecutivo de negocios	Programa la vista de campo	20	*						
13		Realiza visita de campo y recopila información	180	*						
14	Perito	Entrega informe a evaluador	10	*						
15	Ejecutivo de negocios	Anexa valúo a expediente de cliente	5	*						
16		Realiza análisis sobre la información presentada y	120							*

		envía a comité							
17	Comité de crédito	Revisa toda la documentación proporcionada por el ejecutivo de negocios y los créditos precalificados que fueron denegados	30			*			
18		Si el crédito es precalificado verifica con check list de aprobación	30	*					
19		En el caso que no es precalificado, se verifican las razones por las cuales no fue aprobado el crédito		*					
20		A partir de este análisis si existe una resolución a favor debe comunicarse con el personal de información para contactar con el cliente según las condiciones en las cuales fue aprobado el crédito		*					
21		Resuelve solicitud a partir de check list de aprobación		15	*				
22		Firma documento y envía a digitación	15	*					
23	Digitación	Ingresa datos aprobados mediante sistema bizflow	20	*					
24	Operaciones	Verifica condiciones generales de crédito	30						*
25		Sella en digital y físicamente	10	*					
26		Programa desembolso según forma de pago	30	*					
27		Si el pago es por orden de descuento aplica simulación		*					
28		Asigna numero de crédito		*					
29		Genera orden de descuento		*					
30		Anexa a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador		*					
31		Si es pago voluntario programa desembolso		*					
32	Hace plan de pago y Realiza	*							



		hoja de desembolso							
33		Redacta acuerdo y hoja de seguro	3	*					
34	Notario	Elabora el contrato	1200	*					
35	Operaciones	Efectúa revisión de contrato	30	*		*			
36		Programa lectura del contrato	20	*					
37		Da lectura a contrato	60						
38		Si el cliente acepta las condiciones firma el contrato	10	*					
39		Saca copia a contrato y anexa expediente y entrega copia de contrato a cliente	30	*					
40	Caja	Efectúa desembolso según acuerdo	10	*					
Totales			3478	32	1	4			3

**CRÉDITO PARA CONSUMO CASO HIPOTECARIO**  
SITUACION ACTUAL

Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Símbolo					
									
1	Información	Revisar documentación	20			*			
2		Llenar solicitud si falta	10	*					
3		Organizar documentación	5	*					
4		Enviar a digitación	5		*				
5	Digitación	Introducir información del cliente en Bizflow	50	*					
6		Proporcionar información al evaluador	50	*					
7	Perito	Perito hace valuó de propiedad	1800					*	
8	Digitación	Anexar valuó a la expediente del cliente	10	*					

9		Enviar expediente al ejecutivo asignado	10		*				
10	Ejecutivo de negocio	Programar visita de campo	90	*					
11		Realiza visita de campo	480	*					
12		Recopila información	480	*					
13		Hacer análisis según información recopilada	120						*
14		Enviar análisis a jefe de negocios	5		*				
15	Jefe de negocios	Revisión de reportes	30			*			
16		Enviar reporte a comité de crédito	10		*				
17	Comité de crédito	Verificar garantías vrs. Políticas y normativas de la caja	480			*			
18		Enviar solicitud firmada a jefe de negocios	10		*				
19	Jefe de negocios	Verifica solicitud y firma	10			*			
20		Enviar solicitud a digitación	10		*				
21	Digitación	Ingresar datos aprobados al sistema	30	*					
22		Envía solicitudes a operaciones	10		*				
23	Operaciones	Verificar condiciones integrales del crédito	30			*			
24		Elaborar nota preventiva	30	*					
25		Llenar recibo de pago del CNR	10	*					
26		Entregar anotación preventiva y recibo de pago al cliente	20	*					
27	Operaciones	Verificar la nota preventiva que emite el CNR	10	*					
28		Si hay observaciones del CNR no se puede tomar el inmueble en garantía, presenta otro inmueble o	1			*			

		finaliza el proceso							
29		Si no hay observaciones del CNR proceder a sellar en digital y físicamente el documento.	10	*					
30		Preguntar al cliente la forma de pago	3	*					
31		Si la forma de pago es a través de orden de descuento, proceder a aplicar simulación y seguir con paso 38, si el pago es a través d pago voluntario pasar al paso 40.	1	*					
32		Agregar numero de crédito	5	*					
33		Generar orden de descuento	10	*					
34		Anexar a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador	20	*					
35		Programar desembolsos	10	*					
36		Dar a conocer los honorarios al cliente	20	*					
37		Redactar acuerdos	3	*					
38		Enviar a notario	10	*					
39		Elaboración de contrato	750	*					
40	Notario	Si el notario que elaboro el contrato lo proporciono el cliente, el contrato deberá pasar a revisión , de lo contrario envía a lectura de contrato a paso 48	1			*			
41		Redactar hoja de seguro	10	*					
42		Programar lecturas e contrato	20	*					
43	Operaciones	Dar lectura a contrato	60	*					
44		Si el cliente acepta las condiciones del contrato firma, si hay algo que no le parece no firma y termina el	10			*			

		proceso o se revisan acuerdos							
45		Sacar copia a contrato y anexarlo a expediente	30	*					
46		Enviar copia de hoja de desembolso a caja	10	*					
47	Notario	Se lleva copia de contrato para elaborar testimonio y trae el documento elaborado	1440					*	
48	Caja	Efectuar desembolso según acuerdo	10	*					
49		Enviar expediente a archivo	10	*					
50	Archivo	Asignar numeración en Excel y rotular físicamente el expediente	10	*					
51		Archivar expediente	10	*					
Total			7250 <sup>65</sup> (min)	33	7	8		2	1

<sup>65</sup> Se incluyen los tiempos en que el cliente realiza las diligencias respectivas en la tramitación de la notación preventiva, aproximadamente 2 días laborales, 960 min

SITUACION PROPUESTA







Nº	Responsable	Actividad	Tiempo (min)	Símbolo					
									
1	Personal de información crediticia	Revisa la documentación proporcionada por el solicitante de crédito	20						*
2		Llena la solicitud en caso de que falte información	10			*			
3		Organiza la información recibida	5						*
4		Precalifica a cliente y fiadores a partir de formulario de puntaje de crédito y tabla de amortización	25						*
5		Si el cliente no precalifica comunica que no es apto para el crédito y lo ingresa al sistema en el reporte emite las razones por las cuales no fue aprobado su crédito	2.5			*			
6		Si el cliente precalifica imprime reporte y anexa formulario de puntaje y lleva a digitación	2.5	*					
7	Digitación	Digita información en sistema bizflow	50	*					
8		Prepara documentación con el formulario de puntaje y solicitud	15	*					
9		Proporciona información al evaluador	20	*					
10	Perito	Hace el valúo de la propiedad	1920	*					
11		Entrega informe a evaluador	10	*					
12	Ejecutivo de negocios	Programa la vista de campo	20	*					
13		Realiza visita de campo y recopila información	240	*					
14		Anexa valúo a expediente de cliente	5	*					
15	Ejecutivo de negocios	Realiza análisis sobre la información presentada y envía a comité	120	*					
16	Comité de crédito	Revisa toda la documentación proporcionada por el ejecutivo de negocios y los	30			*			

		créditos precalificados que fueron denegados							
17		Si el crédito es precalificado verifica con check list de aprobación	30	*					
18		En el caso que no es precalificado, se verifican las razones por las cuales no fue aprobado el crédito		*					
19		A partir de este análisis si existe una resolución a favor debe comunicarse con el personal de información para contactar con el cliente según las condiciones en las cuales fue aprobado el crédito		*					
20		Resuelve solicitud a partir de check list de aprobación	15	*					
21		Firma documento y envía a digitación	15		*				
22	Digitación	Ingresa datos aprobados mediante sistema bizflow	20	*					
23		Verifica condiciones integrales de crédito	30	*					
24		Elabora notación preventiva	30	*					
25	Operaciones	Llena recibo de pago del Centro Nacional de Registro	15	*					
26		Entrega a ejecutivo de negocios la notación preventiva y recibo de pago de cliente	20	*					
27	Ejecutivo	Comunica a cliente que retire la notación preventiva y recibo de pago para tramite respectivo	10	*					
28		Verifica la notación preventiva	10	*					
29		Si el límite de la hipoteca está agotado comunica a cliente que el crédito queda anulado	10	*					
30		Si el limite no está excedido, sella en digital y físicamente		*					
31		Programa desembolso según forma de pago	3	*					

32		Si el pago es por orden de descuento		*					
33		Aplica simulación		*					
34		Asigna numero al crédito		*					
35		Genera orden de descuento	30	*					
36		Anexa a expediente orden de descuento, firmada y sellada por el pagador		*					
37		Si es por pago voluntario programa desembolso		*					
38		Da a conocer los honorarios al cliente	20	*					
39		Redacta acuerdos y hoja de seguro	3	*					
40	Notario	Elabora contrato, teniendo en cuenta que solo puede llevarse 2 días en la elaboración de este	1440					*	
41	Operaciones	Realiza la revisión del contrato	30	*					
42		Programa lectura de contrato	20	*					
43		Da lectura a contrato	60	*					
44		Si el cliente acepta firma contrato y estampa firma	10	*					
45		Saca copia a contrato y anexa expediente y entrega copia de contrato a cliente	30	*					
46	Caja	Efectúa desembolso según acuerdos	10	*					
Total			<b>5052</b>	39		3		1	3

**Crédito para consumo Caso fiduciario**

**SITUACION ACTUAL**

Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Símbolo					
									
1	Información	Revisa la documentación y solicitud	20						*
2		Llena solicitud en caso de que falte	10	*					
3		Organiza documentación	5	*					
4		Verifica estatus del fiador	5			*			
5		Si los fiadores cumplen con los requisitos se imprime reporte	5			*			
6		Envía la información a digitación	5	*					
7	Digitación	Digita información de la solicitud en software Bizflow	50	*					
8		Generar la calificación de riesgo	20	*					
9		Imprime la calificación	5	*					
10		Anexa calificación a solicitud	5	*					
11		Asignar ejecutivo según cartera	10	*					
12	Ejecutivo de negocios	Programa visita de campo	20	*					
13		Recopila información según tipo de crédito	120	*					
14		Hace análisis según información recolectada	120						*
15		Envia a comité	10		*				



16	Comité	Verifica garantías vrs. Normativas y políticas de la caja	705			*			
17		Firma expediente	5	*					
18		Envía a digitación	10		*				
19	Digitación	Ingresa datos aprobados a sistema Bizflow	30	*					
20		Enviar expediente a operaciones	10		*				
21	operaciones	Verifica condiciones generales del crédito	10			*			
22		Sella en digital y físicamente	5	*					
23		Pregunta a cliente la forma de pago	5	*					
24		Si es pago voluntario		*					
25		Si el pago se hace con orden de descuento, se aplica simulación	20	*					
26		Asigna numero de crédito	10	*					
27		Genera orden de descuento	10	*					
28		Anexa a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador	10	*					
29		Programa desembolso	20	*					
30		Da a conocer los honorarios al cliente	5	*					
31		Redactar acuerdos	10	*					
32		Enviar documentación a notario	240	*					
33		Elabora contrato según	720					*	

		acuerdos							
34		Si el contrato lo redacta el notario que el cliente proporciona, se hará una revisión del contrato, en caso contrario pasa a lectura de contrato	30					*	
35	Operaciones	Redacta hoja de seguros	10	*					
36		Hace plan de pago	10	*					
37		Realiza hoja de desembolso	10	*					
38		Programa lectura de contrato	5	*					
39		Da lectura al contrato	60			*			
40		Si el cliente acepta las condiciones del contrato pasa a firmar contrato, en caso contrario finaliza el proceso.	5			*			
41		Sacar copia a contrato y anexarlo a expediente	10	*					
42		Enviar copia de hoja de desembolso a caja	10	*					
43	Notario	Se lleva copia de contrato para elaborar testimonio y trae el documento elaborado	1440		*				
44	caja	Efectúa desembolso según acuerdo	10	*					
45		Enviar expediente a archivo	10		*				
46	Archivo	Asegurar número de expediente en Excel y físicamente al documento	10	*					
47		Archivar expediente.	10	*					
Totales			3865	32	5	6		2	2

SITUACION PROPUESTA


Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Símbolo						
										
1	Personal de información crediticia	Revisa la documentación proporcionada por el solicitante de crédito	20	*						
2		Llena la solicitud en caso de que falte información	10	*						
3		Organiza la información recibida	5							*
4		Precalifica a cliente y fiadores a partir de formulario de puntaje de crédito	25							*
5		Si el cliente no precalifica comunica que no es apto para el crédito y lo ingresa al sistema en el reporte emite las razones por las cuales no fue aprobado su crédito	2.5	*						
6		Si el cliente precalifica imprime reporte y anexa formulario de puntaje	2.5	*						
7	Digitación	Digita información en sistema bizflow	50	*						
8		Prepara documentación con el formulario de puntaje y solicitud	15							*
9		Proporciona información al ejecutivo	20	*						
10	Ejecutivo de negocios	Verifica información proporcionada por el cliente	20							*
11	Ejecutivo de negocios	Recopila información respecto a las condiciones numeradas	180	*						
12		Realiza análisis según información recopilada	40	*						
13		Elabora reporte de opinión	20	*						
14	Comité de crédito	Revisa toda la documentación proporcionada por el ejecutivo de negocios y los créditos precalificados que fueron denegados	30			*				

15		Si el crédito es precalificado verifica con check list de aprobación		*					
16		En el caso que no es precalificado, se verifican las razones por las cuales no fue aprobado el crédito	30	*					
17		A partir de este análisis si existe una resolución a favor debe comunicarse con el personal de información para contactar con el cliente según las condiciones en las cuales fue aprobado el crédito		*					
18		Resuelve solicitud a partir de check list de aprobación	15	*					
19		Firma documento y envía a digitacion	15	*					
20	Digitación	Ingresa datos aprobados mediante sistema bizflow	20	*					
21		Verifica condiciones generales de credito	30	*					
22		Sella en digital y físicamente	10	*					
23		Programa desembolso según forma de pago		*					
24		Si el pago es por orden de descuento aplica simulación		*					
25		Asigna numero de crédito		*					
26	Operaciones	Genera orden de descuento		*					
27		Anexa a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador	30	*					
28		Si es pago voluntario programa desembolso		*					
29		Hace plan de pago		*					
30		Realiza hoja de desembolso		*					
31		Redacta acuerdo	3	*					
32		Redacta hoja de seguro		*					
33	Notario	Elabora el contrato	1440					*	

34	Operaciones	Efectúa revisión de contrato	20	*					
35		Da lectura a contrato	60	*		*			
36		Si el cliente acepta las condiciones firma el contrato	10	*					
37		Saca copia a contrato y anexa expediente y entrega copia de contrato a cliente	30	*					
38		Efectúa desembolso según acuerdo	10	*					
Totales			2163	31		2		1	4

## CRÉDITO PARA EMPRESA CASO HIPOTECARIO






### SITUACION ACTUAL

Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Símbolo					
									
1	Información	Revisar documentación	20			*			
2		Llenar solicitud si falta	10	*					
3		Organizar documentación	5	*					
4		Enviar a digitación	5		*				
5	Digitación	Introducir información del cliente en Bizflow	50	*					
6		Proporcionar información al evaluador	50	*					
7	Perito	Perito hace valúo de propiedad	1800					*	
8	Digitación	Anexar valúo a la expediente del cliente	10	*					
9		Enviar expediente al ejecutivo asignado	10		*				
10	Ejecutivo de negocio	Programar visita de campo	90	*					
11		Realiza visita de campo	480	*					
12		Recopila información	480	*					
13		Hacer análisis según información recopilada	120						*
14		Enviar análisis a jefe de negocios	5		*				
15	Jefe de negocios	Revisión de reportes	30			*			
16		Enviar reporte a comité de crédito	10		*				
17	Comité de crédito	Verificar garantías vrs. Políticas y normativas de la caja	480			*			
18		Enviar solicitud firmada a jefe de negocios	10		*				
19	Jefe de negocios	Verifica solicitud y firma	10			*			
20		Enviar solicitud a digitación	10		*				
21	Digitación	Ingresar datos aprobados al	30	*					

		sistema							
22		Envía solicitudes a operaciones	10		*				
23	Operaciones	Verificar condiciones integrales del crédito	30			*			
24		Elaborar nota preventiva	30	*					
25		Llenar recibo de pago del CNR	10	*					
26		Entregar anotación preventiva y recibo de pago al cliente	20	*					
27		Verificar la nota preventiva que emite el CNR	10	*					
28	Operaciones	Si hay observaciones del CNR no se puede tomar el inmueble en garantía, presenta otro inmueble o finaliza el proceso	1			*			
29		Si no hay observaciones del CNR proceder a sellar en digital y físicamente el documento.	10	*					
30		Preguntar al cliente la forma de pago	3	*					
31		Si la forma de pago es a través de orden de descuento, proceder a aplicar simulación y seguir con paso 38, si el pago es a través de pago voluntario pasar al paso 40.	1	*					
32		Agregar numero de crédito	5	*					
33		Generar orden de descuento	10	*					
34		Anexar a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador	20	*					
35		Programar desembolsos	10	*					
36		Dar a conocer los honorarios al cliente	20	*					
37		Redactar acuerdos	3	*					
38		Enviar a notario	10	*					
39		Notario	Elaboración de contrato	750	*				
40	Si el notario que elaboro el contrato lo proporcione el cliente, el contrato deberá pasar a revisión , de lo contrario envía		1			*			

		a lectura de contrato a paso 48							
41	Operaciones	Redactar hoja de seguro	10	*					
42		Programar lecturas e contrato	20	*					
43		Dar lectura a contrato	60	*					
44		Si el cliente acepta las condiciones del contrato firma, si hay algo que no le parece no firma y termina el proceso o se revisan acuerdos	10				*		
45		Sacar copia a contrato y anexarlo a expediente	30	*					
46		Enviar copia de hoja de desembolso a caja	10	*					
47	Notario	Se lleva copia de contrato para elaborar testimonio y trae el documento elaborado	1440					*	
48	Caja	Efectuar desembolso según acuerdo	10	*					
49		Enviar expediente a archivo	10	*					
50	Archivo	Asignar numeración en Excel y rotular físicamente el expediente	10	*					
51		Archivar expediente	10	*					
Total			7250 <sup>66</sup> (min)	33	7	8		2	1

#### SITUACION PROPUESTA

N°	Responsable	Actividad	Tiempo (min)	Símbolo					
									
1	Personal de información crediticia	Revisa la documentación proporcionada por el solicitante de crédito	20						*
2		Llena la solicitud en caso de que falte información	10		*				
3		Organiza la información recibida	5						*

<sup>66</sup> Se incluyen los tiempos en que el cliente realiza las diligencias respectivas en la tramitación de la notación preventiva, aproximadamente 2 días laborales, 960 min








4		Precalifica a cliente y fiadores a partir de formulario de puntaje de crédito y tabla de amortización	25						*
5		Si el cliente no precalifica comunica que no es apto para el crédito y lo ingresa al sistema en el reporte emite las razones por las cuales no fue aprobado su crédito	2.5			*			
6		Si el cliente precalifica imprime reporte y anexa formulario de puntaje y lleva a digitación	2.5	*					
7	Digitación	Digita información en sistema bizflow	50	*					
8		Prepara documentación con el formulario de puntaje y solicitud	15	*					
9		Proporciona información al evaluador	20	*					
10	Perito	Hace el valúo de la propiedad	1920	*					
11		Entrega informe a evaluador	10	*					
12	Ejecutivo de negocios	Programa la vista de campo	20	*					
13		Realiza visita de campo y recopila información	240	*					
14		Anexa valúo a expediente de cliente	5	*					
15	Ejecutivo de negocios	Realiza análisis sobre la información presentada y envía a comité	120	*					
16	Comité de crédito	Revisa toda la documentación proporcionada por el ejecutivo de negocios y los créditos precalificados que fueron denegados	30			*			
17		Si el crédito es precalificado verifica con check list de aprobación	30	*					
18		En el caso que no es precalificado, se verifican las razones por las cuales no fue aprobado el crédito			*				
19		A partir de este análisis si existe una resolución a favor debe comunicarse con el			*				

		personal de información para contactar con el cliente según las condiciones en las cuales fue aprobado el crédito							
20		Resuelve solicitud a partir de check list de aprobación	15	*					
21		Firma documento y envía a digitación	15		*				
22	Digitación	Ingresa datos aprobados mediante sistema bizflow	20	*					
23	Operaciones	Verifica condiciones integrales de crédito	30	*					
24		Elabora notación preventiva	30	*					
25		Llena recibo de pago del Centro Nacional de Registro	15	*					
26		Entrega a ejecutivo de negocios la notación preventiva y recibo de pago de cliente	20	*					
27	Ejecutivo	Comunica a cliente que retire la notación preventiva y recibo de pago para tramite respectivo	10	*					
28	Operaciones	Verifica la notación preventiva	10	*					
29		Si el límite de la hipoteca está agotado comunica a cliente que el crédito queda anulado	10	*					
30		Si el limite no está excedido, sella en digital y físicamente		*					
31		Programa desembolso según forma de pago	3	*					
32		Si el pago es por orden de descuento	30	*					
33		Aplica simulación		*					
34		Asigna numero al crédito		*					
35		Genera orden de descuento		*					
36		Anexa a expediente orden de descuento, firmada y sellada por el pagador		*					
37	Si es por pago voluntario programa desembolso	*							

38		Da a conocer los honorarios al cliente	20	*					
39		Redacta acuerdos y hoja de seguro	3	*					
40	Notario	Elabora contrato, teniendo en cuenta que solo puede llevarse 2 días en la elaboración de este	1440					*	
41	Operaciones	Realiza la revisión del contrato	30	*					
42		Programa lectura de contrato	20	*					
43		Da lectura a contrato	60	*					
44		Si el cliente acepta firma contrato y estampa firma	10	*					
45		Saca copia a contrato y anexa expediente y entrega copia de contrato a cliente	30	*					
46	Caja	Efectúa desembolso según acuerdos	10	*					
Total			<b>5052</b>	39		3		1	3

**CRÉDITO PARA EMPRESA CASO FIDUCIARIO**

**SITUACION ACTUAL**

Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Símbolo					
									
1	Información	El cliente trae la solicitud llena	20						*
2		Revisa la documentación y solicitud	10	*					
3		Llena solicitud en caso de que falte	5	*					
4		Organiza documentación	5			*			
5		Verifica estatus del fiador	5			*			
6		Si los fiadores cumplen con los requisitos se imprime reporte	5	*					
7	Digitación	Envía la información a digitación	50	*					
8		Digitar información de la solicitud en software Bizflow	20	*					
9		Generar la calificación de riesgo	5	*					
10		Imprimir la calificación	5	*					
11		Anexar calificación a solicitud	10	*					
12		Asignar ejecutivo según cartera	20	*					
13	Ejecutivo de negocios	Programar visita de campo	120	*					
14		Recopilar información según tipo de crédito	120						*
15		Hacer análisis según información recolectada	10						*
16	Comité	Enviar análisis a jefe de negocios	5			*			
17		Verificar garantías vrs. Normativas y políticas de la caja	480	*					
18		Firma expediente	10	*					
19		Envía a digitación	30	*					
20	digitación	Ingresar datos aprobados a sistema Bizflow	10	*					
21		Enviar expediente a operaciones	10			*			

22	Operaciones	Verificar condiciones generales del crédito	5	*					
23		Sellar en digital y físicamente	5	*					
24		Pregunta a cliente la forma de pago	0,5	*					
25		Si es pago voluntario continuar en paso 30	20	*					
26		Si el pago se hace con orden de descuento, se aplica simulación	10	*					
27		Asignar numero de crédito	10	*					
28		Generar orden de descuento	10	*					
29		Anexar a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador	20	*					
30		Programar desembolso	5	*					
31		Darle a conocer los honorarios al cliente	10	*					
32		Redactar acuerdos	240	*					
33		Enviar documentación a notario	30	*					
34		Notario	Elabora contrato según acuerdos	720	*				
35	Si el contrato lo redacta notario que el cliente proporcione, se hará una revisión del contrato, en caso contrario pasa a lectura de contrato		10	*					
36	operaciones	Redactar hoja de seguros	10	*					
37		Hacer plan de pago	10	*					
38		Realizar hoja de desembolso	10	*					
39		Programar lectura de contrato	50			*			
40		Dar lectura al contrato	10			*			
41		Si el cliente acepta las condiciones del contrato pasa a firmar contrato, en caso contrario finaliza el proceso.	10	*					
42		Saca copia a contrato y anexarlo a expediente	10	*					

43		Envía copia de hoja de desembolso a caja	10		*				
44	Notario	Se lleva copia de contrato para elaborar testimonio y trae el documento elaborado	1440		*				
45	caja	Efectuar desembolso según acuerdo	10		*				
46	archivo	Envía expediente a archivo	10		*				
47		Asegurar número de expediente en Excel y físicamente al documento	10		*				
Totales			3640	37	1	6			3

**SITUACION PROPUESTA**

Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Símbolo						
										
1	Personal de información crediticia	Revisa la documentación proporcionada por el solicitante de crédito	20	*						
2		Llena la solicitud en caso de que falte información	10	*						
3		Organiza la información recibida	5							*
4		Precalifica a cliente y fiadores a partir de formulario de puntaje de crédito	25							*
5		Si el cliente no precalifica comunica que no es apto para el crédito y lo ingresa al sistema en el reporte emite las razones por las cuales no fue aprobado su crédito	2.5	*						
6		Si el cliente precalifica imprime reporte y anexa formulario de puntaje	2.5	*						
7	Digitación	Digita información en sistema bizflow	50	*						
8		Prepara documentación con el formulario de puntaje y solicitud	15							*
9		Proporciona información al ejecutivo	20	*						
10	Ejecutivo de negocios	Verifica información proporcionada por el cliente	20							*
11		Recopila información respecto a las condiciones numeradas	180	*						
12		Realiza análisis según información recopilada	40	*						
13		Elabora reporte de opinión	20	*						
14	Comité de crédito	Revisa toda la documentación proporcionada por el ejecutivo de negocios y los créditos precalificados que fueron denegados	30			*				

15		Si el crédito es precalificado verifica con check list de aprobación		*					
16		En el caso que no es precalificado, se verifican las razones por las cuales no fue aprobado el crédito	30	*					
17		A partir de este análisis si existe una resolución a favor debe comunicarse con el personal de información para contactar con el cliente según las condiciones en las cuales fue aprobado el crédito		*					
18		Resuelve solicitud a partir de check list de aprobación	15	*					
19		Firma documento y envía a digitacion	15	*					
20	Digitación	Ingresa datos aprobados mediante sistema bizflow	20	*					
21		Verifica condiciones generales de credito	30	*					
22		Sella en digital y físicamente	10	*					
23		Programa desembolso según forma de pago		*					
24		Si el pago es por orden de descuento aplica simulación		*					
25		Asigna numero de crédito		*					
26	Operaciones	Genera orden de descuento		*					
27		Anexa a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador	30	*					
28		Si es pago voluntario programa desembolso		*					
29		Hace plan de pago		*					
30		Realiza hoja de desembolso		*					
31		Redacta acuerdo	3	*					
32		Redacta hoja de seguro		*					
33	Notario	Elabora el contrato	1440					*	



34	Operaciones	Efectúa revisión de contrato	20	*					
35		Da lectura a contrato	60	*		*			
36		Si el cliente acepta las condiciones firma el contrato	10	*					
37		Saca copia a contrato y anexa expediente y entrega copia de contrato a cliente	30	*					
38	Caja	Efectúa desembolso según acuerdo	10	*					
Totales			2163	31		2		1	4

ANEXO 11 FORMATOS PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

FORMATO N°1

<b>MACRO PROCESO:</b>				
<b>PROCESO</b>	<b>SUB-PROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REQUERIMIENTOS</b>	<b>PRODUCTOS</b>

FORMATO N°2

<b>NOMBRE:</b>					
<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO (hr.)</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
				<b>CARGO</b>	<b>UNIDAD</b>

ANEXO 12

**ANALISIS EN TIEMPO Y COSTO PARA COLOCACIONES (SITUACION ACTUAL)**

CASO HIPOTECARIO

**Crédito para vivienda**

El volumen de créditos colocados para este caso es de 14 por mes

Nº	Actividades	Productos	Responsables	Duración (h)	Tiempo total mes(Vol. mensual)	Tiempo total mes(Vol. mensual) por responsable
1	Revisar documentación	Solicitud de crédito	Información	0,33	4,67	9,33
2	Llenar solicitud si falta			0,17	2,33	
3	Organizar documentación			0,08	1,17	
4	Enviar a digitación			0,08	1,17	
5	Introducir información del cliente en Bizflow	Reporte sobre información de cliente	Digitación	0,83	11,67	23,33
6	Proporcionar información al evaluador			0,83	11,67	
7	Efectúa valuó de la propiedad	valuó de propiedad	Perito	30,00	420,00	420,00
8	Anexar valuó a la expediente del cliente	Expediente de cliente	Digitación	0,17	2,33	4,67
9	Enviar expediente al ejecutivo asignado			0,17	2,33	
10	Programar visita de campo	Informe de análisis de la situación	Ejecutivo de negocios	1,50	21,00	274,17
11	Realiza visita de campo			8,00	112,00	
12	Recopila información			8,00	112,00	
13	Hacer análisis según información recopilada			2,00	28,00	
14	Enviar análisis a jefe de negocios			0,08	1,17	
15	Revisión de reportes	Aprobación de reportes	Jefe de negocios	0,50	7,00	9,33
16	Enviar reporte a comité de crédito			0,17	2,33	
17	Verificar garantías vs. Políticas y normativas de la caja	Solicitud firmada a partir de garantías	Comité de crédito	8,00	112,00	114,33*
18	Enviar solicitud firmada a jefe de negocios			0,17	2,33	
19	Verifica solicitud y firma	Aprueba solicitud y	Jefe de negocios	0,17	2,33	4,67

20	Enviar solicitud a digitación	firma		0,17	2,33	
21	Ingresa datos aprobados al sistema	Notación preventiva y recibo de pago de CNR	Digitación	0,50	7,00	9,33
22	Envía solicitudes a operaciones			0,17	2,33	
23	Verificar condiciones integrales del crédito		Operaciones	0,50	7,00	45,03
24	Elaborar nota preventiva			0,50	7,00	
25	Llenar recibo de pago del CNR			0,17	2,33	
26	Entregar anotación preventiva y recibo de pago al cliente			0,33	4,67	
27	Verificar la nota preventiva que emite el CNR	0,17		2,33		
28	Si hay observaciones del CNR no se puede tomar el inmueble en garantía, presenta otro inmueble o finaliza el proceso	0,02		0,23		
29	Si no hay observaciones del CNR proceder a sellar en digital y físicamente el documento.	0,17	2,33			
30	Preguntar al cliente la forma de pago	Documento con acuerdos para contrato	0,05	0,70		
31	Si la forma de pago es a través de orden de descuento, proceder a aplicar simulación y seguir con paso 38, si el pago es a través d pago voluntario pasar al paso 40.		0,02	0,23		
32	Agregar numero de crédito		0,08	1,17		
33	Generar orden de descuento		0,17	2,33		
34	Anexar a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador		0,33	4,67		
35	Programar desembolsos		0,17	2,33		
36	Dar a conocer los honorarios al cliente		0,33	4,67		
37	Redactar acuerdos		0,05	0,70		
38	Enviar a notario		0,17	2,33		
39	Elaboración de contrato		Contrato elaborado	Notario	12,50	175,00
40	Revisión de contrato	0,02			0,23	
41	Redactar hoja de seguro	Copia de	Operaciones	0,17	2,33	32,67

42	Programar lecturas e contrato	contrato y hoja de seguro		0,33	4,67	
43	Dar lectura a contrato			1,00	14,00	
44	Si el cliente acepta las condiciones del contrato firma, si hay algo que no le parece no firma y termina el proceso o se revisan acuerdos			0,17	2,33	
45	Sacar copia a contrato y anexarlo a expediente			0,50	7,00	
46	Enviar copia de hoja de desembolso a caja			0,17	2,33	
47	Se lleva copia de contrato para elaborar testimonio y trae el documento elaborado	Testimonio	Notario	24,00	336,00	336,00
48	Efectuar desembolso según acuerdo	Expediente de crédito	Caja	0,17	2,33	4,67
49	Enviar expediente a archivo			0,17	2,33	
50	Asignar numeración en Excel y rotular físicamente el expediente		Archivo	0,17	2,33	4,67
51	Archivar expediente		0,17	2,33		
			Total	104,82		1467,43

\*el tiempo que utiliza el comité para evaluar crédito incluyendo demora

### Crédito para consumo

El volumen de créditos colocados para este caso es de 29 por mes

Nº	Actividades	Productos	Responsables	Duración (h)	Tiempo total mes(Vol. mensual)	Tiempo total mes(Vol. mensual) por responsable
1	Revisar documentación	Solicitud de crédito	Información	0,33	9,67	19,33
2	Llenar solicitud si falta			0,17	4,83	
3	Organizar documentación			0,08	2,42	
4	Enviar a digitación			0,08	2,42	
5	Introducir información del cliente en Bizflow	Reporte sobre información de cliente	Digitación	0,83	24,17	48,33
6	Proporcionar información al evaluador			0,83	24,17	

7	Efectúa valuó de la propiedad	valuó de propiedad	Perito	30,00	870,00	870,00
8	Anexar valuó a la expediente del cliente	Expediente de cliente	Digitación	0,17	4,83	9,67
9	Enviar expediente al ejecutivo asignado			0,17	4,83	
10	Programar visita de campo	Informe de análisis de la situación	Ejecutivo de negocios	1,50	43,50	567,92
11	Realiza visita de campo			8,00	232,00	
12	Recopila información			8,00	232,00	
13	Hacer análisis según información recopilada			2,00	58,00	
14	Enviar análisis a jefe de negocios			0,08	2,42	
15	Revisión de reportes	Aprobación de reportes	Jefe de negocios	0,50	14,50	19,33
16	Enviar reporte a comité de crédito			0,17	4,83	
17	Verificar garantías vrs. Políticas y normativas de la caja	Solicitud firmada a partir de garantías	Comité de crédito	8,00	232,00	*236,83
18	Enviar solicitud firmada a jefe de negocios			0,17	4,83	
19	Verifica solicitud y firma	Aprueba solicitud y firma	Jefe de negocios	0,17	4,83	9,67
20	Enviar solicitud a digitación			0,17	4,83	
21	Ingresar datos aprobados al sistema	Notación preventiva y recibo de pago de CNR	Digitación	0,50	14,50	19,33
22	Envía solicitudes a operaciones			0,17	4,83	
23	Verificar condiciones integrales del crédito		Operaciones	0,50	14,50	93,28
24	Elaborar nota preventiva			0,50	14,50	
25	Llenar recibo de pago del CNR			0,17	4,83	
26	Entregar anotación preventiva y recibo de pago al cliente			0,33	9,67	
27	Verificar la nota preventiva que emite el CNR	Documento con acuerdos para contrato		0,17	4,83	

28	Si hay observaciones del CNR no se puede tomar el inmueble en garantía, presenta otro inmueble o finaliza el proceso			0,02	0,48	
29	Si no hay observaciones del CNR proceder a sellar en digital y físicamente el documento.			0,17	4,83	
30	Preguntar al cliente la forma de pago			0,05	1,45	
31	Si la forma de pago es a través de orden de descuento, proceder a aplicar simulación y seguir con paso 38, si el pago es a través de pago voluntario pasar al paso 40.			0,02	0,48	
32	Agregar número de crédito			0,08	2,42	
33	Generar orden de descuento			0,17	4,83	
34	Anexar a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador			0,33	9,67	
35	Programar desembolsos			0,17	4,83	
36	Dar a conocer los honorarios al cliente			0,33	9,67	
37	Redactar acuerdos			0,05	1,45	
38	Enviar a notario			0,17	4,83	
39	Elaboración de contrato	Contrato elaborado	Notario	12,50	362,50	362,98
40	Revisión de contrato			0,02	0,48	
41	Redactar hoja de seguro	Copia de contrato y hoja de seguro	Operaciones	0,17	4,83	67,67
42	Programar lecturas e contrato			0,33	9,67	
43	Dar lectura a contrato			1,00	29,00	

44	Si el cliente acepta las condiciones del contrato firma, si hay algo que no le parece no firma y termina el proceso o se revisan acuerdos			0,17	4,83	
45	Sacar copia a contrato y anexarlo a expediente			0,50	14,50	
46	Enviar copia de hoja de desembolso a caja			0,17	4,83	
47	Se lleva copia de contrato para elaborar testimonio y trae el documento elaborado	Testimonio	Notario	24,00	696,00	696,00
48	Efectuar desembolso según acuerdo	Expediente de crédito	Caja	0,17	4,83	9,67
49	Enviar expediente a archivo			0,17	4,83	
50	Asignar numeración en Excel y rotular físicamente el expediente		Archivo	0,17	4,83	9,67
51	Archivar expediente			0,17	4,83	
			Total	104,82		3039,68

\*el tiempo que utiliza el comité para evaluar crédito incluyendo demora

### Crédito para empresa

El volumen de créditos colocados para este caso es de 7 por mes

Nº	Actividades	Productos	Responsables	Duración (h)	Tiempo total mes(Vol. mensual)	Tiempo total mes(Vol. mensual) por responsable
1	Revisar documentación	Solicitud de crédito	Información	0,33	2,33	4,67
2	Llenar solicitud si falta			0,17	1,17	
3	Organizar documentación			0,08	0,58	
4	Enviar a digitación			0,08	0,58	
5	Introducir información del cliente en Bizflow	Reporte sobre información de cliente	Digitación	0,83	5,83	11,67



6	Proporcionar información al evaluador			0,83	5,83	
7	Efectúa valúo de la propiedad	valuó de propiedad	Perito	30,00	210,00	210,00
8	Anexar valúo a la expediente del cliente	Expediente de cliente	Digitación	0,17	1,17	2,33
9	Enviar expediente al ejecutivo asignado			0,17	1,17	
10	Programar visita de campo	Informe de análisis de la situación	Ejecutivo de negocios	1,50	10,50	137,08
11	Realiza visita de campo			8,00	56,00	
12	Recopila información			8,00	56,00	
13	Hacer análisis según información recopilada			2,00	14,00	
14	Enviar análisis a jefe de negocios			0,08	0,58	
15	Revisión de reportes	Aprobación de reportes	Jefe de negocios	0,50	3,50	4,67
16	Enviar reporte a comité de crédito			0,17	1,17	
17	Verificar garantías vrs. Políticas y normativas de la caja	Solicitud firmada a partir de garantías	Comité de crédito	8,00	56,00	*57,17
18	Enviar solicitud firmada a jefe de negocios			0,17	1,17	
19	Verifica solicitud y firma	Aprueba solicitud y firma	Jefe de negocios	0,17	1,17	2,33
20	Enviar solicitud a digitación			0,17	1,17	
21	Ingresar datos aprobados al sistema	Notación preventiva y recibo de pago de CNR	Digitación	0,50	3,50	4,67
22	Envía solicitudes a operaciones			0,17	1,17	
23	Verificar condiciones integrales del crédito		Operaciones	0,50	3,50	22,52
24	Elaborar nota preventiva			0,50	3,50	
25	Llenar recibo de pago del CNR			0,17	1,17	
26	Entregar anotación preventiva y recibo de pago al cliente			0,33	2,33	

27	Verificar la nota preventiva que emite el CNR			0,17	1,17	
28	Si hay observaciones del CNR no se puede tomar el inmueble en garantía, presenta otro inmueble o finaliza el proceso			0,02	0,12	
29	Si no hay observaciones del CNR proceder a sellar en digital y físicamente el documento.			0,17	1,17	
30	Preguntar al cliente la forma de pago			0,05	0,35	
31	Si la forma de pago es a través de orden de descuento, proceder a aplicar simulación y seguir con paso 38, si el pago es a través de pago voluntario pasar al paso 40.	Documento con acuerdos para contrato		0,02	0,12	
32	Agregar numero de crédito			0,08	0,58	
33	Generar orden de descuento			0,17	1,17	
34	Anexar a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador			0,33	2,33	
35	Programar desembolsos			0,17	1,17	
36	Dar a conocer los honorarios al cliente			0,33	2,33	
37	Redactar acuerdos			0,05	0,35	
38	Enviar a notario			0,17	1,17	
39	Elaboración de contrato	Contrato elaborado	Notario	12,50	87,50	87,62
40	Revisión de contrato			0,02	0,12	
41	Redactar hoja de seguro	Copia de contrato y hoja de seguro	Operaciones	0,17	1,17	16,33
42	Programar lecturas e contrato			0,33	2,33	
43	Dar lectura a contrato			1,00	7,00	

44	Si el cliente acepta las condiciones del contrato firma, si hay algo que no le parece no firma y termina el proceso o se revisan acuerdos			0,17	1,17	
45	Sacar copia a contrato y anexarlo a expediente			0,50	3,50	
46	Enviar copia de hoja de desembolso a caja			0,17	1,17	
47	Se lleva copia de contrato para elaborar testimonio y trae el documento elaborado	Testimonio	Notario	24,00	168,00	168,00
48	Efectuar desembolso según acuerdo	Expediente de crédito	Caja	0,17	1,17	2,33
49	Enviar expediente a archivo			0,17	1,17	
50	Asignar numeración en Excel y rotular físicamente el expediente		Archivo	0,17	1,17	2,33
51	Archivar expediente			0,17	1,17	
			Total	104,82		733,72

\*el tiempo que utiliza el comité para evaluar crédito incluyendo demora

CASO FIDUCIARIO

**Crédito para vivienda**

El volumen de créditos colocados para este caso es de 45 por mes

Nº	Actividades	Productos	Responsables	Duración (h)	Tiempo total mes(Vol. mensual)	Tiempo total mes(Vol. mensual) por responsable
1	Revisa la documentación y solicitud	Documentación sobre estatus de fiador y solicitud	Información	0,33	15,00	37,50
2	Llena solicitud en caso de que falte			0,17	7,50	
3	Organiza documentación			0,08	3,75	
4	Verifica estatus del fiador			0,08	3,75	
5	Si los fiadores cumplen con los requisitos se imprime reporte			0,08	3,75	
6	Envía la información a digitación			0,08	3,75	
7	Digita información de la solicitud en software Bizflow	Calificación de riesgo	Digitación	0,83	37,50	67,50
8	Generar la calificación de riesgo			0,33	15,00	
9	Imprime la calificación			0,08	3,75	
10	Anexa calificación a solicitud			0,08	3,75	
11	Asignar ejecutivo según cartera	Asignación de ejecutivo		0,17	7,50	
12	Programa visita de campo	Análisis sobre información de solicitante	Ejecutivo de negocios	0,33	15,00	202,50
13	Recopila información según tipo de crédito			2,00	90,00	
14	Hace análisis según información recolectada			2,00	90,00	
15	Envía a comité			0,17	7,50	
16	Verifica garantías vrs. Normativas y políticas de la caja	Verificación de acuerdo a normativas y políticas	Comité de crédito	11,75	528,75	*540,00
17	Firma expediente			0,08	3,75	

18	Envía a digitación			0,17	7,50	
19	Ingresar datos aprobados a sistema Bizflow		Digitación	0,50	22,50	30,00
20	Enviar expediente a operaciones			0,17	7,50	
21	Verifica condiciones generales del crédito	Orden de descuento	operaciones	0,17	7,50	258,75
22	Sella en digital y físicamente			0,08	3,75	
23	Pregunta a cliente la forma de pago			0,08	3,75	
24	Si es pago voluntario			0,00	0,00	
25	Si el pago se hace con orden de descuento, se aplica simulación			0,33	15,00	
26	Asigna número de crédito			0,17	7,50	
27	Genera orden de descuento			0,17	7,50	
28	Anexa a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador			0,17	7,50	
29	Programa desembolso			0,33	15,00	
30	Da a conocer los honorarios al cliente			0,08	3,75	
31	Redactar acuerdos	Acuerdos generales sobre crédito		0,17	7,50	
32	Enviar documentación a notario			4,00	180,00	
33	Elabora contrato según acuerdos	Contrato	Notario	12,00	540,00	562,50
34	Revisión del contrato, en caso que el cliente proporcione notario propio			0,50	22,50	
35	Redacta hoja de seguros	hoja de seguro	Operaciones	0,17	7,50	90,00
36	Hace plan de pago			0,17	7,50	
37	Realiza hoja de desembolso			0,17	7,50	
38	Programa lectura de contrato	Plan de pago		0,08	3,75	

39	Da lectura al contrato			1,00	45,00	
40	Si el cliente acepta las condiciones del contrato pasa a firmar contrato, en caso contrario finaliza el proceso.			0,08	3,75	
41	Sacar copia a contrato y anexarlo a expediente	Hoja de desembolso		0,17	7,50	
42	Enviar copia de hoja de desembolso a caja			0,17	7,50	
43	Se lleva copia de contrato para elaborar testimonio y trae el documento elaborado	Testimonio	Notario	24,00	1080,00	1080,00
44	Efectúa desembolso según acuerdo	Expediente completado	caja	0,17	7,50	15,00
45	Enviar expediente a archivo			0,17	7,50	
46	Asegurar número de expediente en Excel y físicamente al documento	Expediente archivado	Archivo	0,17	7,50	15,00
47	Archivar expediente.			0,17	7,50	
			Total	64,42	2898,75	2898,75

\*el tiempo que utiliza el comité para evaluar crédito incluyendo demora

### Crédito para consumo

El volumen de créditos colocados para este caso es de 94 por mes

Nº	Actividades	Productos	Responsables	Duración (h)	Tiempo total mes(Vol. mensual)	Tiempo total mes(Vol. mensual) por responsable
1	Revisa la documentación y solicitud	Documentación sobre estatus de fiador y solicitud	Información	0,33	31,33	78,33
2	Llena solicitud en caso de que falte			0,17	15,67	
3	Organiza documentación			0,08	7,83	
4	Verifica estatus			0,08	7,83	

	del fiador					
5	Si los fiadores cumplen con los requisitos se imprime reporte			0,08	7,83	
6	Envía la información a digitación			0,08	7,83	
7	Digita información de la solicitud en software Bizflow	Calificación de riesgo	Digitación	0,83	78,33	141,00
8	Generar la calificación de riesgo			0,33	31,33	
9	Imprime la calificación			0,08	7,83	
10	Anexa calificación a solicitud			0,08	7,83	
11	Asignar ejecutivo según cartera	Asignación de ejecutivo		0,17	15,67	
12	Programa visita de campo	Análisis sobre información de solicitante	Ejecutivo de negocios	0,33	31,33	423,00
13	Recopila información según tipo de crédito			2,00	188,00	
14	Hace análisis según información recolectada			2,00	188,00	
15	Envía a comité			0,17	15,67	
16	Verifica garantías vs. Normativas y políticas de la caja	Verificación de acuerdo a normativas y políticas	Comité de crédito	11,75	1104,50	*1128,00
17	Firma expediente			0,08	7,83	
18	Envía a digitación			0,17	15,67	
19	Ingresa datos aprobados a sistema Bizflow		Digitación	0,50	47,00	62,67
20	Enviar expediente a operaciones			0,17	15,67	
21	Verifica condiciones generales del crédito	Orden de descuento	operaciones	0,17	15,67	211,50
22	Sella en digital y físicamente			0,08	7,83	
23	Pregunta a cliente la forma de pago			0,08	7,83	
24	Si es pago voluntario			0,00	0,00	

25	Si el pago se hace con orden de descuento, se aplica simulación			0,33	31,33	
26	Asigna numero de crédito			0,17	15,67	
27	Genera orden de descuento			0,17	15,67	
28	Anexa a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador			0,17	15,67	
29	Programa desembolso			0,33	31,33	
30	Da a conocer los honorarios al cliente			0,08	7,83	
31	Redactar acuerdos	Acuerdos generales sobre crédito		0,17	15,67	
32	Enviar documentación a notario			0,50	47,00	
33	Elabora contrato según acuerdos	Contrato	Notario	12,00	1128,00	1504,00
34	Revisión del contrato, en caso que el cliente proporcione notario propio			4,00	376,00	
35	Redacta hoja de seguros	hoja de seguro		0,17	15,67	
36	Hace plan de pago			0,17	15,67	
37	Realiza hoja de desembolso			0,17	15,67	
38	Programa lectura de contrato	Plan de pago	Operaciones	0,08	7,83	188,00
39	Da lectura al contrato			1,00	94,00	
40	Si el cliente acepta las condiciones del contrato pasa a firmar contrato, en caso contrario finaliza el proceso.			0,08	7,83	
41	Sacar copia a contrato y anexarlo a expediente	Hoja de desembolso		0,17	15,67	
42	Enviar copia de hoja de desembolso a caja			0,17	15,67	



43	Se lleva copia de contrato para elaborar testimonio y trae el documento elaborado	Testimonio	Notario	24,00	2256,00	2256,00
44	Efectúa desembolso según acuerdo	Expediente completado	caja	0,17	15,67	31,33
45	Enviar expediente a archivo			0,17	15,67	
46	Asegurar número de expediente en Excel y físicamente al documento	Expediente archivado	Archivo	0,17	15,67	31,33
47	Archivar expediente.			0,17	15,67	
			Total	64,42	6055,17	6055,17

\*el tiempo que utiliza el comité para evaluar crédito incluyendo demora

### Crédito para empresa

El volumen de créditos colocados para este caso es de 21 por mes

Nº	Actividades	Productos	Responsables	Duración (h)	Tiempo total mes(Vol. mensual)	Tiempo total mes(Vol. mensual) por responsable
1	El cliente trae la solicitud llena	Documentación sobre estatus de fiador y solicitud	Información	0,33	7	17,5
2	Revisa la documentación y solicitud			0,17	3,5	
3	Llena solicitud en caso de que falte			0,08	1,75	
4	Organiza documentación			0,08	1,75	
5	Verifica estatus del fiador			0,08	1,75	
6	Si los fiadores cumplen con los requisitos se imprime reporte			0,08	1,75	
7	Envía la información a digitación	Calificación de riesgo	Digitación	0,83	17,5	38,50
8	Digitar información de la solicitud en software Bizflow			0,33	7	
9	Generar la calificación de riesgo			0,08	1,75	
10	Imprimir la calificación			0,08	1,75	

11	Anexar calificación a solicitud			0,17	3,5	
12	Asignar ejecutivo según cartera	Asignación de ejecutivo		0,33	7	
13	Programar visita de campo	Análisis sobre la información de solicitante	Ejecutivo de negocios	2,00	42	87,5
14	Recopilar información según tipo de crédito			2,00	42	
15	Hacer análisis según información recolectada			0,17	3,5	
16	Enviar análisis a jefe de negocios	Verificación de acuerdo a normas y políticas	Comité	8,00	168	*183,75
17	Verificar garantías vrs. Normativas y políticas de la caja			0,08	1,75	
18	Firma expediente			0,17	3,5	
19	Envía a digitación			0,50	10,5	
20	Ingresar datos aprobados a sistema Bizflow		Digitación	0,17	3,5	7
21	Enviar expediente a operaciones			0,17	3,5	
22	Verificar condiciones generales del crédito	Orden de descuento	Operaciones	0,08	1,75	122,71
23	Sellar en digital y físicamente			0,08	1,75	
24	Pregunta a cliente la forma de pago			0,01	0,21	
25	Si es pago voluntario continuar en paso 30			0,33	7	
26	Si el pago se hace con orden de descuento, se aplica simulación			0,17	3,5	
27	Asignar numero de crédito			0,17	3,5	
28	Generar orden de descuento			0,17	3,5	
29	Anexar a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador			0,33	7	
30	Programar desembolso			0,08	1,75	
31	Darle a conocer los honorarios al cliente			0,17	3,5	
32	Redactar acuerdos	Acuerdos generales sobre crédito		4,00	84	

33	Enviar documentación a notario	Contrato	Notario	0,25	5,25	26
34	Elabora contrato según acuerdos			0,50	22,5	
35	Revisión del contrato, en caso que el cliente proporcione notario propio			0,17	3,5	
36	Redactar hoja de seguros	Hoja de seguro	Operaciones	0,17	3,5	42,07
37	Hacer plan de pago			0,17	3,5	
38	Realizar hoja de desembolso			0,17	3,5	
39	Programar lectura de contrato	Plan de pago	0,83	17,5		
40	Dar lectura al contrato		0,17	3,5		
41	Si el cliente acepta las condiciones del contrato pasa a firmar contrato, en caso contrario finaliza el proceso.	Hoja de desembolso	0,17	3,5		
42	Saca copia a contrato y anexarlo a expediente		0,17	3,5		
43	Envía copia de hoja de desembolso a caja		0,17	3,57		
44	Se lleva copia de contrato para elaborar testimonio y trae el documento elaborado	Testimonio	Notario	24,00	504	504
45	Efectuar desembolso según acuerdo	Expediente completado	caja	0,17	3,5	3,5
46	Envía expediente a archivo	Expediente archivado	Archivo	0,17	3,5	7
47	Asegurar número de expediente en Excel y físicamente al documento			0,17	3,5	
			Total	48,93	2935,8	1039,53

\*el tiempo que utiliza el comité para evaluar crédito incluyendo demora

## ANALISIS EN TIEMPO Y COSTO PARA COLOCACIONES (SITUACION PROPUESTA)

### CASO HIPOTECARIO

#### Crédito para vivienda

El volumen de créditos colocados para este caso es de 14 por mes

Nº	Actividades	Productos	Responsables	Duración (h)	Tiempo total mes(Vol. mensual)	Tiempo total mes(Vol. mensual) por responsable
1	Revisa la documentación proporcionada por el solicitante de crédito	Solicitud de crédito debidamente llena	Personal de información crediticia	0,33	4,67	15,17
2	Llena la solicitud en caso de que falte información			0,17	2,33	
3	Organiza la información recibida			0,08	1,17	
4	Precalifica a cliente y fiadores a partir de formulario de puntaje de crédito y tabla de amortización	Reporte de precalificación		0,42	5,83	
5	Si el cliente no precalifica comunica que no es apto para el crédito y lo ingresa al sistema en el reporte emite las razones por las cuales no fue aprobado su crédito	Reporte de causas de no pre aprobación		0,04	0,58	

6	Si el cliente precalifica imprime reporte y anexa formulario de puntaje y lleva a digitación			Formulario de puntaje				0,04	0,58				
7	Digita información en sistema bizflow			Documentación para evaluador		Digitación		0,83	11,67	19,83			
8	Prepara documentación con el formulario de puntaje y solicitud							0,25	3,50				
9	Proporciona información al evaluador							0,33	4,67				
10	Hace el valúo de la propiedad	12	Programa la vista de campo	Valúo y expediente lleno	Perito	Reporte sobre bien o inmueble	Ejecutivo de negocios	32,	0,33	448	4,67	450,3	89,8
11	Entrega informe a evaluador	13	Realiza visita de campo y recopila información					0,2	4,0	2,3	56		
		14	Anexa valúo a expediente de cliente					0,08	1,2				
15	Realiza análisis sobre la información presentada y envía a comité			Reporte sobre bien o inmueble (Cont. 14)		Ejecutivo de negocios (Cont. 14)		2,00	28	21,23			
16	Revisa toda la documentación proporcionada por el ejecutivo de negocios y los créditos precalificados que fueron denegados			Check list de aprobación		Comité de crédito		0,50	7,00				
17	Si el crédito es precalificado verifica con check list de aprobación							0,50	7,00				

18	En el caso que no es precalificado, se verifican las razones por las cuales no fue aprobado el crédito			0,01	0,12	
19	A partir de este análisis si existe una resolución a favor debe comunicarse con el personal de información para contactar con el cliente según las condiciones en las cuales fue aprobado el crédito			0,01	0,12	
20	Resuelve solicitud a partir de check list de aprobación			0,25	3,50	
21	Firma documento y envía a digitación			0,25	3,50	
22	Ingresar datos aprobados mediante sistema bizflow		Digitación	0,33	4,67	4,67
23	Verifica condiciones integrales de crédito			0,50	7,00	
24	Elabora notación preventiva			0,50	7,00	
25	Llena recibo de pago del Centro Nacional de Registro			0,25	3,50	
26	Entrega a ejecutivo de negocios la notación preventiva y recibo de pago de cliente			0,33	4,67	
27	Comunica a cliente que retire la notación preventiva y recibo de pago para trámite respectivo			0,17	2,33	
		Notación preventiva y recibo de pago	Operaciones			22,17
			Ejecutivo			2,33

28	Verifica la notación preventiva	Expediente de orden de descuento y seguro	Operaciones	0,17	2,33	17,73
29	Si el límite de la hipoteca está agotado comunica a cliente que el crédito queda anulado			0,08	1,17	
30	Si el limite no está excedido, sella en digital y físicamente			0,08	1,17	
31	Programa desembolso según forma de pago			0,05	0,70	
32	Si el pago es por orden de descuento			0,08	1,17	
33	Aplica simulación			0,08	1,17	
34	Asigna numero al crédito			0,08	1,17	
35	Genera orden de descuento			0,08	1,17	
36	Anexa a expediente orden de descuento, firmada y sellada por el pagador			0,08	1,17	
37	Si es por pago voluntario programa desembolso			0,08	1,17	
38	Da a conocer los honorarios al cliente			0,33	4,67	
39	Redacta acuerdos y hoja de seguro			0,05	0,70	
40	Elabora contrato, teniendo en cuenta que solo puede llevarse 2 días en la elaboración de este	Contrato	Notario	24,00	336,00	336,00
41	Realiza la revisión del contrato	Expediente con contrato	Operaciones	0,50	7,00	35,00

42	Programa lectura de contrato			0,33	4,67		
43	Da lectura a contrato			1,00	14,00		
44	Si el cliente acepta firma contrato y estampa firma			0,17	2,33		
45	Saca copia a contrato y anexa expediente y entrega copia de contrato a cliente	Comprobante de retiro de efectivo y copia de contrato		0,50	7,00		
46	Efectúa desembolso según acuerdos		Caja	0,17	2,33	2,33	
		Total		68,21		926,80	89,83

### Crédito para consumo

El volumen de créditos colocados para este caso es de 29 por mes

Nº	Actividades	Productos	Responsables	Duración (h)	Tiempo total mes(Vol. mensual)	Tiempo por producto
1	Revisa la documentación proporcionada por el solicitante de crédito	Solicitud de crédito debidamente llena	Personal de información crediticia	0,33	9,67	31,42
2	Llena la solicitud en caso de que falte información			0,17	4,83	
3	Organiza la información recibida			0,08	2,42	
4	Precalifica a cliente y fiadores a partir de formulario de puntaje de crédito y tabla de amortización	Reporte de precalificación		0,42	12,08	



5	Si el cliente no precalifica comunica que no es apto para el crédito y lo ingresa al sistema en el reporte emite las razones por las cuales no fue aprobado su crédito		Reporte de causas de no pre aprobación				0,04	1,21					
6	Si el cliente precalifica imprime reporte y anexa formulario de puntaje y lleva a digitación		Formulario de puntaje				0,04	1,21					
7	Digita información en sistema bizflow		Documentación para evaluador	Digitación			0,83	24,17	41,08				
8	Prepara documentación con el formulario de puntaje y solicitud						0,25	7,25					
9	Proporciona información al evaluador						0,33	9,67					
10	Hace el valúo de la propiedad	12	Programa la vista de campo	Valúo y expedient e lleno	Perito	Reporte sobre bien o inmueble	Ejecutivo de negocios	32,00	0,33	928,00	9,67	932,83	186,08
11	Entrega informe a evaluador	13	Realiza visita de campo y recopila información					0,17	4,00	4,83	116,00		
		14	Anexa valúo a expediente de cliente						0,08		2,42		
15	Realiza análisis sobre la información presentada y envía a		Reporte sobre bien o inmueble (Cont. 14)		Ejecutivo de negocios (Cont. 14)		2,00	58,00					

	comité						
16	Revisa toda la documentación proporcionada por el ejecutivo de negocios y los créditos precalificados que fueron denegados	Check list de aprobación	Comité de crédito	0,50	14,50	43,98	
17	Si el crédito es precalificado verifica con check list de aprobación			0,50	14,50		
18	En el caso que no es precalificado, se verifican las razones por las cuales no fue aprobado el crédito			0,01	0,24		
19	A partir de este análisis si existe una resolución a favor debe comunicarse con el personal de información para contactar con el cliente según las condiciones en las cuales fue aprobado el crédito			0,01	0,24		
20	Resuelve solicitud a partir de check list de aprobación			0,25	7,25		
21	Firma documento y envía a digitación			0,25	7,25		
22	Ingresa datos aprobados mediante sistema bizflow		Digitación	0,33	9,67	9,67	
23	Verifica condiciones integrales de crédito	Notación preventiva y recibo de pago	Operaciones	0,50	14,50	45,92	

24	Elabora notación preventiva			0,50	14,50	
25	Llena recibo de pago del Centro Nacional de Registro			0,25	7,25	
26	Entrega a ejecutivo de negocios la notación preventiva y recibo de pago de cliente			0,33	9,67	
27	Comunica a cliente que retire la notación preventiva y recibo de pago para tramite respectivo		Ejecutivo	0,17	4,83	4,83
28	Verifica la notación preventiva	Expediente de orden de descuento y seguro	Operaciones	0,17	4,83	36,73
29	Si el límite de la hipoteca está agotado comunica a cliente que el crédito queda anulado			0,08	2,42	
30	Si el limite no está excedido, sella en digital y físicamente			0,08	2,42	
31	Programa desembolso según forma de pago			0,05	1,45	
32	Si el pago es por orden de descuento			0,08	2,42	
33	Aplica simulación			0,08	2,42	
34	Asigna numero al crédito			0,08	2,42	
35	Genera orden de descuento			0,08	2,42	
36	Anexa a expediente orden de descuento, firmada y sellada por el pagador			0,08	2,42	

37	Si es por pago voluntario programa desembolso			0,08	2,42	
38	Da a conocer los honorarios al cliente			0,33	9,67	
39	Redacta acuerdos y hoja de seguro			0,05	1,45	
40	Elabora contrato, teniendo en cuenta que solo puede llevarse 2 días en la elaboración de este	Contrato	Notario	24,00	696,00	696,00
41	Realiza la revisión del contrato	Expediente con contrato	Operaciones	0,50	14,50	72,50
42	Programa lectura de contrato			0,33	9,67	
43	Da lectura a contrato			1,00	29,00	
44	Si el cliente acepta firma contrato y estampa firma			0,17	4,83	
45	Saca copia a contrato y anexa expediente y entrega copia de contrato a cliente	Comprobante de retiro de efectivo y copia de contrato		0,50	14,50	
46	Efectúa desembolso según acuerdos		Caja	0,17	4,83	4,83
Total				68,21		

## Crédito para empresa

El volumen de créditos colocados para este caso es de 7 por mes

Nº	Actividades	Productos	Responsables	Duración (h)	Tiempo total mes(Vol. mensual)	Tiempo por producto
1	Revisa la documentación proporcionada por el solicitante de crédito	Solicitud de crédito debidamente llena	Personal de información crediticia	0,33	2,33	7,58
2	Llena la solicitud en caso de que falte información			0,17	1,17	
3	Organiza la información recibida			0,08	0,58	
4	Precalifica a cliente y fiadores a partir de formulario de puntaje de crédito y tabla de amortización	Reporte de precalificación		0,42	2,92	
5	Si el cliente no precalifica comunica que no es apto para el crédito y lo ingresa al sistema en el reporte emite las razones por las cuales no fue aprobado su crédito	Reporte de causas de no pre aprobación		0,04	0,29	
6	Si el cliente precalifica imprime reporte y anexa formulario de puntaje y lleva a digitación	Formulario de puntaje		0,04	0,29	
7	Digita información en sistema bizflow	Documentación para evaluador	Digitación	0,83	5,83	9,92
8	Prepara documentación con el formulario de puntaje y solicitud			0,25	1,75	

9	Proporciona información al evaluador						0,33	2,33					
10	Hace el valúo de la propiedad	12	Programa la vista de campo	Valúo y expedient e lleno	Perito	Reporte sobre bien o inmueble	Ejecutivo de negocios	32,00	0,33	224,00	2,33	225,17	44,92
11	Entrega informe a evaluador	13	Realiza visita de campo y recopila información					0,17	4,00	1,17	28,00		
		14	Anexa valúo a expediente de cliente					0,08	0,58				
15	Realiza análisis sobre la información presentada y envía a comité		Reporte sobre bien o inmueble (Cont. 14)	Ejecutivo de negocios (Cont. 14)	2,00	14,00							
16	Revisa toda la documentación proporcionada por el ejecutivo de negocios y los créditos precalificados que fueron denegados		Check list de aprobación	Comité de crédito	0,50	3,50		10,62					
17	Si el crédito es precalificado verifica con check list de aprobación				0,50	3,50							
18	En el caso que no es precalificado, se verifican las razones por las cuales no fue aprobado el crédito				0,01	0,06							
19	A partir de este análisis si existe una resolución a favor debe comunicarse con el personal de información para contactar con el cliente según las condiciones en las cuales fue aprobado el crédito				0,01	0,06							

20	Resuelve solicitud a partir de check list de aprobación			0,25	1,75	
21	Firma documento y envía a digitación			0,25	1,75	
22	Ingresa datos aprobados mediante sistema bizflow		Digitación	0,33	2,33	2,33
23	Verifica condiciones integrales de crédito	Notación preventiva y recibo de pago	Operaciones	0,50	3,50	11,08
24	Elabora notación preventiva			0,50	3,50	
25	Llena recibo de pago del Centro Nacional de Registro			0,25	1,75	
26	Entrega a ejecutivo de negocios la notación preventiva y recibo de pago de cliente			0,33	2,33	
27	Comunica a cliente que retire la notación preventiva y recibo de pago para tramite respectivo		Ejecutivo	0,17	1,17	1,17
28	Verifica la notación preventiva	Expediente de orden de descuento y seguro	Operaciones	0,17	1,17	8,87
29	Si el límite de la hipoteca está agotado comunica a cliente que el crédito queda anulado			0,08	0,58	
30	Si el limite no está excedido, sella en digital y físicamente			0,08	0,58	

31	Programa desembolso según forma de pago			0,05	0,35	
32	Si el pago es por orden de descuento			0,08	0,58	
33	Aplica simulación			0,08	0,58	
34	Asigna numero al crédito			0,08	0,58	
35	Genera orden de descuento			0,08	0,58	
36	Anexa a expediente orden de descuento, firmada y sellada por el pagador			0,08	0,58	
37	Si es por pago voluntario programa desembolso			0,08	0,58	
38	Da a conocer los honorarios al cliente			0,33	2,33	
39	Redacta acuerdos y hoja de seguro			0,05	0,35	
40	Elabora contrato, teniendo en cuenta que solo puede llevarse 2 días en la elaboración de este	Contrato	Notario	24,00	168,00	168,00
41	Realiza la revisión del contrato	Expediente con contrato	Operaciones	0,50	3,50	17,50
42	Programa lectura de contrato			0,33	2,33	
43	Da lectura a contrato			1,00	7,00	
44	Si el cliente acepta firma contrato y estampa firma			0,17	1,17	
45	Saca copia a contrato y anexa expediente y entrega copia de contrato a cliente	Comprobante de retiro de efectivo y copia de contrato		0,50	3,50	



46	Efectúa desembolso según acuerdos		Caja	0,17	1,17	1,17
			Total	68,21		

CASO HIPOTECARIO

**Crédito para vivienda**

El volumen de créditos colocados para este caso es de 45 por mes

Nº	Actividades	Productos	Responsables	Duración (h)	Tiempo total mes(Vol. mensual) por responsable
1	Revisa la documentación proporcionada por el solicitante de crédito	Solicitud de crédito debidamente llena	Personal de información crediticia	0,33	48,75
2	Llena la solicitud en caso de que falte información			0,17	
3	Organiza la información recibida			0,08	
4	Precalifica a cliente y fiadores a partir de formulario de puntaje de crédito y tabla de amortización	Reporte de precalificación		0,42	
5	Si el cliente no precalifica comunica que no es apto para el crédito y lo ingresa al sistema en el reporte emite las razones por las cuales no fue aprobado su crédito	Reporte de causas de no pre aprobación		0,04	
6	Si el cliente precalifica imprime reporte y anexa formulario de puntaje y lleva a digitación	Formulario de puntaje		0,04	

7	Digita información en sistema bizflow		Documentación para evaluador	Digitación	0,83		71,25				
8	Prepara documentación con el formulario de puntaje y solicitud				0,25						
9	Proporciona información al evaluador				0,33						
10	asigna información				0,17						
11	Hace el valúo de la propiedad	12	Programa la vista de campo	Valuó y expediente lleno	Perito	análisis sobre información	Ejecutivo de negocios	0,17	0,33	1087,65	243,75
14	Entrega informe a evaluador	13	Realiza visita de campo y recopila información	Análisis sobre información				24,00	3,00		
		15	Anexa valúo a expediente de cliente						0,08		
16	Realiza análisis sobre la información presentada y envía a comité						2,00				
17	Revisa toda la documentación proporcionada por el ejecutivo de negocios y los créditos precalificados que fueron denegados		Check list de aprobación	Comité de crédito	0,50		67,50				
18	Si el crédito es precalificado				0,17						

	verifica con check list de aprobación				
19	En el caso que no es precalificado, se verifican las razones por las cuales no fue aprobado el crédito			0,17	
20	A partir de este análisis si existe una resolución a favor debe comunicarse con el personal de información para contactar con el cliente según las condiciones en las cuales fue aprobado el crédito			0,17	
21	Resuelve solicitud a partir de check list de aprobación			0,25	
22	Firma documento y envía a digitación			0,25	
23	Ingresa datos aprobados mediante sistema bizflow		Digitación	0,33	15,00
24	Verifica condiciones generales de crédito	Expediente con orden de descuento	Operaciones	0,50	54,75
25	Sella en digital y físicamente			0,17	
26	Programa desembolso según forma de pago			0,08	
27	Si el pago es por orden de descuento aplica simulación			0,08	
28	Asigna numero de crédito			0,08	
29	Genera orden de descuento			0,07	
30	Anexa a expediente orden de descuento firmada y sellada			0,05	

	por el pagador					
31	Si es pago voluntario programa desembolso	Hoja de desembolso		0,07		
32	Hace plan de pago y Realiza hoja de desembolso	Plan de pago		0,07		
33	Redacta acuerdo y hoja de seguro	Hoja de seguro		0,05		
34	Elabora el contrato	Contrato	Notario	20,00	900	
35	Efectúa revisión de contrato	Expediente de cliente con contrato y documentación	Operaciones	0,50	112,5	
36	Programa lectura del contrato			0,33		
37	Da lectura a contrato			1,00		
38	Si el cliente acepta las condiciones firma el contrato			0,17		
39	Saca copia a contrato y anexa expediente y entrega copia de contrato a cliente	Comprobante de retiro de efectivo y copia de contrato	Caja	0,50	7,5	
40	Efectúa desembolso según acuerdo			0,17		
Total				57.97	2364,90	243,75

### Crédito para consumo

El volumen de créditos colocados para este caso es de 94 por mes

Nº	Actividades	Productos	Responsables	Duración (h)	Tiempo total mes(Vol. mensual)	Tiempo total mes(Vol. mensual) por responsable
1	Revisa la documentación proporcionada por el solicitante de crédito	Solicitud de crédito debidamente llena	Personal de información crediticia	0,33	31,33	101,83
2	Llena la solicitud en caso de que falte información			0,17	15,67	
3	Organiza la información recibida			0,08	7,83	
4	Precalifica a cliente y fiadores a partir de formulario de puntaje de crédito	Impresión de reporte y formulario de puntaje con calificación de riesgo		0,42	39,17	
5	Si el cliente no precalifica comunica que no es apto para el crédito y lo ingresa al sistema en el reporte emite las razones por las cuales no fue aprobado su crédito	Reporte de causas de no pre aprobación		0,04	3,92	
6	Si el cliente precalifica imprime reporte y	Formulario de puntaje		0,04	3,92	

	anexa formulario de puntaje					
7	Digita información en sistema bizflow	Documentación para evaluador	Digitación	0,83	78,33	133,17
8	Prepara documentación con el formulario de puntaje y solicitud			0,25	23,50	
9	Proporciona información al ejecutivo			0,33	31,33	
10	Verifica información proporcionada por el cliente	Análisis de la información	Ejecutivo de negocios	0,33	31,33	407,33
11	Recopila información respecto a las condiciones numeradas			3,00	282,00	
12	Realiza análisis según información recopilada			0,67	62,67	
13	Elabora reporte de opinión			0,33	31,33	
14	Revisa toda la documentación proporcionada por el ejecutivo de negocios y los créditos precalificados que fueron denegados	Check list de aprobación	Comité de crédito	0,50	47,00	141,00
15	Si el crédito es precalificado verifica con			0,17	15,67	

	check list de aprobación					
16	En el caso que no es precalificado, se verifican las razones por las cuales no fue aprobado el crédito			0,17	15,67	
17	A partir de este análisis si existe una resolución a favor debe comunicarse con el personal de información para contactar con el cliente según las condiciones en las cuales fue aprobado el crédito			0,17	15,67	
18	Resuelve solicitud a partir de check list de aprobación			0,25	23,50	
19	Firma documento y envía a digitación			0,25	23,50	
20	Ingresa datos aprobados mediante sistema bizflow		Digitación	0,33	31,33	31,33
21	Verifica condiciones generales de crédito	Expediente con orden de descuento	Operaciones	0,50	47,00	114,37
22	Sella en digital			0,17	15,67	



	y físicamente					
23	Programa desembolso según forma de pago			0,07	6,27	
24	Si el pago es por orden de descuento aplica simulación			0,07	6,27	
25	Asigna numero de crédito			0,03	3,13	
26	Genera orden de descuento			0,07	6,27	
27	Anexa a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador			0,07	6,27	
28	Si es pago voluntario programa desembolso			0,07	6,27	
29	Hace plan de pago	Plan de pago		0,07	6,27	
30	Realiza hoja de desembolso	Hoja de desembolso		0,07	6,27	
31	Redacta acuerdo	Hoja de seguro		0,03	2,35	
32	Redacta hoja de seguro			0,03	2,35	
33	Elabora el contrato	Contrato	Notario	24,00	2256,00	2256,00
34	Efectúa revisión de contrato	Expediente de cliente con contrato y documentación	Operaciones	0,33	31,33	188,00
35	Da lectura a contrato			1,00	94,00	
36	Si el cliente acepta las condiciones firma el			0,17	15,67	

	contrato					
37	Saca copia a contrato y anexa expediente y entrega copia de contrato a cliente	Comprobante de retiro de efectivo y copia de contrato		0,50	47,00	
38	Efectúa desembolso según acuerdo		Caja	0,17	15,67	15,67
			Total	36,05		

## Crédito para empresa

El volumen de créditos colocados para este caso es de 21 por mes

Nº	Actividades	Productos	Responsables	Duración (h)	Tiempo total mes(Vol. mensual)	Tiempo total mes(Vol. mensual) por responsable
1	Revisa la documentación proporcionada por el solicitante de crédito	Solicitud de crédito debidamente llena	Personal de información crediticia	0,33	7,00	22,75
2	Llena la solicitud en caso de que falte información			0,17	3,50	
3	Organiza la información recibida			0,08	1,75	
4	Precalifica a cliente y fiadores a partir de formulario de puntaje de crédito	Impresión de reporte y formulario de puntaje con calificación de riesgo		0,42	8,75	
5	Si el cliente no precalifica comunica que no es apto para el crédito y lo ingresa al sistema en el reporte emite las razones por las cuales no fue aprobado su crédito	Reporte de causas de no pre aprobación		0,04	0,88	
6	Si el cliente precalifica imprime reporte y anexa formulario de puntaje	Formulario de puntaje		0,04	0,88	
7	Digita información en sistema bizflow	Documentación para evaluador	Digitación	0,83	17,50	29,75

8	Prepara documentación con el formulario de puntaje y solicitud			0,25	5,25	
9	Proporciona información al ejecutivo			0,33	7,00	
10	Verifica información proporcionada por el cliente	Análisis de la información	Ejecutivo de negocios	0,33	7,00	91,00
11	Recopila información respecto a las condiciones numeradas			3,00	63,00	
12	Realiza análisis según información recopilada			0,67	14,00	
13	Elabora reporte de opinión			0,33	7,00	
14	Revisa toda la documentación proporcionada por el ejecutivo de negocios y los créditos precalificados que fueron denegados	Check list de aprobación	Comité de crédito	0,50	10,50	31,50
15	Si el crédito es precalificado verifica con check list de aprobación			0,17	3,50	
16	En el caso que no es precalificado, se verifican las razones por las cuales no fue aprobado el crédito			0,17	3,50	

17	A partir de este análisis si existe una resolución a favor debe comunicarse con el personal de información para contactar con el cliente según las condiciones en las cuales fue aprobado el crédito			0,17	3,50	
18	Resuelve solicitud a partir de check list de aprobación			0,25	5,25	
19	Firma documento y envía a digitación			0,25	5,25	
20	Ingresa datos aprobados mediante sistema bizflow		Digitación	0,33	7,00	7,00
21	Verifica condiciones generales de crédito	Expediente con orden de descuento	Operaciones	0,50	10,50	25,55
22	Sella en digital y físicamente			0,17	3,50	
23	Programa desembolso según forma de pago			0,07	1,40	
24	Si el pago es por orden de descuento aplica simulación			0,07	1,40	
25	Asigna numero de crédito			0,03	0,70	
26	Genera orden de descuento			0,07	1,40	

27	Anexa a expediente orden de descuento firmada y sellada por el pagador			0,07	1,40	
28	Si es pago voluntario programa desembolso			0,07	1,40	
29	Hace plan de pago	Plan de pago		0,07	1,40	
30	Realiza hoja de desembolso	Hoja de desembolso		0,07	1,40	
31	Redacta acuerdo	Hoja de seguro		0,03	0,53	
32	Redacta hoja de seguro			0,03	0,53	
33	Elabora el contrato	Contrato	Notario	24,00	504,00	504,00
34	Efectúa revisión de contrato	Expediente de cliente con contrato y documentación	Operaciones	0,33	7,00	42,00
35	Da lectura a contrato			1,00	21,00	
36	Si el cliente acepta las condiciones firma el contrato			0,17	3,50	
37	Saca copia a contrato y anexa expediente y entrega copia de contrato a cliente	Comprobante de retiro de efectivo y copia de contrato		0,50	10,50	
38	Efectúa desembolso según acuerdo		Caja	0,17	3,50	3,50
			Total	36,05		

ANEXO 13  
Procedimientos para el perito valuador

Datos relativos a su registro vigentes

Nombre de la dependencia o entidad solicitante.

ELEMENTOS QUE DEBEN CONTENER LOS TRABAJOS VALUATORIOS

1. Asunto o propósito del avalúo.
2. Descripción y ubicación precisa del bien valuado.
3. Nombre del propietario.
4. Fecha en que se practique el avalúo.
5. Avalúo de bienes inmuebles
6. Planos o croquis debidamente acotados a escala (en su caso).
7. Fotografías interiores y exteriores de las partes más representativas del inmueble.
8. Valor físico o neto de reposición, por capitalización y comercial, y cuando así se solicite de oportunidad, los cuales deberán fundamentarse en un estudio de mercado de la zona inmediata o mediata, considerando condiciones o factores particulares que influyan o puedan influir en variaciones significativas de los valores, homologando en todo caso, los resultados de la valuación.
9. Avalúo de edificaciones. Precisar tantos tipos de construcción como puedan determinarse, acorde a:
  - Uso.
  - Calidad.
  - Descripción de los elementos de construcción, los cuales se indicaran en forma pormenorizada y completa, señalando para cada tipo el valor de reposición nuevo al que se le deducirán los deméritos que procedan por razón de edad, estado de

conservación, deficiencias de proyecto, de construcción o de funcionalidad.

Todas aquellas instalaciones especiales, obras complementarias o elementos accesorios que formen parte integral del inmueble,

Deberán considerarse con el valor unitario correspondiente, señalando el valor de reemplazo, así como su factor de depreciación.

## TIPO DE AVALUOS

### **1. Avalúos de inmuebles sujetos al régimen de propiedad en condominio**

1. Precisar valor del local, departamento o despacho en función del porcentaje que le corresponda con relación al valor total del inmueble
2. Áreas comunes.
3. Instalaciones generales del edificio, valuadas en forma separada y detalladamente.
4. Valor de las áreas privadas e instalaciones propias en su caso.
5. Avalúo de unidades industriales
6. Valor físico de terrenos, construcciones, maquinaria, equipo y demás elementos incorporados al inmueble de manera permanente.
7. Valor de reposición nuevo, al que se le aplicará en su caso, el factor de demérito que corresponde por edad, estado de conservación, mantenimiento, diseño industrial, aparición de nuevos y mejores modelos a fin de obtener el valor neto de reposición, vida útil remanente, depreciación anual y valor de capitalización fundado en un análisis de la productividad de la industria en su conjunto.
8. Para efectos de valuación únicamente de maquinaria y equipo no será necesario el valor físico del terreno y de construcciones, ni el valor de capitalización.
9. Avalúo de toda clase de terreno
10. Localización.
11. Ubicación.
12. Topografía.
13. Relieve.
14. Calidad de los suelos.
15. Características panorámicas.
16. Dimensiones.
17. Proporción.
18. Uso de suelo.
19. Densidad de población.
20. Intensidad de construcción.
21. Servicios municipales.
22. Afectaciones o restricciones a que estén sujetos y su régimen de propiedad.



## **Avalúo de terrenos urbanos**

Tomar en cuenta:

- ✓ Valor unitario del lote tipo.
- ✓ Programa director o programas parciales de desarrollo urbano de la localidad, o se afectará, en su caso, con los factores de premio o castigo de acuerdo a los criterios más recomendable.
- ✓ TERRENOS CUYO MEJOR USO SEA EL DESARROLLO INMOBILIARIO (fraccionamiento, plazas comerciales y otros)
- ✓ Utilizar el método de cálculo de valor residual, soportado con información verificable.

## **Avalúo agropecuario**

Independientemente de la investigación de mercado que considere las condiciones físicas tanto del terreno como de las construcciones e instalaciones propias, se determinará:

- ✓ El índice de productividad, tomando en cuenta, según corresponda, el coeficiente de agostadero o bien el uso actual y un promedio del rendimiento de las tierras dedicadas a las explotaciones típicas de la región, que ofrezcan las mismas características de las que son motivo del avalúo, fundamentando los resultados de dichos exámenes.

En la elaboración de avalúos y justipreciaciones en general; tanto para los casos antes mencionados y como para aquellos distintos a los aquí referidos, los peritos deberán considerar, sin excepción, el proceso establecido para la realización de trabajos valuatorios, que contempla tanto criterios técnicos como metodologías, independientemente de todos aquellos otros que adicionalmente y con fines valuatorios genere la propia Comisión.

## **REQUERIMIENTOS ADICIONALES**

- ✓ El perito valuador deberá coordinarse con LA CAJA DE CRÉDITO para promover la entrega en tiempo y forma de la información necesaria para la elaboración de los avalúos y así procurar que la entrega de los proyectos de dictámenes se efectúen antes del término de los plazos establecidos, en su

defecto, comunicar por escrito y oportunamente a LA CAJA DE CRÉDITO dicha situación, marcando copia a la dependencia o entidad solicitante, señalando las razones por las que se retrasará la emisión respectiva y la fecha propuesta para su entrega.

- ✓ Cualquier demora o atraso no informado, se entenderá como descuido del perito, y las repercusiones que se deriven le serán imputadas.
- ✓ Notificar por escrito a LA CAJA DE CRÉDITO cuando existan indicios de negativa a los requerimientos de información por parte de la dependencia o entidad solicitante.
- ✓ En caso de que exista alguna objeción a la aplicación del criterio técnico o de la metodología aplicada para la realización de los trabajos solicitados, informar de inmediato y por escrito a LA CAJA DE CRÉDITO para resolver lo conducente.
- ✓ Guardar todos los papeles relativos al trabajo valuatorio en el expediente correspondiente, con el fin de que, si así lo determina LA CAJA DE CRÉDITO, puedan hacerse las correcciones necesarias.